

ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of interdisciplinary economic research

2016/2

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. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz

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

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

Review Committee:

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

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

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

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

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

Univ. Prof. Dr. Sorinel 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. Paul Nikodemus, Allensbach University, Konstanz

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

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

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

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

Technical Editor:

Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug: Allensbach University-Konstanz/
Lohnerhofstr. 2/ 78467 Konstanz/ info@allensbach-hochschule.de

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

The journal is indexed in the following databases:

Deutsche Nationalbibliothek, Max-Planck-Institute for comparative and international law, EconBiz,
Leibniz-Informationszentrum für Lebenswissenschaften, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozial-
forschung, google scholars, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften.

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, November 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, November 2016

The editors

JEL : D83, J24, D24

Effects of internal communication on productivity

Obi Cyril Obata

ABSTRACT

This Paper illustrates the correlation between the implementation of effective corporate communication and productivity, and concludes that communication, when properly implemented, creates room for efficiency, and this has positive effects on productivity. The even application of both internal and external communication will enhance the quality of output, leading to customer, stakeholder and shareholder satisfaction. The central argument in this paper is the association of the importance and impact of internal communication on productivity in companies.

There are many ways to affect productivity, one of which is the implementation of sound collaborative communication. When the right information is transmitted to the right staff at the right time, and the information is processed accordingly, even at tough and challenging times, productivity would still be positively affected.

KEYWORDS

Productivity, Internal Communication, Communication Problems, collaboration, Reputation, stakeholder

INTRODUCTION

Several kinds of research conducted with a substantial amount of employees across many organisations create an awareness that a large communication gap exists between managers and staff. Communication gaps generate a feeling of incoherence and dissension, and make staff feel they are not involved in decisions and significant developments within the organisation. Managers cannot afford to let this happen, as staff represents a largely untapped resource in the company. They need to undertake two-way communication to optimise this resource to improve the organisation's performance and employee productivity. Furthermore,

employees can share information & know-how through collaborative communication.

The advancement of cutting edge technologies and media and the radical change in the socio-economic and socio-cultural environment has, on one hand, evolved for a more variety information possibility, and on the contrary, the information needs of stakeholders have also risen (Hitzbleck, 2011, p. 19). Staff wants to be informed and be up-to-date as the need arises through the diverse media possibility and prefer dialog communication (Stumpf, 2005, p. 1).

There are two variables under discussion, which emphasises the essence of this article: internal communication, and productivity. Internal communication is part of the corporate communication which refers to the activities involved in managing and administrating all internal communications within an organisation aimed at creating a favourable atmosphere among stakeholders on which the company depends. Some organisations have specialized personnel trained to handle communication with different audiences, such as the internal communication and the external communication, including marketing communication, investor relations, government relations and public relations (Riel et al, 2007). The internal communication is also being examined in connection with collaboration, as collaboration also aids productivity and it cannot take place without communication.

The enhancement of all the various elements of internal communication should ease the processes, create synergies and improve productivity. This is why the workforces need to understand what they have to do, which is conveyed through the internal communication (Smith et al, 2008, pp. 9-16). Moreover, although many organizations have understood the importance of internal communication and have invested in recent years in this area, attention and facilities for internal communication are still significantly lower than for

external communication. Companies spend a lot of revenue and hard-pressed time devoted to researching and manipulating how customers perceive their goods and services. A different approach would be to make sure that goods and services have the best quality, by focusing on the employees need and willingness to improve the productivity through better internal communication and coordination within the company. Employee engagement directly affects productivity. If team members do not entirely understand how their contributions fit into the big picture, they may feel disconnected and disengaged. There are situations where a group of workers in different functions in the offices, who do not meet formally, recognise that the work of those outside their department has an impact on them. Everyone has to do his or her job accurately, so the next person in line can start without complications and delays. For any reasons, these workforces can regularly communicate email, telephone or video conference. What they need is a purpose and a skilled facilitator to make sure that people from different cultures, from different plants and departments, from another country, are fully involved in the decision-making (Smith et al, 2008, p. 174).

DISCUSSION

Productivity is critical to ensuring competitiveness and profitability of any organisation. It can be elevated if it is managed systematically through better communication. The mere existence of communication alone will not affect the productivity, except it is transmitted through the right channel to the right person, who interprets and utilizes the information. The empirical reasoning goes one step further and states that a strategic success of a company is traceable only to the quality of relations with and between stakeholders (Karmasin, 1998).

Corporate communication refers to all the communication within an organisation. It is a management function that offers a background and vocabulary for the effective coordination of all channels of communications with the overall purpose of establishing and sustaining favourable reputations with stakeholders upon which the organization is dependent (Cornelissen, 2004, p. 23). Based on that, Alsop (2004) defines reputation as a collective subjective assessment of an organisation's trustworthiness and reliability that enhances business in good times and protects it during a crisis. Performance and reliability are measured by

productivity, which can be achieved through better communication with employees.

Productivity illustrates the efficiency of production, showing the ratio of what is produced to what is required to produce it. It also demonstrates how efficient the resources were managed to achieve the results. For the organisation, productivity is also calculated by all the revenues of a company in relation to all expenses of that company. Productivity can be affected either by increasing the output or by decreasing the input. Decreasing the input, especially Labour or capital, through cost reduction, like incomes, to achieve the same or more output is not a good sign. It would lead to another form of resistance and conflicts in the relationship between employees and the management. Therefore, increasing profits by reducing expenses should only be a temporary measure. This is why organisations should swing in the other direction and improve the productivity instead through better information flow, negotiation, and cooperation from employees. Productivity is vital to sustaining profits in the long run. In order to improve productivity, it has to be measured to identify changes in the process because they produce the effectiveness and efficiency of a given input in the creation of output. The use of performance measures is indeed an effective way to support productivity improvements because they display performances and deviations.

Effective internal communication makes the employee feel that they are valued for their contribution, and they take pride in their work. Motivation is obtained when employees can link their personal success to the success of the firm. However, many organisations do not view internal communication as an important aspect of daily processes. Some managers might think that their basic communication with employees is sufficient, which is often the biggest problem, especially when it is assumed that effective communication has been accomplished (Kaplan et al, 2000, p. 217; Caroselli, 2000). There is always room for improvement and communicating with staff can always be improved.

Gustav Puth (2002) found that for many decades, in-house publications have been observed as the solution to communication with employees, while more personal communication methods with room for feedbacks have been underutilised. In many instances, management has failed to adequately explain the rationale behind their strategies and failed to recognize

the impact of that on the way the employees carry out their work.

Through collaboration and communication, not just the processes are improved, but also the relationships with stakeholders and customers are enhanced. This is the best form of advertising any organisation can tolerate without actually spending money on commercials. The reputation of the company is propagated through marketing buzz and recommendations because customers positive experience with company products and services always outweighs the number of commercials a company displays. Communication management means nothing but reputation management. Given the diversified, global markets and increasingly interconnected world media, it is increasingly important for decision-makers to understand the expectations of their different stakeholders and at the same time to satisfy their economic requirements. The right combination of both perspectives makes the influence of communication on the value of a company visible (Hitzbleck, 2011).

In line with these developments, increasingly the question is asked, how and to what extent communication contributes to corporate success? How does communication affect productivity in companies? In many businesses, intangible resources are now worth considerably more than the material or physical assets (Kaplan/Norton 2004). Remarkably, some researchers have shown that communication processes within a company are the only remaining competitive advantage left. Other production factors such as capital and techniques can be imitated by competitors. This is why communication is so inevitable. When small and medium scale enterprises properly execute their internal business processes, including the transmission of information, they can keep pace with bigger multinational companies (MNC) because they can react faster (Mast, 2000, p. 9). On the other hand, MNC's need to upgrade their processes to have better cooperation between the different departments and subsidiaries.

Through the input of employees and the application of capital, the company adds value to its purchases of raw materials. The better the coordination and communication within the different unit of the organization, the more the output in better quality. What is the essence or use of the best product, if the competitors can produce the same product cheaper and twice as fast? An efficient internal communication ensures that the

available knowledge flows in the decision making to ensure customer and stakeholder satisfaction (Mast, 2000, p. 7). The stakeholder values perspective emphasizes responsibility over profitability and sees companies primarily as a coalition to serve all parties involved including shareholders (Piwinger et al, 2007, p.21).

Communication is difficult to get hold of physically, and managers often have the excuse of saying what is not measurable is not manageable, but communication is more like a soft factor of production which is needed to transform goods and render services.

The understanding employees have of productivity can vary extremely from the definition given earlier. Clampitt & Downs (1993, p. 13-15), who analysed two different companies, company "S" for service-oriented and "M" for a manufacturing-oriented company, asked the respondents what they think productivity is. About 20 percent of the employees from company "S" defined productivity as the quantity an employee produces. Next to that, the employees referred to productivity as getting the job done, and surprisingly for a service company, only 13 percent defined productivity as how good they are with customers. This shows that service companies should concentrate more on external factors since they mostly have to deal with external customers than manufacturing companies. In the second company that was studied, company "M," around 25% of all employees defined productivity as time efficiency. Quantity and quality are ranked high with about 14 percent. Interestingly, only six percent considered the value added to the corporation as important. Expectedly, the results of the two companies differ from each other, and consequently, the different perception of productivity depends on the type of company. The employees of company M perceive subordinate communication and Personal Feedback as having the most impact on productivity, that way they get the message on what to do and afterwards, they get an evaluation and possibly a compensation. Similarly, company S employees perceive Personal Feedback as having the most impact on productivity. Clampitt & Downs (1993) also found that the impact of communication on productivity depends on job design and certainly on how the transmitted information is utilized.

Kersley et al (1997) intended proving that communication between employees and employers is associated

with faster productivity growth. They distinguished between different ways of communication such as formal and informal communication, one-way or two-way communication, or communication at the establishment level. The results of Kersley & Martin show that different forms of communication have different effects on productivity. They indicate that informal communication has a large, positive and highly significant effect on productivity, whereas works councils have a positive but not significant effect on productivity.

Many employees might rate a given communication dimension low because their job did not implicate this type of communication. Similarly, some dimensions varied in ratings within levels of hierarchy, e.g. Corporate Information. It proves the theory that the impact on productivity also depends on the utility of the information for the unique job one has to do. This leads to the conclusion that interventions designed to increase productivity may have one effect at one level of the organization and an entirely different effect at another level. Hence, any recommendations to improve communication in an organization must take into account the impact of the suggestions on the different subsystems within the organization (Clampitt et al, 1993).

Hitzbleck (2011, p. 28) introduced an evaluation model to implement a value and effect oriented corporate communication which includes extending beyond the barriers of business and economic management. Economically speaking, the highest corporate goal is to create value. Hitzblecks (2011) assessment showed a relationship between communication, information and productivity quality (Process-product-efficiency) and also the reputation and company value (Qualitatively and monetary). She was able to prove that by optimizing the internal processes of the Stadtwerke Duesseldorf -SWD AG, an electric power supplier in Germany, and considered the stakeholders wish for harmony and synchronisation of all of the company communication, especially through creating an effective internal communication process.

Most studies, even though they differed in some cases from each other, found that internal communication has an impact on productivity. The question is, especially in any survey, if the respondents' perceptions are right or if they responded truthfully. It may be possible that a person who is asked about his or her productivity could

tend to respond more positively.

According to Zhao et al (1997), perceptions are used in most surveys because they are employee's interpretations of reality. Zhao et al (1997) also found that employees do not automatically use communication systems that are perceived as having the most impact on productivity. Email, for instance, was ranked at the top of is survey as having an impact on productivity, but only 67 percent of the companies reported to use this medium. It simply expresses the importance of communication technology training, especially with new technologies being introduced every day. If users are not trained to use a new system, they might not use it appropriately regardless of how sophisticated it is. Identifying such relations can be the beginning of productivity improvement. Every company is different with its environment, its corporate culture, and its employees. Clampitt et al (1993) found the impact of communication on productivity depends on the company itself or its kind of business. Besides, the impact varies between different communication dimensions and groups of employees. Internal organizational factors, such as job design and the utility of the information, were also identified as variables that influence the relation between communication and productivity.

With the connection of internal communication with the impact on productivity alongside closer identification with one's company structure, managers can find an approach to implementing the right communication systems and to guaranteeing that the precise amount of information is transmitted to affect productivity positively. Increased productivity means that resources are used more efficiently, and rapid information processing will also save an enormous amount of time, as it is well known, time is money. Untold hours of productivity are lost every day due to simple misunderstandings and communication breakdowns. For certain reasons, managers seem to be unable to communicate their intentions to co-workers and employees. When employees who operate the machines daily are not consulted while making changes on the machine, there would be information loss. The operators know the machines inside-out, for instance, and can contribute substantially to changes on the machine to increase the run time and effectiveness. Thus, with every other circumstance being equal, higher gains can be realized by the business just by listening to the employees and working on a 2-way

communication system that is what organizational communication is all about, the signs, the signals, the media relations, and the interactions between the staff and management (Steyrer et al, 2008).

RECOMMENDATIONS

In managing the affairs of a company, leaders are being trained to handle organisational matters, like setting the goals, accomplishing them, and monitoring them afterwards. When it comes to communicating these values to the members, the goals and aims of the organisation should be systematically planned and communicated. Managers have to learn to use clear and concise sentences. They also have to get feedback from the staff if the message that was sent is the message that was received and understood. Room for Improvement should be given by making criticism constructive, by reducing bureaucracy or rather less paper-pushing, and lending an ear to the employees.

Interactions and collaborations are part of today's way of working. Managers should encourage networking and knowledge sharing. Not every team member has the same experience and skills. With the help of communication tools, they can share ideas and know-how with one another. The more operational activities are carried out consecutively or simultaneously or depend on each other, the more collaboration, communication, and information processing is needed.

Technology has actually produced a lot of cutting edge communication system presently, and sending information through these systems should not be much of a problem. Strictly speaking, the lack of effective communication is not because the information is not available. It is mainly the problem of transmitting the information appropriately to the right person. Internal Surveys have shown that 80% of the cases the information is right there, but rather the employers are not properly notified, an appropriate channel is not used to transmit the message, or the information is not comprehensible for the staff (Mast, p. 10, 2000).

Today, when the employees are involved and taken along, the business has a better chance to succeed. Moreover, if productivity rises over time, additional value is created. This extra values should flow to various parties and functions, like reinvestment or investment in communication processes. Some revenue will go to the firm's employees, customers, and

shareholders. Using appropriate data, the distribution of economic value among these stakeholders can be identified (Lieberman et al, 2007). Typically, only a small part of the total value created by the enterprise flows as profits to the firm's shareholders.

Today employees can receive a huge amount of information with little time to assimilate the message, and they are repeatedly incapable of handling information excess. Additionally, there are also indirect consequences of either insufficient communication or too much information. This can be frustration and low motivation of employees, and this can have effects on the quality of goods and to sales and reputation. To sum up, communication in today's companies is more often determined by electronic progress. These new media bring many advantages to support employees in their daily work and assist companies in being successful in a changing business environment.

Managers should promote a strategic communication plan of how the organisation will communicate and develop a shared vision of the company within the organisation (Davidson, 2005). They should take time and examine the status quo of the communication process, as it would create a chance for investment where there are deficits (Mast, 2000, p. 27). The continuous communication with all stakeholders and the implementation of communication plans should be specified. This strategy is subject to improvement and adjustment.

SUMMARY AND CONCLUSION

This paper shows that communication establishes well-defined roles for all members of an organisation, creates collaboration and synergy, reduces misunderstanding, delays, and process cost. It also accelerates production processes and reduces duplication of tasks. These are ways in which the productivity can be affected positively.

Managers create the business strategy; they know-how they want processes of their company to be, they manage the corporate identity, the missions, and visions of the company, and also where they would like the organisation to steer on a long run. Integrating a strategic communication process into these business strategies and bringing the employees on board would create smooth working environment for every member of the company. More significantly, it is wise to

maintain regular face-to-face interactions. Employees opinion and concern should be taken into consideration.

Systematic qualification of employees ensures that expertise and skills of the workforce are aligned to the challenges of the companies. Managers have to face the challenges of communication and ensure that their workers work in a conducive environment, so they can, in turn, increase the quality of goods and services.

In summary, investing in communication leads to a reputation increase (investment effect) and through the performance of the company (performance effect) by increasing productivity and quality, the company drives reputation even higher, which in turn also increases company value (Hitzbleck, 2011, p. 141; Schwaiger, 2006, p. 7). Communication is only effective when the receiver understands the message conveyed just as the sender intended. It is also clear that the communication within an organization improves their position in the competitive world and market share.

REFERENCES

- Alsop, Ronald J. (2004). Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25 Iss: 6, pp. 21-29. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660410699900>.
- Caroselli, Marlene (2000). *Leadership Skills for Managers*. McGraw Hill Professional
- Clampitt, Phillip G., and Cal W. Downs (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *International Journal of Business Communication*. URL: doi:10.1177/002194369303000101.
- Cornelissen, Joep (2004). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, London.
- Davidson, Anne (2005). *Developing shared vision and values: The Skilled Facilitator Fieldbook*. Jessey-Bass, USA.
- Hitzbleck, Sofia (2011): Reputation als Schlüssel zum Unternehmenserfolg: Wie Kommunikation Unternehmenswert schafft [Reputation as a key to business success: How communications increase company value:]. Nomos, Baden-Baden.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004): *The Strategy Maps: guide to aligning intangible assets*, Harvard Business School Press, USA.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000): *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, USA. Citing George Bernard Shaw.
- Karmasin, Matthias (1998). *Medienökonomie. Medienökonomie als Theorie (massen-) medialer Kommunikation*, [Media economics as a theory (mass-) media communication] Graz/Wien.
- Kersley, Barbara; Christopher Martin (1997): "Productivity Growth, Participation and Communication." *Scottish Journal of Political Economy* 44(5) pp. 485-501.
- 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).
- Lieberman, M. B.; Balsubramanian, N. (2007). *Measuring value creation and its distribution among stakeholders of the firm*. Working paper, UCLA Anderson School of Management.
- Mast, Claudia, Prof. Dr. (2000). *Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg*. [Achieving great business success through better internal communication]. Deutscher Industrie und Handelstag DIHT, Berlin, Bonn.
- Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (2007). *Handbuch Unternehmenskommunikation [Handbook of Corporate Communications]*. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*. Routledge, Abingdon, New York.
- Puth, G. (2002). *The Communicating Leader. The key to strategic alignment*. Van Schaik: Pretoria.

Schwaiger, M. (2006): Unternehmensreputation im Wettbewerb, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Wirkung des Kultursponsoring [Corporate reputation in competition: results of an empirical study on the impact of cultural sponsorship].

Smith, Lyn; Mounter, Pamela (2008). Effective internal communication. Kogan Page, London, Philadelphia.

Steyn, B.; Puth, G. (2000). Corporate communication strategy. Heinemann: Sandown, South Africa.

Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang, R. (2008). Organizational commitment— A missing link between leadership behavior and organizational performance? Scandinavian Journal of Management, 24, pp. 364-374

Stumpf, Markus (2005). Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation - Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden.

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

Zhao, J.J. Dan Wunsch, and Beryl McEwen. (1997) U. S. Company Use of Communication Systems and Their Impact on Productivity. The Delta Pi Epsilon Journal XXXIX (4), pp. 236-255.

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 Communication.

JEL : M41, 59

Chancen und Grenzen eines wirkungsorientierten Personalcontrollings

Jan Sommerer

ABSTRACT

Dieser Beitrag zeigt die Chancen und Grenzen eines wirkungsorientierten Personalcontrollings auf und erläutert diese anhand von Beispielen. Den Abschluss bildet die Abwägungen zwischen den Chancen und Grenzen. Die Erkenntnis dieser Abwägung ist, dass die ermittelten Vorteile überwiegen und die Umsetzung des Konzepts eines wirkungsorientierten Personalcontrollings förderlich ist.

This paper discusses the opportunities and limitations of an effect-oriented personnel controlling and illustrates both sides with examples. The paper concludes with an evaluation of the benefits and limitations, which shows that the advantages prevail and the concept of an effect-oriented personnel controlling is beneficial.

SCHLAGWÖRTER

Controlling; Personalmanagement; Wirkungsorientierung; Chancen; Grenzen

EINFÜHRUNG

Das Einsatzgebiet des Controllings (beispielsweise Fertigungscontrolling, Vertriebscontrolling, Personalcontrolling) bestimmt die Chancen und Grenzen. Darauf aufbauend sind die Prozesse und deren Umfang festgelegt.

Ein Arbeitskreis der Stadt Düsseldorf erarbeitete einen Leitfaden zum wirkungsorientierten Controlling für den sozialen Bereich der Stadtverwaltung mit Vorteilen und Nachteilen (Landeshauptstadt Düsseldorf, 2007: 3-4). Im Folgenden sind die ermittelten Chancen und Grenzen im wirkungsorientierten Personalcontrolling unter Anwendung des Wirkungsstufenmodells beschrieben.

CHANCEN

Ein Vorteil ist die Tatsache, dass sowohl die operative

als auch die strategische Controllingebene Berücksichtigung findet. Dies lässt sich damit belegen, dass sich Input und Output (Stufe 1 und 2) mit operativen Gesichtspunkten wie der Effizienz von Maßnahmen beschäftigen. Die Stufen Outcome und Outflow (Stufe 3 und 4) bedienen die strategischen Felder wie Effektivität und Wertschöpfung. Am Beispiel einer Stellenausschreibung stellt sich dies wie folgt dar. Der Input ermittelt beispielsweise die Kosten der Anzeigenerstellung und Ausschreibung. In der Stufe Output erfolgt die Gegenüberstellung von eingebrachten Ressourcen des Inputs und erhaltener Leistungen des Outputs, wie die veröffentlichte Stellenausschreibung. Diese Gegenüberstellung von Input und Output stellt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung dar. Die strategische Outcome-Stufe überprüft, ob das Endergebnis effektiv war. In diesem Beispiel ist der Outcome die Eignung der Bewerber auf die ausgeschriebene Stelle. Denn obwohl eine Maßnahme wirtschaftlich effizient ist, muss es nicht bedeuten, dass sie effektiv ist. Die Effektivität lässt sich beispielsweise durch die Wahl des Veröffentlichungsmediums beeinflussen. Hier kann es sein, dass das gewählte Medium eventuell nicht die gewünschte Zielgruppe anspricht und sich somit eine schlechte Effektivität ergibt. Von weiterer strategischer Bedeutung ist der Outflow, der die Veränderung der Unternehmenswertschöpfung ermittelt. Hier ist die Wertschöpfung durch die Veränderung des Humankapitals in Folge einer Einstellung zu ermitteln (Möller, Scholz und Stein, 2009: 512-518). Durch die schrittweise aufeinander aufbauende Entwicklung im Wirkungsstufenmodell erfolgt die Verknüpfung von operativen und strategischen Gesichtspunkten und erzielt somit eine wirkungsorientierte Betrachtungsweise.

Die Kombination von harten und weichen Daten im wirkungsorientierten Personalcontrolling ist ein Vorteil dieses Controllingansatzes. Durch diese unterschiedlichen Datentypen kann das wirkungsorientierte Controlling eine noch umfassendere Aussage treffen. Die Datenbeschaffung harter Daten ist teilweise

schwer, weshalb der Fokus auf den leicht messbaren harten Daten liegt. Die schwerer zu ermittelnden harten Daten liefern weitere wichtige Informationen, soweit diese ermittelbar sind. Die Kategorie der weichen Daten ist weniger objektiv, da handfeste Größen wie Input und Output keine Berücksichtigung finden. Weiche Daten sind zur ausschließlichen Entscheidungsfindung nicht geeignet. Im wirkungsorientierten Personalcontrolling anhand des Wirkungsstufenmodells erfolgt dies durch die Kombination von weichen und harten Daten. Die harten Daten des Inputs und Outputs geben Aufschluss über die Effizienz. Zur Ermittlung der Effektivität der Maßnahme erfolgt die Auswertung der weichen Daten. Hier beispielsweise, ob das richtige Medium für die Anzeigenschaltung zum Einsatz kommt. Die direkte Kombination von harten und weichen Daten erfolgt im Outflow. Hier erfolgt die Ermittlung der Veränderung in der Wertschöpfung des Unternehmens. Im Bereich des Personalmanagements zeigt sich dies an der Veränderung des Humankapitals, auf das die weichen Daten einen nicht unerheblichen Einfluss haben (Pietsch, 2008: 178-189). Durch die Nutzung beider Datentypen werden die Nachteile des jeweils anderen Datentyps kompensiert.

Durch den Aufbau des Wirkungsstufenmodells erfolgt eine Verknüpfung von Kosten-Nutzen-Analyse und Ursachen-Wirkungs-Ketten. Dies zeigt sich darin, dass die Wirtschaftlichkeitsanalyse in der Output-Stufe als Grundlage für die Outcome-Stufe (Effektivitätsermittlung) dient. Dieses Zusammenwirken von Effizienz- und Effektivitätsbetrachtung erinnert an die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (Buchele, Pollmann und Schmidt, 2016: 75-76). Hier stellt sich die Frage: Was bedeutet es, wenn eine Maßnahme effizient ist und nicht den gewünschten Nutzen erzielt oder umgekehrt? Die Antwort hierauf liefert eine Kombination von Output und Outcome. Zuerst erfolgt die Betrachtung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Effizienz). Danach, ob der Output die gewünschten Ziele erreichen konnte (Effektivität). Das optimale Ergebnis soll ergeben, dass die Maßnahme, die im Personalcontrolling untersucht wurde, sowohl effizient als auch effektiv und somit wirkungsorientiert war.

Ein weiterer Vorteil des wirkungsorientierten Personalcontrollings ist, dass die Umsetzung überwiegend mit vorhandenen Controllinginstrumenten umsetzbar ist. Dies liegt daran, dass das wirkungsorientierte Controlling keine neuen Instrumente mit sich bringt,

sondern auf Standardinstrumente des Controllings zurückgreift. Ob und in welchem Umfang die Instrumente in den Unternehmen im Einsatz sind, hängt von den einzelnen Unternehmen ab. So kann die Ermittlung des Inputs durch die Kosten- und Leistungsrechnung und des Outputs durch die Kosten-Nutzen-Rechnung erfolgen. Für den Outcome kann eine Evaluation und beim Outflow ein Personalportfolio Berücksichtigung finden. Mit den vorhandenen Standardinstrumenten kann das Wirkungsstufenmodell ermitteln, inwieweit die Personalbeschaffungsmaßnahme die Wertschöpfung beeinflusst.

GRENZEN

Annäherungs- und Schätzwerte sind im Controlling nichts Neues. Somit stellen nicht erfasste Werte oder Annäherungswerte eine Grenze des Controllings dar. Besonders bei der Wirkungsorientierung sind exakte Daten wichtig, um die Wirkung zu ermitteln und darzustellen. Weiche Daten, wie die Mitarbeiterzufriedenheit und die damit verbundene Fluktuationsquote verdeutlichen dies. Die Ursache für die Fluktuation kann beispielsweise die Unzufriedenheit mit der eigenen beruflichen Entwicklung, die Tätigkeit, das Arbeitsklima oder das Gehalt sein. Hier hat das Personalcontrolling zu ermitteln, welche Gründe für das Ausscheiden aus dem Unternehmen vorlagen, um Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Da es sich hier um weiche Daten handelt, ist es teilweise schwer, von den Betroffenen die wahren Beweggründe zu erfahren. Somit ist hier mit Annäherungswerten zu arbeiten, um Tendenzen für die Ursachen aufzuzeigen.

Da die Wertschöpfung am Ende in Zahlen auszudrücken ist, besteht ein Nachteil darin, dass sich weiche Daten teilweise schwer in Zahlen ausdrücken lassen. Das liegt daran, dass die entsprechenden Grundlagen fehlen oder nicht belegbar sind. Die Mitarbeiterzufriedenheit beispielsweise ist ein komplexes Geflecht aus mehreren Faktoren, die zusammen auf die Wertschöpfung des Unternehmens einwirken. Das Verhältnis der Beteiligung der einzelnen Faktoren an der Mitarbeiterzufriedenheit muss das Personalcontrolling festlegen. Diese Frage kann das Controlling nicht ohne Zuhilfenahme von Gewichtungsfaktoren und Schätzwerten beantworten, die Auswirkung auf das Ergebnis des Outflows haben.

Ein weiterer Faktor für den Erfolg eines wirkungs-

orientierten Controllings ist die Akzeptanz des Systems, welche eine Grenze darstellt. Diese Grenze liegt darin, dass die systematische Datenerhebung für die Wirkungsorientierung gegen interne Widerstände schwer realisierbar ist. Zu Anfang besteht die Aufgabe darin Widerstände zu beseitigen oder diese nicht aufkommen zu lassen. Dies kann durch die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in das Projekt sowie die Erläuterung der daraus resultierenden Vorteile erfolgen. Durch eine offene Darlegung ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem wirkungsorientierten Personalcontrolling möglich, was eine Grundvoraussetzung für eine optimale Datenerhebung darstellt.

Die zusätzliche Arbeit, die durch die Einführung und Umsetzung eines neuen Controllingsystems entsteht, ist ebenfalls von Nachteil. Selbsterklärend ist, dass jede zusätzliche Arbeit automatisch mehr Kosten generiert. Hier ist es die Erhebung und Auswertung der zusätzlichen Daten. Dies bedeutet einen höheren Input, der sich in zusätzlichen Personalkosten niederschlagen kann. So kann es nach dem Wirkungsstufenmodell passieren, dass das wirkungsorientierte Personalcontrolling den eigenen Fortbestand überprüfen und rechtfertigen muss.

ABWÄGUNG ZWISCHEN CHANCEN UND GRENZEN

Die Gegenüberstellung der genannten Chancen und Grenzen spricht sowohl für als auch gegen ein wirkungsorientiertes Personalcontrolling.

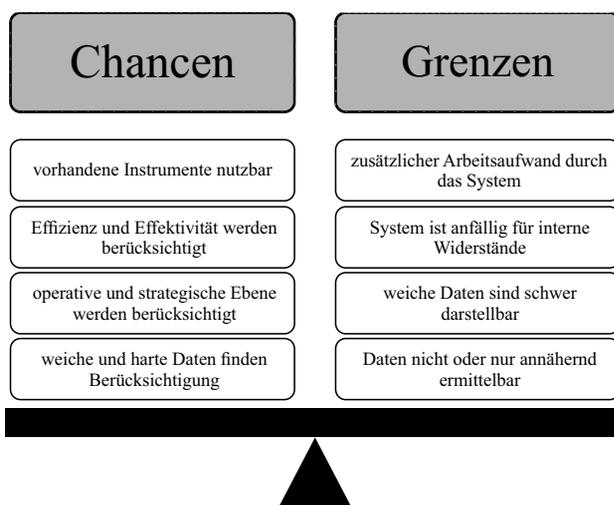


Abbildung 1: Chancen und Grenzen des wirkungsorientierten Controllings (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Vorteil der Nutzung von weichen und harten Daten

verschafft dem wirkungsorientierten Personalcontrolling einen großen Datenpool. Die Grenze der eingeschränkten Verfügbarkeit bzw. die ungenauen Daten sowie die zusätzlichen Kosten, die durch dieses zusätzliche System anfallen sind von Nachteil, den die größere Datenbasis mit sich bringt. Der große Datenpool, der die Unterstützung der Entscheidungsfindung und die wirkungsorientiertere Maßnahmenwahl verbessert, stellt einen Vorteil dar (Jochmann und Girbig, 2007: 267-274). Dies führt zu einer Verbesserung der Wertschöpfung, wodurch die genannten Nachteile des Systems nicht schwer ins Gewicht fallen.

Mit dem Problem der Darstellbarkeit von weichen Daten muss das wirkungsorientierte Personalcontrolling umgehen (Lachnit und Wulf, 2009: 526-534). Kaplan und Norton erkannten dieses Problem der Darstellbarkeit des Nutzens von immateriellen Werten im Rechnungswesen. Sie bezeichnen die Lösung dieses Problems als den Heiligen Gral (Kaplan und Norton, 2004: 18). Das wirkungsorientierte Personalcontrolling kann dieses Problem nicht lösen. Durch die Bewertung der Maßnahmen und deren Einfluss auf die Wertschöpfung vermindert das wirkungsorientierte Personalcontrolling diese Problematik durch die Datenvielfalt.

Die Verbindung der strategischen und operativen Ebene des Controllings durch das Wirkungsstufenmodell ist ein Vorteil. Da das wirkungsorientierte Personalcontrolling auf überwiegend vorhandene Instrumente zurückgreift, ist die Anschlussfähigkeit an bestehende Controllingsysteme ersichtlich. Der Vorteil ist, dass Daten aus den bestehenden Systemen nutzbar sind.

Die aufgezeigte Grenze, der Anfälligkeit bei internen Widerständen ist zu beachten. Hierfür ist es erforderlich frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um die Wirksamkeit des Systems zu gewährleisten. Eine umfassende Datenbasis aus weichen Daten für das Konzept eines wirkungsorientierten Personalcontrollings ist unerlässlich.

Durch die Verbindung von Kosten-Nutzen-Analyse und Ursachen-Wirkungs-Ketten im Wirkungsstufenmodell erfolgt eine Optimierung der Prozesse hinsichtlich der Wirkungsorientierung. Dies erfolgt durch die gemeinsame Betrachtung dieser beiden Verfahren im Wirkungsstufenmodell und die Darstellung der Zusammenhänge von Effizienz und Effektivität im Outflow.

Das Fazit ist, dass das wirkungsorientierte Personalcontrolling die Position des Personalmanagements im Unternehmen stärkt. Dazu sind die Leistungen dieses Unternehmensbereichs mit der Unternehmenswertschöpfung in Verbindung zu bringen. Außerdem ist der Einsatz des Wirkungsstufenmodells als Anwendungssystem des wirkungsorientierten Personalcontrollings umfassend und ermöglicht eine stufenweise Betrachtung von Maßnahmen. Die Gegenüberstellung der Chancen und Grenzen zeigt, dass trotz der Grenzen der Wirkungsorientierung die Vorteile überwiegen. Die Kenntnis der Grenzen des Systems ist ein Vorteil bei der Handhabung.

LITERATUR

Armutat, S. (2009). Instrumente des Personalcontrollings, in DGFP (Hrsg.), Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele, Bielefeld: Bertelsmann, S. 31-42.

Buchele, M.-S., Pollmann, R. und Schmidt, W. (2016). Kommunikationscontrolling: Starter-Kit zur Konzeption und Implementierung eines Controlling-Systems für die Unternehmenskommunikation. Freiburg: Haufe-Lexware.

Hermann, A. (2012). IT-Unterstützung im HR-Controlling. In Klein, A. (Hrsg.), Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management, München: Haufe-Lexware, S. 277-258.

Internationaler Controller Verein (2010). Controller Statements Grundlagen: Grundmodell für Kommunikations-Controlling, Gauting (online Ressource).

Jochmann, W. und Girbig, R. (2007). Personalcontrolling als Unterstützung eines strategischen HR-Managements. Capital. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensbesteuerung, 19, S. 267-274.

Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (2004). Grünes Licht für Ihre Strategie. Harvard Business Manager, 5, S. 18-33.

Lachnit, L. und Wulf, I. (2009). Quantifizierung immaterieller Potenziale: Ein Methodenansatz für Zwecke der Unternehmensführung. Capital. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensbesteuerung, 21, S. 526-534.

Landeshauptstadt Düsseldorf (Hrsg.) (2007). Leitfaden Wirkungscontrolling. URL: https://www.duesseldorf.de/senioren/start/gemeinsam_aktiv_fuer_das_alter/controllingleitfaden.pdf (Aufruf am 15.05.2015).

Möller, K., Scholz, C. und Stein, V. (2009). Möglichkeiten und Mehrwert einer Berichterstattung über Human Capital. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensbesteuerung, 21, S. 512-518.

Pietsch, G. (2006). Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik. Zeitschrift für Personalforschung, 20(2), S. 160-182.

AUTOR

Jan Sommerer

Doctoral Student Cyprus International University
jan.sommerer@me.com

JEL : M5, J89, Y8

Master and Servant

The birth of self-consciousness through recognition

Heidi R. Krauss

ABSTRACT

Hegel's famous *Master and Slave dialectic* which he develops in his work *Phenomenology of Spirit* describes in narrative form the development of self-consciousness – the result of a struggle between two „beings“. The central point is recognition. Not only recognition of your own self-consciousness but also of the other. He presents this idealized in a situation where two beings meet and the development they have to undergo. The following article doesn't make a strict distinction between „inside the mind“ and „reality“ but uses Hegel's „pattern“ adapting it to working life and the relationship between workers and their leaders. This article will help to understand the social phenomenon of achieving self-consciousness – not only necessary for the own wellbeing but an important factor for a good working team and company – and to make the lector reflect about asymmetrical recognition.

KEYWORDS

Business Administration, Labour Standard, Leadership

INTRODUCTION

„If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader“.

(John Quincy Adams)

Did you ever ask yourself: What makes you a leader? or if you are not in a leading position did you ever ask yourself: Why am I not a leader? Maybe it all lays buried in the backyard of your consciousness. The following article will put a spotlight on this grave and maybe it is able to awaken your self-consciousness or at least make you reflect about the different positions because only in a confrontation with something new your consciousness will be able to learn and grow and one day it'll become a leader.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) is doubtlessly a great figure of Western philosophy. One

of his works, the *Phenomenology of Spirit*, did not only influence later philosophers like Gadamer, Sartre and Habermas but also found his way into Marxism and Existentialism (comp. Houlgate 2003, p. 8; Kamal 2004, p. 455). His famous work was widely discussed and will also serve in this article as a base for the following observations and thoughts about Leadership and recognition.

It is in his *Phenomenology* where he developed the Master-Slave dialectic that will be discussed later. First of all, we should take a look at the structure of the work. The next step leads us to the theoretical building of Lordship and Bondage and the last part will be dedicated to finish this journey and come back to our times, to our hierarchical structures and this may offer the lecturer, hopefully, some new impulses on this subject.

In order to understand his philosophy, we have to deal with the essence of our human being: our consciousness. This is not a fix system. It constantly changes and presents itself with different content also influenced by the time where it appears. So the crucial role in all our social behaviour lays in our own thinking and in the way how we perceive the world outside. We start recognizing the objects in our world and our recognition of the external reality reflects in our consciousness and is the corner stone of how we build our own reality. With this in mind we can enter Hegel's *Phenomenology*.

THE PHENOMENOLOGY OF SPIRIT

The book is divided into six different parts (Consciousness, Self-Consciousness, Reason, Spirit, Religion and Absolute knowledge). At the beginning of this main part, we can find an Introduction and a Preface that was apparently written after the redaction of the rest of his work. The different parts are subdivided in different sections. His work in reality describes human history

and lays its focus on human relationships marked by non-mutual recognition which leads to inequalities (Kamal 2004, p. 460).¹ „Human social and historical existence is [...] distinguished principally by fighting, slavery and work“ (Houlgate 2003, p.17). For this article the most interesting part is the one dealing with the Self-Consciousness and the Dialectic of Master and Slave².

Imagine you are in a theatre. The program describes a play you want to see and actually you live this play everyday. It is a play about „death struggle, slavery and mutual recognition“, all elements of a perfect classical drama and maybe the Spanish play-writer Pedro Calderón de la Barca (1600-1681) would add the figures of our play to his „Great Theatre of the World“ a metaphysical explanation of the World mirroring concepts of the Catholic Church doctrine.

Sitting in the theatre: On the scene appear two consciousnesses (M[aster] and S[ervant]). As spectator you know, that these two individuals actually only have two options: to ignore each other or to start to interact with each other (comp. Flores Morador 2014, p.1). Obviously they have to interact, else the play would be over. This is exactly the first step that Hegel sees necessary for the development of both consciousnesses. They can not ignore each other because else they could not form their self-consciousness.³ Hegel now sets the focus on the mutual perception of the two individuals. In case of a play the spectator would not be able to see what happens inside of the heads of both individuals but maybe he could deduce it from the mimic and corporal gesture. Both not only see the „other“ but they see themselves through the other. „However, this mirroring also means that one is objectified, is rendered an ‚otherness‘ – an otherness that one wishes to supersede“ (Flores Morador 2014, p.1). This situation bears already a conflict-potential and the spectators can perceive it. M is not satisfied with the way S structures its life. So M wants to defeat S and S wants to defend his independence. The danger potential rises because of the way both see their reality and both fight for recognition. A fight starts on the scene and this is a fight to death, not a physical death but the death of

the independence of one of them. The visitor of the theatre gets the information, that the conflict is actually not a product of the „logic that renders social interaction necessary in the first place“, but it seems to be generated, „by a primitive self-consciousness that fails to appreciate the importance of mutual recognition“ (Houlgate 2003, p. 20).

S sees no more possibilities, his face marked from fear, and after a process of renunciation (normally the process is slow) the self-consciousness S surrenders. „I submit! With this cry of submission, Mastery and Slavery come into existence and the ‚one-sided and unequal‘ recognition which paradigmatically characterises a Master-Slave relation is born“ (Gunn 2012, p. 2). The fear of losing control or getting problems because of the dependency of the master or of life, makes the servant choose the slavery rather than his freedom. The important thing in this act is, one surrenders but both are still alive.

Hegel appears on the scenario and explains: The opponent must surrender. He can not die completely because you can only get recognition if there is someone that can give you what you want. You can not eliminate the opponent. He is necessary for keeping this dialectical relationship going.

Darkness on the scenario. Two spotlights turn on. On the left side the spectator can see S sitting on the ground. On the right side sits M on a higher position. Both of them only exist by something that still bounds them together. It is their complex relationship.⁴

The spectator can clearly see: M is more „recognized“ by the S, than S is „recognized“ by the M. You can really perceive the struggle going on between the parties about who desires who and to which grade with the result, that a complete equilibrium seems impossible. The self-consciousness of M is dependent on the recognition by S and on the fact that the servant works and creates the products for him.

Suddenly S moves. Something is starting to grow. It is the struggle for freedom that leads S to realize himself. If S changes his thinking, his self-consciousness develops and this will reflect in the „outside world“. In one way this movement can evolve pushed by the product, but why? S starts to mirror himself not anymore in the

1 Actually Hegel does not speak about two persons in his work. He speaks about Lordship and bondage what means, that he speaks about societal relationships.

2 „Slave“ and „Servant“ are used as synonyms.

3 „According to Hegel, I cannot fully understand who I am, if I remain alone by myself with only the objects of nature to attend to. I gain a proper consciousness of myself only when my self-understanding is recognized and confirmed by others.“ HOULGATE, S.: The Phenomenology of Spirit, in: The Blackwell Guide to Continental Philosophy (eds. R. C. Solomon and D. Sherman), Oxford 2003, pp. 8-29, here: p. 10.

4 „The master, Hegel says, dominates the slave indirectly, insofar as he exercises power over the very things in the world on which the slave acknowledges himself to be dependent. Yet the master also wields direct power over the slave and – both literally and figuratively – interposes the slave between himself and the things he plans to appropriate.“ HOULGATE 2003, p. 21.

master but in his own product, in his own creations that came to reality through his own creativity. The alienation between labour and S seems to disappear and in this moment the self-consciousness starts to grow. This leads to a dramatic change in the position of M. Since M didn't produce anything in the meantime he depends completely on S and on the products from S. M has lost his freedom because he became slave of the labour of his servant. The interesting part of the play for our purpose ends here.

The form of interpretation chosen in this article is possible because of the abstract language Hegel uses in his work. The philosopher opens the possibility to see this as an internal or external process.

RESULTS

One of the lessons we get out of his work is, that recognition is a difficult subject because it depends on two individuals, on a relationship determined by our consciousness and as shown above recognition is a process (Flores Morador 2014, p.1). Both have demands and recognition „can be achieved only in a fight to death“ (Kamal 2004, p. 406). This fight to death plays according to Hegel a crucial role in the formation of society because it created two unequal classes defined by their desires and their position. At this point we could argue, that Hegel actually described the inherent struggle in one single person, but the pattern is always the same: You have to make a decision on which side you want to stand. The first is the master. He stands for the recognised desire and his economical function is, that he owns everything without working. The second, is the servant, he owns nothing but does everything. This describes a momentum which we live everyday: alienation of the slave from the product of labour (comp. Kamal 2004, p. 462).

Is the decrease in appreciation of the products and the greed to consume everything at everytime an effect of our working world? How can we reinforce a good relationship between workers and the products that they elaborate? What can the „master“ do to stop this development? A dialogue with Hegel and other great thinkers leads to these questions and the Economists will have to deliver the answers. But back to our protagonists. Two classes are the result of the battle to death: Master and Servant. It all started with recognition and is now at the point where we have an unequal reciprocal relationship which deprives both

parts of their freedom. As Houlgate states, freedom does not mean, that I can do what I want, „because it is secured only when it is recognized by other individuals“ (Houlgate 2003, p.9).

The level of self-consciousness is doubtlessly an important social topic because everyday we have to face asymmetric cognitive relations. Hegel tries to show that this kind of relations block thinking and acting of individuals to that point, that they can be harmful for our society. Asymmetric recognition means for the master authority without responsibility and for the servant responsibility without authority. A mutual recognition in a way that authority and responsibility are better balanced and recognition reciprocal would solve the conflict. Kojève interpreted it in a different way as an historical evolution. So for him History would come to an end if the differences between Master and Slave are no longer existent. This would lead to a synthesis and a homogenous state (Kojève 1947).

Another important point that should not be forgotten is the relationship of both individuals towards truth. According to Hegel's dialectic „truth is undermined by the power of the master; it is a power that is accomplished through ideology, which is a deceitful substitute of truth“ (Flores Morador 2014, p.2). This situation makes the servant struggle again but this time it is primarily an interior „consciousness“ struggle. When the interior fight between the two options „fight or resignate“ is over it comes back to the real situation. The only possibility the servant has to keep the truth vivid on his side is to fight against the ideology of the master. With this the curtain opens for a new act in the play, a new paradigm of power. The focus is no longer on the product or on the protagonists it moved to truth with the result, that the most important thing is the „survival of the social corpus“ (Flores Morador 2014, p. 2). Different institutions (schools, universities, prisons, etc.) take the control and the struggle is now between the individuals (no matter if master or servant) and the institutions that try to maintain their powerful position through discipline and control. In the tradition of Foucault and others this marks the beginning of a new era in which a „cyborgizing process“ started, where the „differences between social groups as well as the differences between men and women would tend to disappear“ (Flores Morales 2014, p.4). This vision shows that we in part already have passed to another level of „struggle of consciousnesses“.

Master and Servant are both products of their surrounding culture and their history but the basic pattern of all of this are exploitative mechanisms set up by the ones that have the power in their hands. No matter who holds the power, it is obvious, that one-sided and unequal recognition is contradictory and self-undermining (comp. Gunn 2012, p. 2). The history outlined by Hegel is the story of recognition which forms our human history and which leads to freedom. Freedom in Hegel's thinking is active-self-determination. „Man is born free, and everywhere he is in chains“. These are the famous words of Jean-Jacques Rousseau in the opening line of ‚On the Social Contract‘, published in 1762“ (Rousseau 1988, p. 141, comp. Buck-Morss 2000, p. 830) and this words lead to the following „business philosophical résumé“.

„UNTIL THE CURTAIN FALLS“

As observed, mutual recognition is an important factor of a good working societal relationship. No matter which position a person holds within a team both live the same situation. They want to be recognized.

Having this in mind we can try to formulate some guiding principles that a leader should try to consider:

- Embrace the other as an equal and value the diversity of your team as your highest good.
- Show appreciation for the work of the others.
- Communicate your thoughts and let the others participate in the processes.
- Stimulate a good relationship between workers and product. Identification with the own work and with the product creates a successful company.
- Avoid asymmetric relationships by good communication structures.
- Don't push workers into the situation that they have to decide „fight or resign“. This always leads to a loss of recognition and appreciation.
- Don't be a product of your surroundings. Be an active part and help to build an adequate surrounding together with your team.
- Give your workers the necessary free spaces. Let them play an active role. If they feel social „chains“ on the long run you will feel the „revolutionary power“ inherent in this kinds of relationships.
- Never be afraid of losing control by delegating „power“ to your team-members. If they appreciate you and recognize you as the team-leader, you have built a successful organization together.

And never forget: You depend on your team! Lead your team and inspire them to learn more, do more and become more.

BIBLIOGRAPHY

BUCK-MORSS, S.: Hegel and Haiti, in: *Critical Inquiry*, Vol. 26/4, 2000, pp. 821-865.

DÜTTMANN, A.G.: *Between Cultures. Tensions in the Struggle for Recognition*, trans. K.B. Woodgate, London 2000.

FLORES, F.: Rethinking the dialectics of the Master and the Servant; the political consequences of the Foucaultian theory of bio-power, in: *After Capitalism: Cyborgism* (2014), pp.1-6, Lund 2014.

GUNN, R.: Notes on Master and Slave in Hegel's *Phenomenology of Spirit*, 2012: <http://anyflip.com/kfvb/zxfn/basic> (31/08/2016).

HEGEL, G.W.F.: *Sämtliche Werke. Jubiläumsausgabe in zwanzig Bänden*, herausgegeben von H. GLOCKNER, Stuttgart 1927-1940.

Houlgate, S. (2003) G. W. F. Hegel: *The Phenomenology of Spirit*, in *The Blackwell Guide to Continental Philosophy* (eds R. C. Solomon and D. Sherman), Blackwell Publishing Ltd, Oxford pp.8-29.

KAMAL, M.: Master-Slave Relationship in Hegel's *Philosophy*, in: *Indian Philosophical Quarterly*, Vol. XXV (2004), No. 4, p. 455-466.

KOJÈVE, A.: *Introduction à la lecture de Hegel. Leçons sur la phénoménologie de l'esprit, professées de 1933 à 1939 à l'Ecole des Hautes-Etudes*, Paris 1947.

LUDWIG, R.: *Hegel für Anfänger. Phänomenologie des Geistes*, München 1997.

ROSSEAU, J.-J.: *On the Social Contract*, in: *The Basic Political Writings*, trans. and ed. by Donald A. Cress, Indianapolis 1988, bk. 1, chap.1.

AUTHOR

Heidi R. Krauss, M.A.
PhD Student UNED Madrid
heidi.krauss@allensbach-hochschule.de

JEL : A19, I12, I18

Wie können ökonomische Chancen der Antibiotikaresistenzen realisiert werden? - Eine Analyse am Beispiel von akuten Atemwegsinfekten im ambulanten Bereich

Susanne Hinze

ABSTRACT

The growing resistance of bacterial pathogens to chemical antibiotics worldwide dictates to reduce the use of antibiotic medicines. This goes specifically for the excessive numbers of frequently unjustified prescriptions in outpatient care in cases of acute respiratory tract infections. The need to reduce the use of such medicines may harbour not just in view of the side effects and follow-up consequences of chemical antibiotics and not least because respiratory tract infections frequently have viral causes and are self-limiting pertinent economic opportunities. With a view to find an approach for exploiting such economic opportunities, a survey has been conducted among 100 patients to verify how the patients deal with respiratory tract infections contracted in outpatient care. In a heavily frequented practitioner's office, it has been verified whether for patients with symptoms of a respiratory tract infection contracted in outpatient care, antibiotics are indicated, how soon the patients seek out a practitioner's office once the symptoms occur and what is their stance on non-antibiotic measures. According to the results, there is a need for comprehensive medical consultancy and a high need for information. Both are key with a view to the viral causes of the frequently self-limiting respiratory tract infections and pertinent use of non-antibiotic measures to alleviate the symptoms that do not have to necessarily include a practitioner's visit. There has been a growing role in medical consultancy of the media. There are economic opportunities to be potentially exploited providing the insights gained from this study are used on a more comprehensive and consistent basis to modify patient behaviour.

KEYWORDS

Antibiotic resistances; acute respiratory tract infections; patient behaviour; economic opportunities; the media

1 EINFÜHRUNG

Das Problem der weltweiten Resistenzentwicklung von bakteriellen Erregern gegenüber den eingesetzten chemischen Antibiotika wird zunehmend in der Fachliteratur thematisiert und findet inzwischen auch Verbreitung in der Laienpresse. Trotz des Versuches, sowohl Ärzte als auch Patienten für diese Problematik zu sensibilisieren, ist der Einsatz chemischer Antibiotika immer noch zu hoch und häufig unsach-gemäß (vgl. Gulliford, 2016). Die meisten Antibiotika werden im ambulanten Bereich verordnet (vgl. Höhl, 2014), wobei die akuten Infekte der Atemwege den größten Anteil an den Verordnungen ausmachen (vgl. Stanton et al., 2010). Die im ambulanten Bereich erworbenen akuten Atemwegsinfekte sind mit hohen Kosten verbunden. Gründe für diese Behauptung sind zum einen der, bei den überwiegend viral bedingten Atemwegsinfekten, nicht immer sachgemäße Einsatz chemischer Antibiotika im ambulanten Bereich und zum anderen die Folgeerscheinungen und Nebenwirkungen der Antibiotika. Das sind zwei Faktoren, die beim Einsatz nicht-antibiotischer Maßnahmen nicht zum Tragen kämen. Hinzu kommt die Erwartungshaltung der Patienten, der der immer noch zu hohe Einsatz chemischer Antibiotika im ambulanten Bereich mit zugeschrieben wird (vgl. Currie, 2014).

Auf die Frage wie die ökonomischen Chancen der Antibiotikaresistenzen umgesetzt werden können, ist das Patientenverhalten hinsichtlich des Umgangs mit den ambulant erworbenen akuten Infekten der Atemwege und die Einstellung der Patienten zu den Behandlungsmaßnahmen zu überprüfen. Dazu wurde in einer häufig frequentierten hausärztlichen Praxis eine kurze Befragung mit 100 Patienten durchgeführt. Vier Ziele wurden formuliert. Das erste Ziel betraf die Ermittlung des Anteils der akuten Atemwegsinfekte, bei denen keine chemischen Antibiotika indiziert sind. Das zweite Ziel war zu ermitteln wie schnell die Patienten nach dem Auftreten der ersten Symptome eines akuten Atemwegsinfektes zum Arzt gehen. Die

letzten beiden Ziele bezogen sich auf die Haltung der Patienten zu nicht-antibiotischen Maßnahmen im Falle eines ambulant erworbenen Atemwegsinfektes – und zwar sowohl vor, als auch nach der ärztlichen Untersuchung. In Abhängigkeit von den Ergebnissen wird zu diskutieren sein, auf welche Art und Weise ökonomische Chancen des Resistenzproblems realisiert werden können.

1.1 AUSPRÄGUNGEN DER AKUTEN ATEMWEGS-INFEKTE

Die Sinusitiden und Rhinitiden gehören zu den Infekten der Atemwege ebenso wie der als 'Common Cold' (vgl. Fintelman, 2013) bezeichnete Erkältungsschnupfen. Die Laryngitiden, Pharyngitiden, Tonsillitiden und Bronchitiden gehören ebenfalls dazu. In Abhängigkeit vom Schwerpunkt der Lokalisation (Nasen, Nasennebenhöhlen, Rachen, Rachenmandeln, Bronchien) kommt es zu Beschwerden beim Schlucken und/oder einem Atemgeräusch, wie Giemen und Pfeifen, gereizten Atemwegen, heiserer Stimme, Schmerzen im Gesicht, häufig verbunden mit einem Druckgefühl im Bereich der Augen. Weitere Beschwerden sind Husten, der manchmal in Hustenattacken mündet – als Reizhusten, wie auch produktivem Husten, Halskratzen/-schmerzen, Niesen und Schnupfen. Dies kann aufgrund der erheblichen Schleimhautschwellung und Sekretbildung zur einer Behinderung der Nasenatmung führen, manchmal auch mit einer Verminderung des Geruchssinns einhergehend. Die genannten Symptome treten häufig auf mit einer Störung des allgemeinen Wohlbefindens und/oder in Verbindung mit Allgemeinsymptomen wie Abgeschlagenheit und einem Gefühl der Zerschlagenheit sowie mit einem Krankheitsgefühl, Fieber, Frösteln, Kopfschmerzen und Gliederschmerzen; auch Zahnschmerzen können auftreten. Sehr häufig stellt sich das Beschwerdebild der akuten Atemwegsinfekte, in unterschiedlichen Konstellationen der genannten Symptome, komplex dar.

1.2 ERREGERSPEKTRUM DER AKUTEN ATEMWEGS-INFEKTE

Das Erregerspektrum, welches bei akuten Atemwegsinfekten mit einem überwiegenden Anteil (vgl. Schweizer, et al., 2013; vgl. de Zeeuw, 2015), das heißt zu etwa 80 bis 90 Prozent viral (vgl. Hausen, 2014; vgl. Funk, 2016) bedingt ist, verdeutlicht, dass die primäre Behandlung dieser Infekte mit Antibiotika meist weder notwendig noch hilfreich ist.

Bei den akuten Atemwegsinfekten wird in allen Lokalisationen von der Nase bis zu den Bronchien ein ähnliches Erregerspektrum gefunden. Am häufigsten sind mit einem Anteil von 30-50% die Rhinoviren beteiligt, die zur Familie der Picornaviren gehören und bereits durch das kurze Begrüßungsritual des Händeschüttelns als sogenannte Tröpfchen- oder Schmierinfektion übertragen werden (vgl. Beer, 2013). Der Häufigkeit nach folgen die Coronaviren mit 10-15% und die Influenzaviren mit 5-15%. Auf einen Anteil von etwa 5% kommen die RS (Respiratory Syncycial-Viren), Parainfluenza-Viren und Adenoviren (vgl. Heikkinen, Järvinen, 2003).

1.3 DIE BEHANDLUNG VON AKUTEN ATEMWEGS-INFEKTEN IM AMBULANTEN ALLGEMEINÄRZTLICHEN BEREICH

Bei den unter 1.1 genannten Symptomen äußern die Patienten einen Leidensdruck. Sie möchten die Symptome gelindert haben und verlangen in der ambulanten Praxis die Wiederherstellung des allgemeinen Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit. Außer der Symptomlinderung sollten an die therapeutischen Maßnahmen der Atemwegsinfekte folgende Optionen gestellt sein: Die Reduzierung der Keimbeseidlung für ein rasches Ausheilen des akuten Atemwegsinfektes sowie zur Vermeidung von Rezidiven und eine Stärkung der körpereigenen Abwehr. Dieses lässt sich unter anderem mit folgenden Maßnahmen erreichen:

- *Allgemeine Maßnahmen wie Schonung,
- *Ausreichende Aufnahme von Flüssigkeit,
- *Bäder wie
 - **ansteigende warme Fußbäder, bei denen dem zu Beginn 35 Grad Celsius warmem Wasser im Abstand von fünf Minuten heißes Wasser hinzu geschüttet wird, um so nach und nach die Temperatur auf 38 Grad Celsius zu erhöhen,
 - **Erkältungsbäder bei einer Temperatur von 38 Grad Celsius, die mit Ölen angereichert werden,
- *Dampfinhalationen,
- *Salzlösungen,
- *Phytotherapeutika, wie
 - **Echinacea purpurea (Purpursonnenhut),
 - **Sibirischer Ginseng (Taigawurzel),
 - **Thymian,
 - **Primel,
 - **Efeu,
- *nicht-antibiotische chemische Therapeutika wie unter anderem alpha-Sympathomimetika.

Aus folgenden Gründen ist es fraglich, ob diese Therapieziele durch den Einsatz eines chemischen Antibiotikums erreicht werden:

Erstens: Mit hoher Wahrscheinlichkeit handelt es sich um einen Virusinfekt (vgl. Kap. - vergleiche Kapitel - 1.2), weshalb davon auszugehen ist, dass die meisten akuten Atemwegsinfekte selbstlimitierend sind (vgl. van Kempen et al., 1999; vgl. Adam et al., 2005).

Zweitens: Auch im Falle eines bakteriellen Infektes ist die Wirksamkeit eines chemischen Antibiotikums aufgrund der inzwischen aufgetretenen Resistenzen fraglich.

Drittens: Selbst, wenn das Bakterium auf das Antibiotikum sensibel reagieren würde, sind die chemischen Antibiotika aufgrund ihrer - teilweise langfristigen - Nebenwirkungen und Folgeerscheinungen (siehe unten) nicht als Mittel der ersten Wahl anzusehen.

Im ambulanten Praxisalltag kommt es bei den akuten Atemwegsinfekten zu häufig zu Behandlungen, die den von den jeweiligen Fachgesellschaften ausgehenden Empfehlungen und den entsprechenden Leitlinien nicht oder nur unzureichend folgen (vgl. Jorgensen et al., 2013).

1.4 NEBENWIRKUNGEN UND FOLGEERSCHEINUNGEN CHEMISCHER ANTIBIOTIKA

Das Spektrum der Nebenwirkungen chemischer Antibiotika ist vielfältig. Dazu gehören unter anderem Übelkeit, Benommenheit, gastrointestinale Symptome, Leberfunktionsstörungen, aber auch Ängste, Schlafstörungen bis hin zum anaphylaktischen Schock (vgl. Brodt, 2013, vgl. Rote Liste, 2016). Außerdem sind die Veränderungen der physiologischen Schleimhautflora zu nennen. Dazu gehört zum einen die physiologische Darmflora, die durch das Antibiotikum geschädigt wird (vgl. Hibbeler, 2016). Bei Kindern wurde gezeigt, dass die Antibiotikaeinnahme zu Störungen der Entwicklung der physiologischen Darmflora führt mit der langfristigen Auswirkung auf die Gesundheit durch die Störungen der immuno-logischen Abläufe sowie einem vermehrten Risiko für das Eintreten von Fettleibigkeit, Allergien und Asthma (vgl. Fouhy et al., 2012). Zum anderen wird die Vaginalflora zerstört mit der Folge einer Pilzbesiedlung.

Als Folgeerscheinung der Einnahme chemischer

Antibiotika sollten nicht nur wegen der genannten Nebenwirkungen und Auswirkungen auf die physiologische Schleimhautflora, sondern auch wegen der zunehmenden Bevölkerungsalterung die ökonomischen Konsequenzen in die Betrachtung der Problematik der Antibiotika mit einbezogen werden. Antibiotika sind der Hauptrisikofaktor für eine Clostridium-difficile-Infektion (vgl. Owens et al., 2008) mit dem Symptom der Diarrhö, deren Chronifizierung bei alten Menschen nicht selten vorkommt (vgl. Madisch, 2013). Die daraus entstehenden Kosten erstrecken sich unter anderem auf notwendige Aufenthalte in Krankenhäusern, erhöhten Pflegebedarf im ambulanten Bereich wie auch in Pflegeheimen, Facharztbesuche und weitere Medikamente.

2 METHODIK

Durchgeführt wurde die Befragung im Rahmen einer Untersuchung in einer häufig frequentierten hausärztlichen Praxis.

2.1 STUDIENTYP

Als Studientyp wurde die Gelegenheitsstichprobe gewählt, weil die Durchführung einer Gelegenheitsstichprobe („convenience sample“) eher mit einem geringen Aufwand verbunden ist. Bei diesem Studientyp werden Patienten in die Untersuchung aufgenommen, die derzeit vorhanden sind und bei denen sich die Gelegenheit bietet, sie ohne große Umstände befragen zu können (vgl. Higginbottom, 2004). Dementsprechend richtete sich die Ankündigung der Untersuchung mit der Möglichkeit einer Teilnahme per Aushang an sämtliche Patienten, die diese Praxis an bestimmten Tagen aufsuchten. Auf diesem Aushang standen zusätzlich folgende Informationen über die Untersuchung:

- *der Grund, weshalb die Untersuchung durchgeführt wurde,
- *das Ziel,
- *der Inhalt,
- *der zeitliche Rahmen,
- *die Möglichkeit der Teilnahme.

2.2 EIN- UND AUSSCHLUSSKRITERIEN

Alle Patienten, die nach Kenntnisnahme der Informationen auf dem Aushang freiwillig und somit unaufgefordert ihren Willen zur Teilnahme aussprachen, wurden hinsichtlich der Erfüllung folgender Ein- und Ausschlusskriterien überprüft:

- *Einschlusskriterien:
- **Mindestalter 18 Jahre.
- **Vorliegen von Symptomen, die auf einen akuten Atemwegsinfekt hindeuten.
- *Ausschlusskriterien:
- **Der Patient hatte mit diesem Erkrankungsfall bereits einen Arzt aufgesucht.
- **Bekannte Erkrankungen, die eine großzügige Indikation für den Einsatz einer antibiotischen Therapie erforderlich machen, wie vor allem bekannte Erkrankungen des Herzens und der Atemwege

Vor der Einholung der Einwilligung zur Teilnahme an der Befragung wurden die Patienten noch einmal ausführlich informiert und ihnen wurde die Möglichkeit für Rückfragen gegeben. Alle Patienten, die die genannten Ein- und Ausschlusskriterien erfüllten, wurden nacheinander so lange in die Untersuchung aufgenommen, bis ein Stichprobenumfang von 100 erreicht war.

2.3 DER FRAGEBOGEN

Da es sich hier um Fragestellungen mit neuen Überlegungen handelt, enthält der Fragebogen für diese Untersuchung ausschließlich eigenständig konzipierte Items und Skalen. Um Verbesserungspotentiale aufdecken zu können war zuvor ein Pretest durchgeführt worden (vgl. Häder, 2006). Ausgefüllt wurde der Fragebogen sofort und in einer Face-to-Face-Situation, weshalb eine Rücklaufquote von 100 Prozent erreicht werden konnte.

Der Fragebogen beinhaltete folgende drei Fragen:

***Frage 1:** Seit wie vielen Tagen verspüren Sie die ersten Symptome ihres derzeitigen akuten Atemwegsinfektes?

Antwortmöglichkeit: Anzahl der Tage

***Frage 2:** Haben Sie bereits selbst (das heißt ohne Rücksprache mit einem Arzt) irgendwelche Maßnahmen zur Linderung Ihrer Symptome dieses akuten Atemwegsinfektes ergriffen?

Antwortmöglichkeit: nein oder ja

***Frage 3:** Haben Sie nach der körperlichen Untersuchung und eingehenden Aufklärung, mit der Möglichkeit der Rückfragen, persönliche Bedenken, Ihren akuten Atemwegsinfekt mit nicht-antibiotischen Maßnahmen zu behandeln?

Antwortmöglichkeit: ja oder teilweise oder nein

2.4 ABLAUF DER UNTERSUCHUNG

Alle Teilnehmer, die sich freiwillig gemeldet haben, wurden zuerst hinsichtlich der beiden Einschluss- und der beiden Ausschlusskriterien befragt. Den daraufhin in diese Untersuchung aufgenommenen Patienten wurden die ersten beiden Fragen gestellt. Mit der Beantwortung der Fragen in einer Face-to-Face-Situation bestand die Möglichkeit, unmittelbar nach dem Vorlesen der jeweiligen Frage die Untersuchungsteilnehmer mit Nachdruck auf das wohlüberlegte Beantworten hinzuweisen. Damit sollten Verzerrungen durch unbedachtes Antworten vermieden werden.

Nachdem die ersten beiden Fragen beantwortet waren, erfolgte eine kurze Anamneseerhebung und eine symptombezogene körperliche Untersuchung. Wurde die Einnahme eines chemischen Antibiotikums als nicht indiziert angesehen, erfolgte eine eingehende Aufklärung des Patienten. Die Aufklärung beinhaltete:

Erstens eine umfassende Erklärung, warum die Gabe eines chemischen Antibiotikums in diesem Fall nicht indiziert ist.

Zweitens eine Verordnung möglicher nicht-antibiotischer Therapien zur Linderung der Symptome. Zu den nicht-antibiotischen Therapien wurden ausführliche Erklärungen abgegeben.

Drittens die Aufforderung zum sofortigen erneuten Vorstellen beim Auftreten von Fieber und/oder einer deutlichen Verschlechterung der Symptomatik und/oder dem Auftreten weiterer Symptome.

Rückfragen von Seiten der Patienten wurden sehr ausführlich beantwortet. Darüber hinaus wurde der Patient zum Nachfragen ausdrücklich aufgefordert.

Diejenigen Patienten, bei denen die Einnahme eines chemischen Antibiotikums als nicht indiziert angesehen wurde, bekamen nach der beschriebenen Aufklärung und der Möglichkeit für Rückfragen die dritte Frage des Fragebogens gestellt.

3 FORSCHUNGSZIELE

Das erste Ziel war, an 100 Patienten mit den Symptomen eines akuten ambulant erworbenen Atemwegsinfektes den Anteil zu ermitteln, bei denen die Gabe eines Antibiotikums indiziert beziehungsweise nicht indiziert ist.

Die folgenden drei Ziele betrafen nur die Patienten, bei denen die Indikation zur Gabe eines Antibiotikums zum Untersuchungszeitpunkt als nicht gegeben angesehen wurde.

Das zweite Ziel war, zu ermitteln wie schnell die Patienten nach dem Auftreten der ersten Symptome eines Atemwegsinfektes einen Arzt aufsuchen. Zum Erreichen dieses Zieles war dem Patienten die erste Frage gestellt worden, vor wieviel Tagen die ersten Symptome des derzeitigen Atemwegsinfektes aufgetreten waren?

Das dritte Ziel war, die Haltung der Patienten zu nicht-antibiotischen Maßnahmen im Falle eines ambulant erworbenen akuten Atemwegsinfektes vor dem Arztbesuch zu ermitteln. Zum Erreichen des dritten Zieles sollte mit der Beantwortung der zweiten Frage ermittelt werden, ob der Patient bereits selbst irgendwelche Maßnahmen zur Linderung seiner Symptome des akuten Atemwegsinfektes ergriffen hatte. Da in Deutschland chemische Antibiotika rezeptpflichtig sind, unterstrich der Zusatz in der Fragestellung 'ohne Rücksprache mit einem Arzt', dass der Patient bei einer Beantwortung der Frage mit 'ja' nicht-antibiotische Maßnahmen in Eigenregie ergriffen hatte.

Das vierte Ziel war, die Haltung der Patienten mit einem ambulant erworbenen Atemwegsinfekt zu nicht-antibiotischen Maßnahmen zu ermitteln, wenn sich aufgrund der Informationen aus der Anamnese und nach der ärztlichen körperlichen Untersuchung herausstellte, dass ein Antibiotikum nicht indiziert war.

4 ERGEBNISSE

Bei 17 von 100 Patienten, die sich mit den ambulant erworbenen, akuten Symptomen eines Atemwegsinfektes erstmalig in einer hausärztlichen Praxis vorstellten, war aufgrund der anamnestischen Angaben und der Befunde der symptombezogenen Untersuchung die Gabe eines chemischen Antibiotikums indiziert. Die deskriptive Darstellung der folgenden drei Fragen erfolgt ausschließlich für die 83 Patienten, bei denen nach der erhobenen Anamnese und aufgrund des Untersuchungsbefundes die Gabe eines chemischen Antibiotikums zum aktuellen Zeitpunkt nicht indiziert war.

4.1 ERGEBNISSE DER FRAGE 1

Bei dieser Frage, seit wieviel Tagen sie die ersten Symptome ihres derzeitigen akuten Atemwegsinfektes verspüren, antworteten die 83 Patienten trotz der

Aufforderung zum überlegten Antworten schnell und spontan, wann ihre ersten Symptome des Atemwegsinfektes aufgetreten waren. Vielfach wurden dazu sofort Erklärungen mitgeliefert wie: „ich bin heute Morgen mit Halsschmerzen aufgewacht“, „ich hatte gestern auf der Arbeit so ein Frösteln“, „seit gestern Abend“, „seit Mittwoch“, und so weiter. Abbildung 1 zeigt wie sich die Häufigkeiten der Antworten auf die Anzahl der Tage seit dem Auftreten der ersten Symptome eines im ambulanten Bereich erworbenen akuten Atemwegsinfektes verteilen.

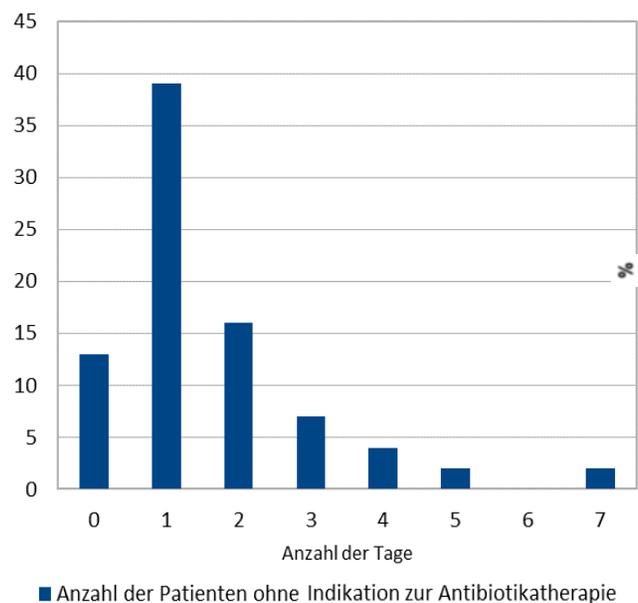


Abbildung 1: Häufigkeitsverteilung der Patienten ohne Indikation zur Antibiotikatherapie auf die Anzahl der Tage, die seit dem Auftreten der ersten Symptome des Atemwegsinfektes bis zum Aufsuchen der Arztpraxis vergangen waren

Das Stabdiagramm verdeutlicht die rechtsschiefe Verteilung der Daten. Da sich 82 Prozent der Daten auf die ersten drei Merkmalsausprägungen 0, 1 und 2 Tage verteilen, liegen trotz der Spannweite von sieben Tagen der Median mit einem Tag und das arithmetische Mittel mit 1,59 Tagen dicht beieinander. Auf die letzten drei Merkmalsausprägungen verteilen sich nur knapp 5 Prozent der Patienten. 13 der 83 Patienten, bei denen die Indikation für die Verordnung eines Antibiotikums nicht gegeben war, suchten noch am selben Tag des ersten Verspürens der Symptome des akuten Atemwegsinfektes die Arztpraxis auf.

4.2 ERGEBNISSE DER FRAGE 2

Auch auf diese Frage, ob sie bereits selbst (das heißt ohne Rücksprache mit einem Arzt) seit Beginn ihrer Symptome irgendwelche Maßnahmen zu deren Linderung ergriffen haben, gaben die Patienten schnell die Antwort. Entweder sie sagten spontan Sätze wie:

„Ich bin sofort hierher gekommen“, „meine Nachbarin hat mir geraten, lieber gleich zum Arzt zu gehen“, oder sie sprachen spontan ein klares „nein“ aus. Mit 20 Patienten, die Eigeninitiative ergriffen hatten und selbst Maßnahmen zur Symptomlinderung eingesetzt haben bevor sie in die Arztpraxis kamen, sind dies nur knapp ein Viertel der 83 Patienten, bei denen die Indikation für ein chemisches Antibiotikum nicht gegeben war.

Abbildung 2 zeigt, wie sich die Häufigkeiten der 63 Patienten mit der Antwort 'nein' der Frage 2 auf die Anzahl der Tage seit dem Auftreten der ersten Symptome eines im ambulanten Bereich erworbenen Atemwegsinfektes verteilen.

Bei der Häufigkeitsverteilung der 63 Patienten ohne

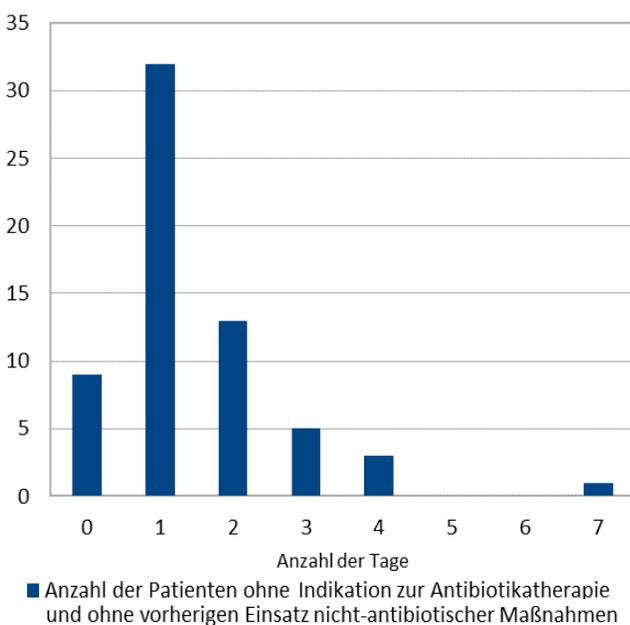


Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung der Patienten ohne Indikation zur Antibiotikatherapie auf die Anzahl der Tage, die seit dem Auftreten der ersten Symptome des Atemwegsinfektes bis zum Aufsuchen der Arztpraxis vergangen waren - ohne vorherigen Einsatz nicht-antibiotischer Maßnahmen

Indikation zur Antibiotikatherapie, die vor dem Arztbesuch keine nicht-antibiotischen Maßnahmen eingesetzt hatten, handelt es sich, wie bei der in Abbildung 1 dargestellten Häufigkeitsverteilung, um eine rechtsschiefe Verteilung. Der häufigste Wert und der Median liegen ebenfalls bei 1. Das arithmetische Mittel liegt mit 1,46 etwas weiter rechts. Der Anteil der Daten, die sich auf die ersten drei Merkmalsausprägungen 0,1 und 2 Tage verteilen, das heißt der Anteil der Patienten ohne Indikation zur Antibiotikatherapie, die ohne selbständige Anwendung nicht-antibiotischer Maßnahmen bereits am Tage des Symptombeginns oder bis zum zweiten Tag danach die Arztpraxis aufgesucht haben, beträgt 85,7 Prozent (54 von 63 Patienten).

4.3 ERGEBNISSE DER FRAGE 3

Auf die Frage nach den persönlichen Bedenken, ihren akuten Atemwegsinfekt mit nicht-antibiotischen Maßnahmen zu behandeln, nach der körperlichen Untersuchung und der eingehenden Aufklärung mit der Beantwortung der Rückfragen, kam im Gegensatz zu den Fragen 1 und 2 die Antwort auf diese dritte Frage nicht so häufig spontan. Hier wurde eher zögerlich geantwortet. Es wurden Sätze geäußert wie: „Ich kann es ja mal probieren“, „wenn es nicht hilft, komme ich noch einmal wieder“, „hoffentlich bin ich morgen trotzdem fit“, „am Freitag muss ich aber gesund sein“, und so weiter.

Von den drei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten 'ja' – 'teilweise' – 'nein' wurde das 'ja' von keinem Patienten genannt. Allerdings äußerten 45 der 83 Patienten, sie hätten 'teilweise' persönliche Bedenken, ihren akuten Atemwegsinfekt mit nicht-antibiotischen Maßnahmen zu behandeln. Das heißt, mit 54,2 Prozent hat über die Hälfte der Patienten, bei denen nach Anamneseerhebung und körperlicher Untersuchung eine Einnahme chemischer Antibiotika als nicht indiziert angesehen wurde, trotz eingehender Aufklärung und trotz der ausdrücklichen Aufforderung zu Rückfragen, teilweise Bedenken, ihren Atemwegsinfekt nicht-antibiotisch zu behandeln. Von den 20 Patienten, die vor dem Besuch der Arztpraxis ihren Atemwegsinfekt in Eigeninitiative nicht-antibiotisch behandelt hatten, gaben 8 an, sie hätten teilweise Bedenken, weiterhin kein chemisches Antibiotikum einzusetzen.

5. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG

Die Antibiotikaresistenzen nehmen weltweit zu. Obwohl inzwischen auch außerhalb der Fachliteratur darauf hingewiesen wird, hat ein grundsätzliches Umdenken im Einsatz chemischer Antibiotika im ambulanten Bereich bisher nicht stattgefunden. In diesem Bereich werden die meisten Antibiotika für akute Atemwegsinfekte verordnet. Mit deren Verordnungen sind Kosten verbunden, so dass sich aus folgenden drei Punkten ökonomische Chancen ergeben könnten:

Erstens sind die ambulant erworbenen akuten Atemwegsinfekte überwiegend viral bedingt, weshalb der Einsatz chemischer Antibiotika zum größten Teil als unsachgemäß zu bezeichnen ist (vergleiche Kapitel 1.2). **Zweitens** sind beim Einsatz chemischer Antibiotika Nebenwirkungen und Folgerscheinungen zu erwarten.

ten (vergleiche Kapitel 1.4).

Drittens sind die virusbedingten Atemwegsinfekte überwiegend selbstlimitierend. Die Symptome können in der Regel in Eigeninitiative mit nicht-antibiotischen Maßnahmen gelindert werden (vergleiche Kapitel 1.3), so dass ein Arztbesuch häufig nicht erforderlich wäre.

Die Antibiotikaresistenzen müssen zum Umdenken zwingen, um die drohenden Zustände einer präantibiotischen Ära abzuwenden. Das ist nicht nur eine wichtige medizinische Maßnahme. Auch Kostenvorteile sind zu erwarten. Wie können die Resistenzen zum Realisieren dieser ökonomischen Chance genutzt werden? Für die Entwicklung von Möglichkeiten, die ökonomischen Chancen zu realisieren, sollte mit dieser Untersuchung das Verhalten der Patienten untersucht werden.

Zusammenfassend lieferte die eigene Untersuchung folgende Ergebnisse:

17 der 100 Patienten wiesen Symptome auf, aufgrund derer die Gabe eines Antibiotikums indiziert war.

Von den 83 Patienten, bei denen nach der Anamnese und der symptombezogenen Untersuchung die Gabe eines chemischen Antibiotikums nicht indiziert schien, suchten 68 Patienten noch am selben Tag nach Symptombeginn bis spätestens 2 Tage danach die Arztpraxis auf und 54 dieser Patienten hatten noch keine nicht-antibiotischen Maßnahmen vor dem Arztbesuch eingesetzt. Das heißt, von den 100 Patienten, die sich mit den Symptomen eines akuten Atemwegsinfektes in der Arztpraxis vorstellten, hatten über die Hälfte der Patienten innerhalb der ersten beiden Tage nach Symptombeginn einen Arzt aufgesucht, ohne zuvor irgendeine Eigeninitiative in Form nicht-antibiotischer Maßnahmen zur Linderung ihrer Symptome eingesetzt zu haben.

45 der 83 Patienten, bei denen aufgrund der Anamnese und der körperlichen Untersuchung kein Antibiotikum indiziert war, äußerten auch nach eingehender Aufklärung und ausführlicher Beantwortung der Rückfragen teilweise persönliche Bedenken zum Einsatz nicht-antibiotischer Maßnahmen. Diesen Bedenken sind die Ergebnisse einer großen englischen Studie entgegen zu halten, wonach bei einer deutlichen Verringerung der Verordnungshäufigkeit der Antibiotika bei Atemwegsinfekten bis auf eine geringfügige Zunahme von Pneumonien und Tonsillarabszessen kein Anstieg bei anderen schweren Komplikationen zu erwarten ist (vgl. Gulliford, et al., 2016).

Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung zum Patientenverhalten und zu deren Einstellung lassen Möglichkeiten erkennen, ökonomische Chancen der Antibiotikaresistenzen bei akuten Atemwegsinfekten im ambulanten Bereich aufgrund der Verhaltensänderung der Patienten zu realisieren. Dazu ist eine intensive Gesundheitsberatung in Form von Information, Beratung und Schulung erforderlich, so wie sie in anderen Bereichen bereits ausführlich diskutiert wurde (vgl. Pöschl, 2015). Im Falle der ambulant erworbenen Infekte der Atemwege sollte diese Gesundheitsberatung folgende vor allem zwei Punkte umfassen:

Erstens: Dass für den weitaus größten Teil der akuten Atemwegsinfekte chemische Antibiotika nicht indiziert sind, da sie nicht durch Bakterien, sondern durch Viren verursacht werden. Diese viralen Infekte sind in der Regel selbstlimitierend.

Zweitens: Dass zur Linderung der Symptome dieser viralen Infekte nicht-antibiotische Maßnahmen geeignet sind, die vor jedem Arztbesuch in Eigeninitiative von den Patienten angewendet werden können.

Die Medien gewinnen für Patienten in der heutigen Zeit zunehmend an Bedeutung zur Einholung von Informationen (vgl. Limberg, 2015; vgl. Pöschl, 2014). Über die Medien könnten breit angelegte gezielte und umfangreiche Beratungen der Patienten zu den beiden oben genannten erforderlichen Punkten durchgeführt werden. Außerdem kann diese Maßnahme in Deutschland gerade auch in neuen Versorgungsformen, wie beispielsweise dem MVZ zum Einsatz kommen (vgl. Renger, Czirfusz, 2016, S.1-10). Insgesamt könnte der Umgang der Patienten mit den ambulant erworbenen akuten Atemwegsinfekten und deren Einstellung zu den Behandlungsmaßnahmen auf mehreren möglichen Wegen angepasst werden und ökonomische Chancen könnten realisiert werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Adam, D. et al. (2005): Praxisorientierte Empfehlungen zur kalkulierten Initialtherapie bakterieller Erkrankungen der Atemwege und des HNO-Bereichs bei Erwachsenen, *Arzneimitteltherapie*, 23 (8), S. 247-255.

Beer, A.-M. (2013): Was hilft gegen Erkältungen, *MMW-Fortschr. Med.*, 155 (2), S. 24.

Brodth, H.-R. (2013): Antibiotika-Therapie – Klinik und Praxis der antiinfektiösen Behandlung, 12., komplett

- überarbeitete und erweiterte Auflage, 2013, Stuttgart: Schattauer.
- Currie, C.J. (2014): Antibiotic treatment failure in four common infections in UK primary care 1991-2012: longitudinal analysis, doi: 10.1136/bmj.g5493.
- Fintelmann, V. et al. (2013): Atemwegsinfekte – Phytokombination zur Prophylaxe geeignet, *naturamed*, 28 (01), S.24.
- Fouhy, F. et al. (2012): High-Throughput Sequencing Reveals the Incomplete, Short-Term Recovery of Infant Gut Microbiota following Parenteral Antibiotic Treatment with Ampicillin and Gentamicin, *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 56 (11), S. 5811-5820.
- Funk, B. (2016): Bakterielle Erkrankungen und Resistenzen nachhaltig bekämpfen, *Der Privatarzt*, 7 (2), S. 20-21.
- Gulliford, M.C. et al. (2016): Safety of reduced antibiotic prescribing for self limiting respiratory tract infections in primary care: cohort study using electronic health records, doi: 10.1136/bmj.i3410.
- Häder, M. (2015): Empirische Sozialforschung – eine Einführung, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2015.
- Hausen, T. (2014): Infektionen der Atemwege –stimmt die Diagnose?, *Der Hausarzt* 01, S. 46-49.
- Heikkinen, T.; Järvinen, A. (2003): The common cold, *Lancet*, 361 (9351), S. 51-59.
- Hibbeler, B. (2016): Stuhltransplantation als Option, *Deutsches Ärzteblatt*, 113 (5), S. 185.
- Higginbottom, G.M.A. (2004): Sampling issues in qualitative research, *Nurse Researcher*, 12 (1), S. 7-19.
- Höhl, R. (2014): Atemwegsinfekte: Studie geht auf Spurensuche in den Praxen, *Ärztezeitung*, 33 (2), S. 5.
- Jorgensen, L.C. et al (2013): Antibiotic prescribing in patients with acute rhinosinusitis is not in agreement with European recommendations, *Scand J Prim Health Care*, 31 (2), S. 101-105.
- van Kempen, M. et al. (1999): An update on the pathophysiology of rhinovirus upper respiratory tract infections, *Rhinology*, 37 (3), S. 97-103.
- Limberg, R. (2015): Das große Ziel heißt mehr Adhärenz, *Ärztezeitung*, 34 (72), S. 14.
- Madisch, A. (2013): „Seit den Antibiotika habe ich dauernd Durchfall“, *MMW-Fortschr. Med.*, 155 (12), S. 38-39.
- Owens, R.C. et al. (2008): Antimicrobial-Associated Risk Factors for Clostridium difficile Infection, *Clin Infect Dis.*, 46 (Suppl. 1), S. 19-31.
- Pöschl C. (2014): Die Bedeutung des transtheoretischen Modells in der Diabetesberatung unter Berücksichtigung von körperlicher Aktivität – eine Public-Health-Betrachtung, *Zeitschrift für Interdisziplinäre ökonomische Forschung*, Heft 1, S. 79-83.
- Pöschl, C. (2015): Beratungskompetenz und Pfl egetagebuch – Berücksichtigung von Gesundheitsressourcen im österreichischen Gesundheitswesen, GRIN: München.
- Renger, F., Czirfusz, A., (2016): Medizinische Eingliederungsvorgänge von Fachbereichen in MVZ - Das Beispiel Diabetologie, GRIN: München.
- Rote Liste (Hrsg.) (2016): Rote Liste 2016, 56. Ausgabe, Frankfurt/Main.
- Schweizer, J., Messerle, M., Weiten, N. (2013): Die Akutbehandlung von Infekten des oberen und unteren Atemweges in der Hausarztpraxis, *Erfahrungsheilkunde*, 62 (4), S. 215-217.
- Stanton, N. et al. (2010): Reducing uncertainty in managing respiratory tract infections in primary care, doi: 10.3399/bjgp 10X544104.
- de Zeeuw, J. (2015): Gripeschutz- und Pneumokokken-Impfung bei Erwachsenen, der niedergelassene Arzt, 64 (5), S. 67-70.

AUTOR

Dr. Susanne Hinze, PhD.-Student
 St. Elizabeth University of Health and Social Sciences, Bratislava, Slovakia
 susanne-hinze@gmx.de

JEL : R30

Change & Innovation Management der Lake Group Holding AG

Innovation und Nachhaltigkeit in der Schweizer Baubranche auf Grund der Digitalen Business Transformation

Simon C. Vlachos

ABSTRACT

The Digital Business Transformation and the corresponding fast and permanent changes also affect the Swiss building industry, thereby opening manifold new opportunities, while also bearing certain complications and risks. One has to face these challenges, consider them as chances and turn them into a positive opportunity. Also one has to be open to change conventional process patterns; ergo following the philosophy of Change Management. In addition, the theme of sustainability has to be taken into account, a theme which everybody speaks about and thinks to understand it; mostly, however, opinions, definitions, and conversion about this principle differ widely. The Lake Group Holding AG has integrated the philosophy of sustainable building into its genetics and, through continuous innovative striving, has developed a very high standard, which will set a new benchmark.

KEYWORDS

Change Management / Challenge Management / Digitale Business Transformation / Innovation / Nachhaltigkeit beim Bauen

EINFÜHRUNG / AUSGANGSLAGE

Seit Jahren herrscht in der Schweiz ein regelrechter Bauboom. Dieser ist einerseits zurückzuführen auf die Nachfrage nach neuem Wohnraum, vielmehr jedoch auf die Tatsache, dass Immobilien als sichere Geld- und Renditeanlagen gesehen werden, da mit traditionellen Geldanlagen kaum mehr Rendite, sprich positive Zinsen, zu lukrieren sind. Ebenso begünstigt der volatile Aktienmarkt und die daraus entstehende Unsicherheit von Anleger/innen die Investition in Immobilien. Vor allem Grossanleger, wie z.B. Pensionskassen, kaufen unter einem grossen Anlagedruck jedes Jahr für mehrere Milliarden Schweizerfranken Immobilien zu, um Ihren Kunden die gesetzlich vorgeschriebene Rendite zu gewähr-

leisten. Da es sich beim Schweizer Immobilienmarkt um einen Bestandsmarkt handelt und durch die Digitale Business Transformation alles noch viel schneller und transparenter geworden ist, müssen Anleger schnell handeln und Immobilien dazu kaufen. Auch für Bauunternehmer sowie Handwerker wächst der Druck immer mehr. Einerseits der Preisdruck, vielmehr jedoch der Zeitdruck. Grosse Wohnanlagen werden in Rekordzeiten gebaut, zum Teil ohne Rücksicht auf Verluste in Bezug auf die Bauqualität (zu wenig Austrocknung und die Schimmelbildung aus der daraus resultierenden Feuchtigkeit sind nur einige der Hauptprobleme). Demgegenüber steht die Thematik der Nachhaltigkeit und der vielen neuen „Labels“ wie Minergie, Minergie plus oder Minergie eco, welche alle nachhaltiges, ökologisches Bauen versprechen. Doch wie soll dies unter Zeit- und Preisdruck überhaupt gewährleistet werden?

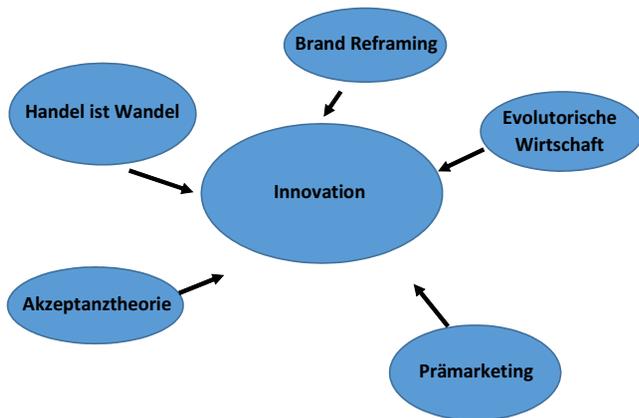
Die Lake Group Holding AG, welche mit einigen Tochterfirmen in der Schweiz, neu auch in der österreichischen Baubranche tätig ist, hat sich dies bereits vor Jahren zum Ziel gesetzt, dass trotz Preis- und Zeitdruck nachhaltig und ökologisch gebaut wird. Hierzu wird später in dieser Arbeit detailliert darauf eingegangen, jedoch unter Berücksichtigung der Wahrung des Betriebsgeheimnisses.

LITERATURÜBERBLICK / BEGRIFFSERKLÄRUNG

Nach Konsultation der im Anhang beschriebenen Literatur sowie Fachberichten und aktuellen Dissertationen der Technischen Hochschule München inkl. diversen Fachgesprächen mit Spezialisten der jeweiligen Fachgebiete, können die Keywords wie folgt beschrieben und definiert werden:

Innovation: Mit dem Begriff Innovation bezeichnet man in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichen Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen. Hierzu

eine Grafik:



(Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovation.html>,
Abrufdatum: 04.09.2016)

Die Übersetzung des lateinischen Verbs „innovare“ bedeutet „erneuern“. „Innovationen resultieren im engeren Sinne aus Ideen, wenn daraus neue Dienstleistungen, Verfahren oder Produkte umgesetzt werden.“ (Dr. Wladimir Klitschko, Prof. Dr. Wolfgang Jenewein – CAS Change & Innovation Management an der Universität St. Gallen, 2016)

Digitale Business Transformation: „Durch die Digitale Business Transformation werden wesentliche Fundamentsteile (Strategie, Struktur, Kultur, Prozesse, ...) jedes Unternehmen langfristig verändert durch die Möglichkeiten und Potenziale digitaler Medien und des Internets. In der Organisation wirkt sich dies über das Change Management aus.“ (Dr. Wladimir Klitschko, Prof. Dr. Wolfgang Jenewein – CAS Change & Innovation Management an der Universität St. Gallen, 2016)

Change Management: „Im Deutschen spricht man vom Veränderungsmanagement. Damit sind alle Massnahmen und Tätigkeiten gemeint, welche eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse, oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen.“ (Dr. Wladimir Klitschko, Prof. Dr. Wolfgang Jenewein – CAS Change & Innovation Management an der Universität St. Gallen, 2016)

Challenge Management: „Wer neue Wege beschreiten will, kommt nicht umhin, sich von Altem zu trennen oder dem Bestehenden eine neue Struktur zu geben. Fast alle Unternehmen haben das in den vergangenen Jahrzehnten verstanden und der Organisation von

Veränderungen – dem Change und Innovation Management – eine hohe Priorität eingeräumt. Wer jedoch einen Schritt weitergehen und nachhaltig agieren will, sollte sich dem Challenge Management zuwenden. Dahinter stecken der Wunsch und der Wille, sich stetig weiterzuentwickeln und sich sowie seine Produkte immer wieder neu zu erfinden. Dazu gehört die Fähigkeit, Herausforderungen zu erkennen, sie anzunehmen und zu bewältigen, und zwar fortlaufend – nicht nur von Krise zu Krise.“ (Dr. Wladimir Klitschko, Prof. Dr. Wolfgang Jenewein – CAS Change & Innovation Management an der Universität St. Gallen, 2016)

Nachhaltigkeit beim Bauen: „Hierbei geht es um die Bewahrung des Ökosystems und der Umwelt, auf den Nutzen für Menschen und Gesellschaft und auf die Optimierung / Steigerung der ökonomischen Potenziale eines Gebäudes.“ (MAS REM Simon C. Vlachos, Fachdozent Kaderschulen Schweiz, 2016)

INTERPRETATION UND UMSETZUNG

DER LAKE GROUP HOLDING AG

Die Lake Group Holding AG kennt die Definitionen aus der Fachliteratur, hat sich jedoch eine eigene, viel präzisere und verstärkt ökologische Definition in jahrelanger, wissenschaftlicher Forschung mit Fachleuten aus diversen Branchen erarbeitet. Ebenfalls legen wir keinen Wert auf irgendwelche Labels, welche aus unserer Sicht vorrangig das Ziel anstreben Profite zu generieren und nur zweitrangig den Sinn und Zweck haben, dass ökologisch und nachhaltig gebaut wird. Nachhaltiges Bauen beginnt in der Lake Group Holding AG bei der Auswahl von Baulandparzellen, mündet in einer Planungsphase, in der die spezielle Auswahl an Baumaterialien, die zwingende Verwendung von diversen erneuerbaren Energiequellen, sowie die ökologische Art des Bauens (Zeitablauf) insbesondere berücksichtigt wird, und endet mit dem Unterhalt einer Immobilie. Diese sechs erwähnten Punkte werden systematisch nach eigens entwickelten Schemata¹ abgehandelt, auf ökologisches und nachhaltiges Bauen überprüft, ausgewertet und danach umgesetzt. Der Grob Ablauf dieser Schemata sieht wie folgt aus:

5.1 EINKAUF VON BAULANDPARZELLEN ODER BAULANDRESERVEN

Wesentliche Aspekte in dieser Phase sind die

¹ Diese werden auf Grund der Wahrung des Betriebsgeheimnisses nicht vollständig offengelegt.

Erkundung der Lage (Erschliessung sowie die Sicht), die Besonnung, Beschattung und mögliche Lärmmissionen. Hierzu verbringen die Einkäufer in Kombination mit dem Chef-Architekten der Lake Group Holding AG sehr viel Zeit auch auf den Baulandparzellen, um diese genau zu verstehen, zu fühlen und mögliche Risiken aber auch Chancen zu erkennen um danach eine Empfehlung ausstellen zu können, ob eine Baulandparzelle/Baulandreserve gekauft werden soll oder nicht.

5.2 PLANUNG DER GEBÄUDE UND DER SPEZIELLEN GRUNDRISSSE

Hierauf wird durch die Lake Group Holding AG und dem Chef-Architekten, Herrn Markus Hütter, sehr grossen Wert gelegt und noch mehr Zeit investiert. Oft sitzen die Architekten tagelang auf dem Baugrundstück und erspüren und erfühlen die Besonderheiten im positiven wie aber auch im negativen Sinne. Anschliessend wird jedes Neubauprojekt optimal an die Form und die Lage (im Sinne von Punkt 1) neu geplant und es werden verschiedene Varianten ausgearbeitet, und einem Gremium von Fachleuten ausführlich präsentiert.

5.3 VERWENDUNG VON ÖKOLOGISCHEN UND NACHHALTIGEN BAUMATERIALIEN

Hierzu werden nachhaltige und natürliche Produkte wie Glas, Stein und Holz, in allen möglichen Einsatzbereichen verwendet. Die dadurch möglicherweise entstehenden höheren Kosten werden nicht gescheut, da die Lake Group Holding AG der Auffassung ist, dass sich diese im Verlauf der Zukunft (20-50 Jahre) amortisieren, da weniger Schäden in Verbindung mit Reparaturarbeiten auftreten werden. Ein Beispiel dazu: Kompaktfassaden (Dämmung aus Styropor und darüber eine Verputzart) sind die günstigste Variante für ein Fassadensystem bei Einfamilien- oder Mehrfamilienhäusern. Eine hinterlüftete Fassade mit vorgehängten Schieferelementen, Betonelementen oder Max-Platten (wie Eternit) kostet mit Sicherheit 20-50 % mehr, jedoch hält diese garantiert viele Jahre länger und es sind bei fachgerechter Montage auch keine Reparaturen (ausser Abwaschen mit Hochdruckreiniger) nötig. Dies kann bei der Kompaktfassade nicht gesagt werden, da es durch Witterung und andere äussere Einflüsse zu Schäden kommt und die Fassade alle paar Jahre saniert (mind. Malerarbeiten) werden muss. In der Gesamtbetrachtung ist man bei der Lake Group Holding AG der Überzeugung, dass nachhaltiges Bauen von Anfang an zwar etwas teurer sein

kann, sich jedoch über Jahre auszeichnen und auszahlen wird.

5.4 VERWENDUNG VON DIVERSEN ERNEUERBAREN ENERGIEQUELLEN

Eines der Lieblingsthemen der Lake Group Holding AG. Hierfür wird sehr viel Zeit und Geld investiert, um stetig auf dem neusten Stand zu sein. Zugegeben, ein sehr herausforderndes Unterfangen, da auf Grund der ständigen Neuentwicklungen, das Wissen von heute schon morgen überholt und veraltet scheint. Neubauprojekte werden immer auf dem neusten Stand der erneuerbaren Technik geplant und danach realisiert. Heizung sowie Warmwasser werden standardmässig ohne fossile Brennstoffe betrieben. Maximal als Ergänzung für die Übergangsmonate werden hochwertige Kachelöfen inkl. Speicher verbaut. Auf Solartechnik verzichtet man im Hause der Lake Group Holding AG gänzlich, da dies aus unserer Sicht kaum Sinn macht, sofern man, wie eingangs erwähnt, auf fossile Brennstoffe beim Erzeugen von Warmwasser verzichtet. Die Kombination von Luft-Wasser-Wärmepumpen und einer Photovoltaik Anlage auf dem Dach erachten wir als viel effizienter und ökologisch nachhaltiger. Seit kurzem verbauen wir dazu auch ein Akku System im Haus, so dass die nicht verbrauchte Energie gespeichert werden kann, und in der Nacht – wenn kein Sonnenlicht vorhanden ist – die Energiebedürfnisse des jeweiligen Gebäudes deckt. Bei einer fachgerechten Berechnung des Strombedarfes in Kombination mit der Stromerzeugung schaffen wir heute standardmässig 70-95 % Deckung des Energiebedarfes. Dies in Kombination mit einer Luft-Wasser-Wärmepumpe bedeutet, dass auch die Heizkosten somit fast komplett vermieden werden können.

5.5 ART UND WEISE DER BAUPHASE

Die Lake Group Holding AG ist in der glücklichen Lage, ohne Zeitdruck zu bauen. So können auch die Bauphasen und vor allem die Trocknungsphasen optimal gewählt werden. Sprich man beginnt in der Regel im Frühling oder im Sommer mit dem Aushub und erstellt anschliessend den Rohbau. Über den Winter bis hin zum nächsten Frühling wird der erstellte Rohbau komplett ausgetrocknet (auf natürliche Art und Weise). Anschliessend beginnt der Innenausbau und die stark wasserhaltigen Verputzarbeiten. Die Fassadendämmung wird ganz am Ende angebracht, damit die Feuchtigkeit auch nach aussen abgegeben werden kann, sodass im Inneren des Gebäudes keine Feuchtigkeits- und später Schimmelschäden entstehen

können. Daher ist es aus unserer Sicht fragwürdig, fast schon verantwortungslos, wie grosse Bauträger innerhalb kürzester Zeit riesige Wohnanlagen aus dem Boden stampfen und die Mieter oder Käufer bereits wenige Wochen nach Fertigstellung den Rohbau bereits beziehen können. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass bei einigen Übergabeprotokollen der Vermerk vorhanden ist, dass man in den ersten Wochen noch keine Schränke oder ähnliches direkt an die Wände stellen soll.

5.6 UNTERHALT DER GEBÄUDE

Beim Unterhalt von Gebäuden trennt sich die Spreu vom Weizen und man erkennt hier genau, welche Gebäude ökologisch und nachhaltig gebaut wurden, oder welche einfach „nur ein Label“ besitzen. Die Kosten für den Unterhalt werden oft unterschätzt. Hier redet man nicht nur vom Unterhalt für die Hauswartkosten (Reinigung des Aussen- und Innenbereiches) oder für das Heizöl, sondern vielmehr für Instandhaltungskosten von Apparaten, Sanierungs- und Unterhaltskosten von kontrollierten Wohnraumlüftungen, von Serviceverträgen für Liftanlagen oder evtl. Heizungs- und Lüftungssystemen. Diesen Bereich des Unterhalts plant die Lake Group Holding AG bereits bei der Phase 2 (Planung eines Neubaus) ein und versucht ein optimal ausgenutztes Gebäude (im Sinne von verdichtetem Bauen), mit möglichst hohem Wohngefühl und so wenig Unterhalts- und Reparaturkosten zu planen und danach zu erstellen.

FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Mit den Risiken beginnend kann aus meiner Sicht hierzu nur gesagt werden, dass wir in Zukunft grosse Probleme auf diejenigen Firmen zukommen sehen, welche zwar mit nachhaltigem Bauen werben, gewisse Labels auch erfüllen, jedoch die Folgeschäden komplett nicht beachten. Seien dies Folgeschäden durch Feuchtigkeit und anschliessend Schimmel, Reparaturarbeiten an Fassade oder anderen Gewerken wo mit den Erstkosten gespart wurde oder bei den Sanierungsarbeiten der ach so geliebten kontrollierten Wohnraumlüftungen.

Viel grösser sind die Chancen die uns geboten werden. Chancen auf Grund der vielen Fehler die heute noch stetig gemacht werden oder die Chancen welche sich durch die Digitale Transformation neu ergeben. Dazu kommt die sich rasant entwickelnde Technologie, speziell in Bezug auf Erneuerbare Energien (Heiz-

systeme, Elektrosysteme, Warmwasser Produktion, intelligente Haussysteme, ...). Haben wir keine Angst vor diesen Veränderungen und nutzen wie diese Chancen die sich uns bieten – und beginnen wir endlich ökologisch und nachhaltig zu bauen!

LITERATURVERZEICHNIS

1. Schaule, Matthias/Zimmermann, Josef (2014): Anreize für nachhaltige Immobilienentwicklung (Naturzufriedenheit und Zahlungsbereitschaft als Funktion von Gebäudeeigenschaften bei Büroimmobilien). Dissertation an der Technischen Hochschule München.
2. Tilke, Carsten/Zimmermann, Josef (2014): Standardisierung der Anforderungen an die Immobilienprojektentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Finanzierungsprozesses. Dissertation an der Technischen Hochschule München.
3. Westermann, George/ Calmégane, Claire; Bonnet, Didier (2011): Digitale Transformation: „a roadmap for billion – dollar organization (report)“ Capgemini Consulting.
4. Fachartikel Riem Sarsam auf CIO, 23. März 2012.
5. Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2010): Workbook Change Management, Stuttgart, Schäffer Poeschel.
6. Baumöl, Ulrike (2008): Change Management in Organisationen, Wiesbaden, Gabler Edition Wissenschaft.
7. Berger, Michael/ Chalupsky, Jutta/Hartmann Frank (2013): Change Management – (Über-) Leben in Organisationen. 7. Auflage, Giessen, Verlag Dr. Götz Schmidt.
8. Bürgermeister, Markus (2009): Change und Planung zu einem Balanced-Change-Management, Mering, Reiner Hampp Verlag.
9. Frey, Wolfgang (2010): Das Fünf-Finger-Prinzip: Strategien für eine nachhaltige Architektur, Herder Verlag in München.
10. Glücklich, Detlef (2005): Ökologisches Bauen – Von Grundlagen zu Gesamtkonzepten, Original von der University of Virginia (USA), Deutsche Verlagsanstalt.

11. Tomm, Arwed (2000): Ökologisch planen und bauen, Vieweg Verlag.
12. Canonica, Francesco (2009): Die Immobilienbewertung, SIV Verlag St. Gallen.
13. Stocker, Ferry (2014): Moderne Volkswirtschaftslehre, 7. Auflage, De Gruyter Oldenburg.
14. Faschingbauer, Claudia (2004): Marktversagen als Grund staatlicher Eingriffe in die Wirtschaft, Grin Verlag.

AUTOR

Simon C. Vlachos,
Immobilienökonom
Entrepreneur und Firmeninhaber der Lake Group Holding
AG, DBA Student der Cyprus International University
s.vlachos@lake-group-holding.ch

JEL : A, M

Entstehung und Entwicklung der Vertriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel

Erster Teil einer Tetralogie

Karl Rose

ABSTRACT

In the first part of this tetralogy the topic is the general illustration of the German retail food industry. The following part shows how discount-sales have been able to continuously establish themselves since the early 50s. First, this market configuration only established itself in Germany, while in other European countries the traditional supermarket was the norm. Almost without any sales dips, discount sales increased year-over-year and attained a preliminary peak market share of approx. 45%. The reasons for this development can be found in German buyer behavior, namely that the typical German character is very rational and is fundamentally characterized by the optimization of all parameters. For this reason, the extreme creative urge i.e. willingness to work hard and the desire for the appearance of prosperity and proof of prosperity was presumably borne out of scarcity during and after WWII. Cost-effective food shopping focused on decent food quality created leeway to satisfy additional needs such as e.g. owning one's own home, vacation etc. This might have been another reason for the enormous economic growth during this period. Of course, an additional essential aspect was the qualified store brand policy.

KEYWORDS

sales forms in the retail food industry, discount store development, growth reasons

1. EINFÜHRUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Der Lebensmitteleinzelhandel ist durch erhebliche Strukturveränderungen in den letzten Jahren gekennzeichnet. U.a. lässt sich ein weiter fortschreitender Konzentrationsprozess feststellen, der dazu führte, dass insbesondere viele kleine Lebensmittel-händler ihr Geschäft aufgeben mussten und nicht filialisierte Einzelhändler Marktanteile einbüßten. Demgegenüber konnten Discounter in erheblichem Umfang dazu-

gewinnen. Sie breiten sich immer weiter aus und ziehen in immer großflächigere Läden. (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 6, 9). Mittlerweile liegt der Lebensmittelumsatz der Discounter bei ca. 45% des gesamten Umsatzes des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland (vgl. Laubmann, 2013, S. 17). Im europäischen Vergleich verfügt Deutschland über den höchsten Discount-Anteil (vgl. Glaubitz, 2011, S. 21).

Der Lebensmitteleinzelhandel stellt in Deutschland aktuell die Branche dar, die dem stärksten Wandel unterworfen ist. Zudem wird ein weiteres Fortschreiten des Wandels prognostiziert (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 6, 9). Hierauf wird im vierten Teil der Tetralogie eingegangen. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass der Lebensmitteleinzelhandel heute und zukünftig vor der Herausforderung steht, den Wandlungsprozess zu bewältigen.

Dieser Wandlungsprozess mit besonderem Fokus auf der Entstehung und Entwicklung der Discounter und dem sich aktuell vollziehenden Paradigmenwechsel im Discount-Bereich sowie den Zukunftsperspektiven für den LEH-Discount, ist Thema der vorliegenden Tetralogie. Diese befasst sich in einem ersten Teil mit der Entstehung und Entwicklung der Vertriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel und betrachtet dabei insbesondere die Gründe für die fortschreitende Etablierung des Discountvertriebs in Deutschland.

1.2 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG

Die übergeordnete Zielsetzung der Tetralogie besteht darin, den Paradigmenwechsel im Lebensmitteleinzelhandel aufzuzeigen und darzustellen, dass eine „Lücke nach unten“ entsteht. Zudem geht es darum, die Risiken und Chance dieses Paradigmenwechsels aufzuzeigen.

Der Kern dieser ersten Ausarbeitung ist die Darstellung eines grundsätzlichen Überblicks zum deutschen Lebensmitteleinzelhandel mit besonderem Fokus auf

einer Betrachtung der Entwicklung des Discount-Vertriebs seit den 50er Jahren. Erkenntnisleitende Fragestellungen der hier vorliegenden Arbeit sind dementsprechend die folgenden:

1. Wie hat sich seit dem Zweiten Weltkrieg der deutsche Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland entwickelt?
2. Welche Gründe liegen für die enorme Entwicklung des Discounts vor?

Um die Zielsetzung dieser und der drei noch folgenden Arbeiten zu erreichen und Antworten auf die zentralen Fragestellungen zu finden, wird ein Methodenmix (Triangulation) genutzt. Dabei geht es darum, verschiedene Methoden und Datenquellen miteinander zu kombinieren, um Phänomene gründlicher erfassen zu können (vgl. Lamnek, 2005, S. 147, 159). Dieser Methodenmix wird im Folgenden beschrieben und gilt auch uneingeschränkt für die weiteren Ausarbeitungen zur Thematik.

Neben einer Literaturanalyse kamen Befragungen sowie Selbstbeobachtung zum Einsatz. Die Literaturanalyse wurde anhand der sich aus dem Titel der Arbeit ergebenden Schlüsselbegriffe durchgeführt. Die Suchbegriffe Einzelhandel, Lebensmitteleinzelhandel und Discounter sowie Variationen der Begriffe und verwandte Begriffe wurden einzeln und in Kombination, teilweise auch in englischer Übersetzung, für eine Suche in unterschiedlichen Datenbanken eingesetzt. Die auf diese Weise recherchierten Quellen wurden im Hinblick auf die in dieser Arbeit vorliegende Fragestellung analysiert und die daraus gewonnenen Ergebnisse aufbereitet.

Ergänzend zur Literaturanalyse wurden schriftliche Befragungen mittels Fragebogen durchgeführt. Befragt wurden Konsumenten bei Aldi, Rewe, Edeka, Kaufland, Lidl, Netto und Penny mittels ausschließlich geschlossener Fragen (Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten) (vgl. Atteslander, 2003, S. 162) zu ihrer Meinung u.a. in Hinblick auf das Image eines Geschäfts, den Preisabstand zwischen Discountern und Supermärkten, einer grundsätzlichen Bewertung bestimmter Lebensmitteleinzelhändler bzw. Discounter sowie wichtige Faktoren beim Kauf (z.B. Preis, Qualität, Service etc.). Die Befragung ergab insgesamt 1400 auswertbare Fragebögen.

Schließlich wurde auch auf eine Selbstbeobachtung

(vgl. Lamnek, 2005, S. 55) zurückgegriffen, da der Autor selbst Experte im Lebensmitteleinzelhandel ist und über viele Jahre in zwei verschiedenen Lebensmittel-Discountunternehmen in leitender Stellung tätig war.

2. DER DEUTSCHE LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Die Ausführungen in diesem Kapitel stellen einen Literaturüberblick über den deutschen Lebensmitteleinzelhandel, unter besonderer Berücksichtigung des Discount-Vertriebs, dar. Die hier aufgeführten Grundlagen gelten als Basis für die drei noch folgenden Ausarbeitungen.

2.1 DEFINITION LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Handel bezeichnet den Austausch wirtschaftlicher Güter. Dabei erfolgt dieser Austausch in arbeitsteilig organisierten Wirtschaftssystemen gegen Geld (vgl. Liebmann/Zentes, 2001, S.1f). Von Handelsbetrieben wird (im funktionellen) Sinne gesprochen, wenn die Beschaffung von Waren und deren Weiterveräußerung, ohne Be- und Verarbeitung die Haupttätigkeit eines Unternehmens ist (vgl. Liebmann/Zentes, 2001, S. 4). Damit werden im Handel fremdbezogene Sachleistungen mit selbsterstellten Dienstleistungen kombiniert (vgl. Hofer, 2009, S. 110). Neben dieser funktionalen Sichtweise gibt es den Handel im institutionellen Sinne. Er „(...) umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1995, S. 28).

Handelsbetriebe gibt es in diversen Varianten. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht gemäß den Ausführungen im ersten Kapitel der Einzelhandel, insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel. Von Einzelhandel wird gesprochen, wenn Waren an Endverbraucher vertrieben werden (vgl. Schröder, 2012, S. 17). Um Lebensmitteleinzelhandel handelt es sich, wenn neben dem Verkauf an Endverbraucher zudem der Anteil von Lebensmitteln und lebensmittelnahen Sortimenten am Gesamtassortiment überwiegt. Der Lebensmitteleinzelhandel vertreibt Waren des täglichen Bedarfs, die größtenteils nicht selbst produziert sind und gibt diese in haushaltsüblichen Mengen ab. Die Waren sind für den privaten Verbrauch durch Endkunden vorgesehen und werden auf einem anonymen Absatzmarkt angeboten. Der Lebensmitteleinzelhandel setzt hauptsächlich die sogenannten Verbrauchsgüter, also kurzlebige Produkte, die nach einem oder wenigen

Verwendungseinsätzen „untergehen“ ab. Dazu zählen Nahrungs- und Genussmittel und verbrauchsnahe Nonfood-Artikel (z.B. Hygieneartikel, Haushaltswaren). Sie zeichnen sich durch eine hohe Kaufhäufigkeit und einen Absatz in kleinen Mengen aus und dienen in der Regel der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung (vgl. Hofer, 2009, S. 114). Der Lebensmitteleinzelhandel zeichnet sich des Weiteren durch einen breiten Sortimentsmix aus (Schwarz, 2009, S. 9). Eine Bindung an lokale Konsumentenpräferenzen, eine weite räumliche Verteilung der Geschäftstätigkeit sowie ein insgesamt niedriges Ergebnis pro Artikel (Renditen von durchschnittlich nur 2% des Umsatzes) und Mitarbeiter sind weitere Merkmale (vgl. Schmekel, 2006, S. 14).

form bezeichnet. Dieses Erscheinungsbild wird durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente bestimmt. Handelsunternehmen, deren Einsatz absatzpolitischer Instrumente ähnlich ist, werden einer Vertriebsform zugerechnet (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 81). Relevante absatzpolitische Instrumente, die bei der Abgrenzung eine Rolle spielen können, sind beispielsweise Standort, Größe der Verkaufsfläche, Größe und Zusammensetzung des Sortiments, Serviceleistungen, Art der Preisstellung oder Art des Kundenkontakts (vgl. Eitner, 2008, S. 48f) und damit letztlich auch die Qualität des eingesetzten Personals und die etablierten Aufbau-Organisationsformen. Die folgende Abbildung stellt die Struktur des Einzelhandels nach Betriebsformen dar.

2.2 VERTRIEBSFORMEN IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Das Erscheinungsbild eines Handelsunternehmens in seinem Absatzmarkt wird als Vertriebs- oder Betriebs-

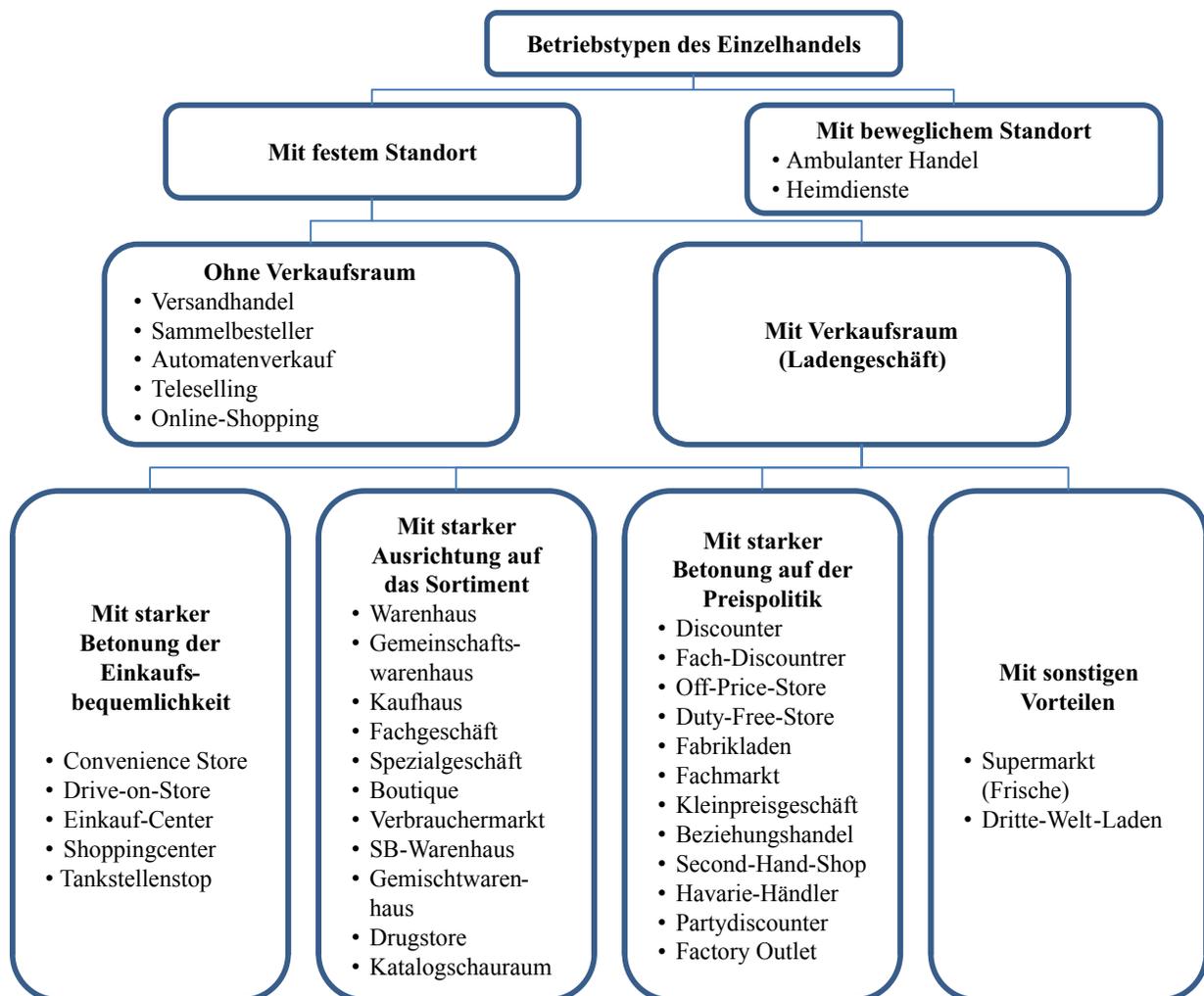


Abbildung 1: Betriebstypen des Einzelhandels Quelle: in Anlehnung an Eitner (2008), S. 49.

Im Hinblick auf den Lebensmitteleinzelhandel liegt eine wie in folgender Abbildung dargestellte Struktur vor.

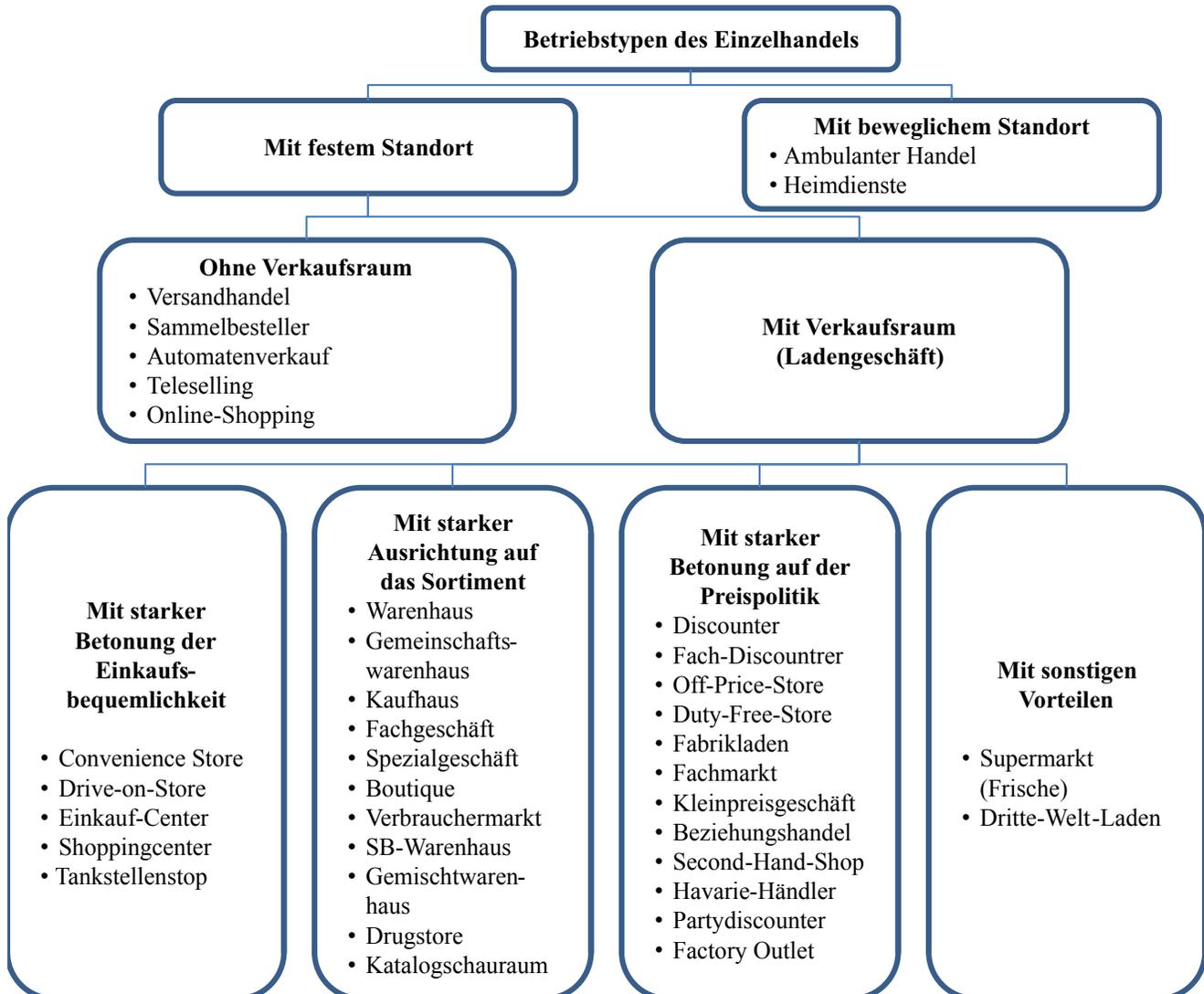


Abbildung 2: Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels; Quelle: in Anlehnung an Overmann (2008), S. 10.

Bei den wesentlichen in der Literatur dargestellten Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels handelt es sich um Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser und Discounter sowie Drogeriemärkte (vgl. Hofer, 2009, S. 115). Sie werden nachfolgend beschrieben.

Verbrauchermärkte weisen mindestens eine Verkaufsfläche von 1.000 m² auf (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 10). Sie werden in große und kleine Märkte differenziert. Als klein werden sie bezeichnet, wenn die Verkaufsfläche zwischen 1000 m² und 2499 m² liegt. Groß sind sie ab einer Verkaufsfläche von 2500 m² (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 10). Neben einem breiten und tiefen Lebensmittelsortiment, wird ein

breites, allerdings flaches Nonfood-Sortiment angeboten, zudem können auch Waren des aperiodischen Bedarfs (Textilien, Elektrogeräte) erworben werden. Mit steigender Größe hat die Sortimentspolitik von Verbrauchermärkten das Ziel, ein Vollsortiment zu bilden (vgl. Hofer, 2009, S. 115). Das Angebot erfolgt in Selbstbedienung (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 10). Der Dienstleistungsanteil im Verbrauchermärkte ist gering und konzentriert sich in erster Linie auf eine Bedienung im Frischebereich (vgl. Hofer, 2009, S. 115f).

Von Lebensmitteldiscounter wird gesprochen, wenn Waren ohne großen Aufwand präsentiert werden, das Sortiment begrenzt (eng angelegte und flache Auswahl von Artikeln mit geringem Sortimentsniveau) ist und

der Vertrieb mittels aggressiver Niedrigpreispolitik erfolgt. Beratung und Service erfolgen im Discounter kaum (vgl. Glaubitz, 2011, S. 22; Hofer, 2009, S. 116). Das Sortiment wird durch Gebrauchsgüter ergänzt, die kurzzeitig und in begrenzter Menge angeboten werden (Aktionsartikel). Es wird weitgehend auf ansprechende Regalbilder verzichtet und es herrscht das Prinzip der ausschließlichen Selbstbedienung (vgl. Hofer, 2009, S. 116). Zudem zeichnen sich Discounter durch geringe Personalkosten aus (vgl. Glaubitz, 2011, S. 22). In der Regel werden weniger als 2000 Artikel auf Verkaufsflächen mit maximal 1000m² angeboten. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass sich seit einiger Zeit Tendenzen zum Sortimentsausbau und Verkaufsflächenerhöhung bei den Discountern zeigen (vgl. Hofer, 2009, S. 116).

Supermärkte sind Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäfte deren Verkaufsfläche zwischen 100 und 999 m² liegt. Auch hier wird wiederum zwischen kleinen und großen Supermärkten differenziert. Kleine Supermärkte haben eine Verkaufsfläche zwischen 100 und 399m², große zwischen 400 und 999m² (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 10). Sie haben in der Regel ein Sortiment, welches zwischen 3000 und 6000 Artikeln umfasst. Dieses Sortiment ist breit, aufgrund der Fläche allerdings flach ausgerichtet. Supermärkte zeichnen sich durch eine attraktive Gestaltung des Verkaufsraums sowie dem Angebot zusätzlicher Serviceleistungen (z.B. qualifiziertes Bedienpersonal an der Fleischtheke) aus. Aufgrund dessen zeigt sich bei Supermärkten ein vergleichsweise hohes Preisniveau (vgl. Hofer, 2009, S. 115).

Drogeriemärkte sind durch ein schnell umschlagendes Markensortiment charakterisiert. Der Sortimentschwerpunkt liegt auf Produkten aus dem Bereich der Gesundheits- und Körperpflege, Waschmitteln, Reinigungsmitteln und Putzmitteln sowie Baby-nahrung, Kosmetik und Haushaltspapieren (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 10).

Hofer nennt zusätzlich zu den in der Abbildung aufgeführten Betriebstypen noch die sogenannten SB-Warenhäuser als weitere Form. Diese ähneln den Verbrauchermärkten. Sie weisen einen vollsortierten Foodbereich, ein begrenztes Angebot an Gebrauchsgütern verschiedener Branchen (z.B. Sportwaren, Elektroartikel, Gartenbedarf) sowie ein breites und tiefes Sortiment für Verbrauchsgüter auf. Ziel ist es, den Kunden das sogenannte One-Stop-Shopping zu

ermöglichen. SB-Warenhäuser sind mit einer Verkaufsfläche von über 5000 m² sehr groß und haben den Charakter eines Einkaufszentrums. Sie positionieren sich aufgrund des geringen Dienstleistungsangebots und der in der Regel durch niedrige Kosten gekennzeichnete Bauweise, kostenorientiert (vgl. Hofer, 2009, S. 116), bieten jedoch häufig Service in der vorgelagerten Mall.

Vertriebsformen zeichnen sich durch eine Dynamik, die mit dem Konzept des Produktlebenszyklus vergleichbar ist, aus. So wird ein Entwicklungsverlauf von Betriebsformen über die Zeit angenommen. Veraltete Einzelhandelskonzepte, die im Hinblick auf Preis, Sortiment, Standort etc. die Kundenbedürfnisse nicht mehr erfüllen, können sich nicht mehr im Markt halten, wohingegen sich neue Betriebstypen, die auf innovativen Ansätzen in Bezug auf die genannten Merkmale basieren, entwickeln. Damit zeichnen sich Vertriebstypen durch eine gewisse Dynamik aus. Neben Betriebsformeninnovationen kann ein Wandel von Betriebsformen auch durch andere Faktoren, wie marktliche, gesellschaftliche oder innerbetriebliche Faktoren ausgelöst werden (vgl. Eitner, 2008, S. 50).

2.3 ENTWICKLUNG DES LEBENSMITTELEINZELHANDELS IN DEUTSCHLAND

Die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) wird in diesem Kapitel ab Ende des Zweiten Weltkriegs beschrieben, da zu dieser Zeit die Entstehung des eigentlichen Lebensmitteleinzelhandels wahrzunehmen ist. Der LEH, wie er heute gesehen wird, begann mit Einführung der Deutschen Mark und löste den Tauschhandel und die Beschaffung von Lebensmitteln über den Schwarzmarkt ab (vgl. Berekhoven 1988, S. 83). Der Einzelhandel umfasste nach dem zweiten Weltkrieg zunächst in erster Linie mittelständische Händler. Der Lebensmittelmarkt bestand in der Regel aus Facheinzelhandlungen, die ihren Standort vornehmlich im Stadtkern, Stadtrandlagen sowie Wohngebieten hatten. In diesen Facheinzelhandlungen erfolgte der Verkauf mittels Bedienung (vgl. Oevermann, 2008, S. 18).

Ab 1950 kam es zu einer Übersättigung von kleinen Einkaufsstätten. Infolgedessen mussten kleinere und nicht ausreichend leistungsfähige Betriebe schließen und es wurde ein erster, leichter Konzentrationsprozess angestoßen. Erfolgreiche Händler stärkten in dieser Zeit ihre Marktposition, erweiterten das Sortiment und schlossen sich vermehrt zu Verbundgruppen (z.B.

freiwillige Ketten oder Einkaufsgenossenschaften) zusammen bzw. sich diesen an (vgl. Berekhoven, 1988, S. 86ff).

Gegen Ende der 1950er Jahre kamen neben vielen Produkten aus dem amerikanischen Markt (z.B. Coca Cola, Kaugummi) auch eine neue Verkaufsform aus den USA nach Deutschland, die Selbstbedienung. Dadurch erfolgte eine schrittweise Verdrängung der Bedienungsläden vom Markt und es kam u.a. zu einer Übertragung traditioneller Handelsfunktionen auf die Kundschaft, eine Förderung des Preis- und Produktbewusstseins beim Verbraucher sowie eine Beschleunigung des Einkaufsprozesses. Des Weiteren ergaben sich durch das Selbstbedienungsprinzip Auswirkungen auf die Abläufe in den Geschäften und auf die Ladengestaltung. Neben einer Reduktion von Beratungsleistungen ergab sich beispielsweise auch eine Bedeutungszunahme von Werbung im Laden. Da Produktverpackungen nun durch den Wegfall der Beratung eine stärkere Erklärungsfunktion zukam, wurde eine Veränderung des Marketings durch die Hersteller erforderlich (vgl. Oevermann, 2008, S. 19).

Einhergehend mit der Etablierung des Selbstbedienungsprinzips erfolgten eine Sortimentsausweitung und eine Reduktion von Personal. Das Personal wurde durch Verkaufsfläche ersetzt. Bedingt durch die Nachfrage wurde das Sortiment des Lebensmitteleinzelhandels breiter und tiefer. So wurden beispielsweise neue Waren entwickelt und eingeführt und bei bestehenden Waren erfolgte eine Geschmacksdifferenzierung. Zeitgleich verschlechterte sich die Situation kleiner und kapitalarmer Einzelhändler, da durch die Substitution des Personals durch Verkaufsfläche, die Bedeutung des Kapitals zugenommen hatte. Demgegenüber waren insbesondere diejenigen Einzelhändler, die sich zu Verbundgruppen zusammengeschlossen hatten in der Lage, ihre Stärken auszuspielen und es entstand der Trend zur Filialisierung. Diese zog eine Vereinheitlichung der Ladengestaltung innerhalb eines Handelssystems nach sich und führte zu einem Flächenwachstum (vgl. Oevermann, 2008, S. 19). Im Jahr 1953 lag der Umsatzanteil filialisierter Lebensmitteleinzelhandelsbetriebe bei 5,3%, im Jahr 1994 hingegen bei ca. 80% (vgl. Oevermann, 2008, S. 27). Heute ist die 90%-Marke überschritten.

Aufgrund dieser Entwicklungen kam es ab den 1960er Jahren zu einem Konzentrationsprozess. Zwischen 1970 und 1978 schrumpfte die Anzahl der Lebensmittel-

einzelhandelsbetriebe um mehr als ein Drittel und auch nach dieser Zeit setzte sich diese Entwicklung fort. Bis heute ist ein rückläufiger Trend festzustellen (vgl. Oevermann, 2008, S. 24). Dieser bis heute anhaltende Konzentrationsprozess ist auf die Entstehung des Systemhandels durch Filialisierung und Übernahme von Wettbewerbern und ein damit einhergehendes Wachstum von Großunternehmen zurückzuführen (vgl. Berekhoven 1993, S. 41). Die Anzahl der am Markt agierenden Unternehmen sinkt. Während der Marktanteil der verbleibenden Unternehmen wächst und der Trend zur Kooperation weiter zunimmt (vgl. Oevermann, 2008, S. 26). Es begann ein Preiswettbewerb und es wurden Vergrößerungen der Verkaufsflächen notwendig, die wiederum zu neuen Standortanforderungen führten (vgl. Berekhoven, 1988, S. 113f). Neben größeren Lagern wurden auch größere Parkplätze erforderlich. Die Ansprüche an die Geräumigkeit von Verkaufsräumen und Kassenzonen stieg. Diese Flächenanforderungen waren in den Innenstädten kaum realisierbar, sodass insbesondere die kleineren Läden in den Zentren schließen mussten. Infolgedessen kam es dazu, dass sich zu dieser Zeit die Discounter aufgrund ihrer geringeren Verkaufsfläche und einer gezielten Sortimentsveränderung in der Position als Nahversorger etablierten (vgl. Oevermann, 2008, S. 20f.).

Durch die beschriebenen Änderungen des Flächenbedarfs sowie der Verbreitung der Discountentwicklung kam es zu Beginn der 1960er Jahre zu einer vermehrten Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben, insbesondere von größeren Märkten (z.B. Verbrauchermärkten), die einem Filialsystem angehören, in Stadtrandlagen („grüne Wiese“). Im Vergleich zu Innenstadtlagen bieten diese Standorte neben den größeren Flächen Vorteile im Hinblick auf Kosten und Verkehr. Das in den sechziger Jahren begonnene Flächenwachstum setzt sich bis heute fort, wenn auch nicht mehr in einem so starken Umfang. So lag das Flächenwachstum im Jahr 1980 bei 81,5% und hat sich im Jahr 2005 bis auf 3,1 % abgeschwächt (vgl. Oevermann, 2008, S. 21).

Anzumerken ist auch, dass die Grenzen des Lebensmitteleinzelhandels im Zeitablauf immer stärker verschwimmen. So nehmen immer mehr branchenfremde Betriebe wie Drogerien, Lebensmittel in ihr Sortiment auf. Gleichzeitig gehen aber auch Lebensmitteleinzelhändler stärker in Konkurrenz zu anderen Bereichen und bieten beispielsweise Kleidung als

Aktionsware an, wodurch sie zu Wettbewerbern der Textilbranche werden (vgl. Oevermann, 2008, S. 25).

Bei einem Vergleich der Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland mit der Entwicklung in anderen Ländern zeigen sich zum Teil ganz andere Entwicklungsverläufe. So konnten sich beispielsweise die Discounter in Großbritannien bis vor wenigen Jahren bei weitem nicht so stark etablieren wie in Deutschland. Sie sind auf dem dortigen Markt zwar vertreten, weisen jedoch deutlich geringere Marktanteile im Vergleich zum deutschen Markt auf. Das ist u.a. darauf zurückzuführen, dass britische Einzelhändler neben den dort existierenden Handelsmarken, die einen großen Anteil des Marktes ausmachen, allerdings preislich sehr dicht am Niveau der Markenartikel liegen, sogenannte „Budget Private Label“ haben. Es handelt sich dabei um Produkte im Preiseinstiegsbereich. Diese können also in preislicher Hinsicht als Konkurrenz zum deutschen Discounter gesehen werden (vgl. Oevermann, 2006, S. 29). Eine Wende zugunsten der Discounter hat jedoch signifikant seit zwei Jahren eingesetzt. Insgesamt lässt sich aussagen, dass sich viele Einzelhandelsformate, die sich in den letzten Jahrzehnten erfolgreich durchgesetzt haben, in mehreren Ländern parallel entstanden sind (z.B. Baumärkte). Demgegenüber ließ sich in Bezug auf den Lebensmitteleinzelhandel feststellen, dass sich zwei Formate über einen langen Zeitraum fast ausschließlich in jeweils nur einem Land etabliert haben. Das sind die Hypermarchés in Frankreich sowie die Lebensmitteldiscounter in Deutschland (vgl. Wortmann, 2003, S. 5).

2.4 DIE ENTWICKLUNG DER DISCOUNTER IN DEUTSCHLAND

2.4.1 Historisch-kulturelle Aspekte

Die skizzierte Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland - und in diesem Kontext insbesondere der Erfolg der Discounter - ist unter anderem auf historische und kulturelle Aspekte zurückzuführen. In den 1950er Jahren stand zunächst die Befriedigung der Grundbedürfnisse im Vordergrund. In Bezug auf die 1960er und 1970er Jahre wurde von einer Überflussgesellschaft gesprochen und zu Beginn der 1980er Jahre ließ sich eine Konsummüdigkeit feststellen.

Schließlich entwickelte sich durch ein besseres Ausbildungsniveau, fortschreitende Verbraucheraufklärung und verbesserte Informationsmöglichkeiten

der „kritische Verbraucher“. Ab 1990 entstand ein vermehrter Trend zur Polarisierung infolgedessen Einkäufen für Verbraucher zum einen eine Lebensnotwendigkeit zur Deckung des Grundbedarfs wurde und zum anderen Shopping ein Erlebnis von Schönerm und Freizeitgestaltung. In Bezug auf Ersteres wird Einkauf als Pflicht empfunden, wobei insbesondere ein gutes Preis-Leistungsverhältnis den wichtigsten Faktor darstellt. Dabei steht die funktionale Dimension des Einkaufens im Vordergrund. Für den Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs steht damit Effizienz im Vordergrund. Diese ist durch Zeitökonomie und Bequemlichkeit sowie ein hohes Preisbewusstsein gekennzeichnet (vgl. Oevermann, 2008, S. 51f). Das ist u.a. darauf zurückzuführen, dass in der deutschen Kultur viel Wert auf Vereinfachung gelegt wird und Funktionalität im Vordergrund steht (vgl. Roeb, 2004, S. 9). Der deutsche Konsument glaubt, dass er einen rationellen und zeitsparenden Einkauf am besten in einem Discounter erledigen kann und er darüber hinaus dort ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis vorfindet (vgl. Oevermann, 2008, S. 51).

Aktuell kann von einem hybriden Kunden gesprochen werden, der sich sowohl den Wunsch nach Konsumerlebnis, Lebensqualität und Selbstverwirklichung erfüllen will und gleichzeitig auf Lebensmittel und Gütern des täglichen Bedarfs bezogene Einkaufsentscheidungen, in erster Linie aus ökonomischen und rationellen Motiven heraus, trifft. Dabei spielt der Preis bei den Gütern des täglichen Bedarfs, anders als bei Luxusgütern, eine herausragende Rolle. Damit wird ausgewählt konsumiert, sodass beispielsweise durch Einsparungen im Bereich der Lebensmittel, Freiräume für Ausgaben in anderen Bereichen (z.B. Urlaub) möglich werden (Oevermann, 2008, S. 52). Opaschowski (1990, S. 123) spricht in diesem Kontext von „Hier-mehr-, dort-weniger-Verbrauchern.“

2.4.2 Sortimentsbezogene Aspekte

Auch sortimentsbezogene Aspekte haben Einfluss auf die Verbreitung der Lebensmitteldiscounter in Deutschland genommen. So wurden aufgrund gesetzlicher Regulierungen Sortimente großflächiger Betriebe auf der „grünen Wiese“ zum Teil zu begrenzen versucht, um Kleinflächen zu schützen. Dies geschah durch Änderung der Baunutzungsverordnung und einer damit einhergehenden Flächenbegrenzung, welche die Wirkung einer Sortimentsbegrenzung erreichen sollte. Dieser „Schutz“ wirkte sich allerdings nicht nur auf innerörtliche, mittelständische Lebens-

mittelgeschäfte aus, er hat ebenfalls für die vergleichsweise kleinflächigen Discounter positive Wirkungen (vgl. Wortmann, 2003, S. 8).

Des Weiteren lässt sich in Bezug auf die Sortimente aussagen, dass Discounter, zunächst insbesondere Penny, Plus (heute Netto) und bedingt Lidl ihre Sortimente zunehmend vertieft und verbreitert haben. Sie boten vermehrt Produkte wie Obst, Gemüse und Fleisch an, die ursprünglich nur im mittelständischen Einzelhandel erhältlich waren. Damit sind sie im Zeitablauf immer stärker in Konkurrenz sowohl zum mittelständischen Einzelhandel als auch zum filialisierten Einzelhandel getreten (vgl. Wortmann, 2003, S. 9).

Ein weiterer Aspekt der den sortimentsbezogenen Gründen für die Discountentwicklung zugeordnet werden kann, ist das massive Auftreten der Handelsmarken. Diese wurden durch die 1973 noch zulässige „Preisbildung der zweiten Hand“ beschleunigt. Lebensmitteleinzelhändler, die die Preisbindung der Hersteller nicht einhielten, wurden nicht mehr beliefert. Daraufhin begannen sie eigene Sortimente zu entwickeln und kompensierten auf diese Weise die fehlende Belieferung mit Markenartikeln. Auch diese Entwicklung forcierte die Durchsetzung der Discount-idee im deutschen Markt (vgl. Lademann, 2013, S.11). Die Handelsmarke mit überwiegend vergleichbaren Qualitäten zur Herstellermarke und einem deutlichen Preisabstand hat sich seit Jahren fest etabliert.

Auch kann der Erfolg der Discounter auf die mit zunehmender Sortimentsvielfalt größer werdenden Kostennachteile von Vollsortimentern zurückgeführt werden (vgl. Lademann, 2013, S. 15). Hierauf wird an späterer Stelle eingegangen.

3. FAZIT

Insgesamt lässt sich aussagen, dass der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs durch einen Strukturwandel gekennzeichnet ist. Es erfolgte ein sogenannter Formatwandel, der den Wechsel vom Bedienungsladen zum Selbstbedienungsladen bezeichnet. Des Weiteren zeigt sich eine Entwicklung hin zu immer größeren Betriebsflächen. Im Lebensmitteleinzelhandel erfolgt weiterhin, anders als bei anderen Einzelhandelsunternehmen, bei denen eine zunehmende Spezialisierung beispielsweise eine Richtung von Fachmärkten zu

beobachten ist, ein Despezialisierungsprozess. Dieser ist durch verstärkte Aufnahme von anderen Produkten als Aktionsware, wie z.B. Kinderbekleidung, in das Sortiment gekennzeichnet (vgl. Wortmann, 2003, S. 2ff).

Aufgrund eines europaweiten Verdrängungswettbewerbs sowie zunehmender Unternehmensfusionen zeigt sich ein starker Konzentrationsprozess. Der größte Teil der deutschen Einzelhandelsbetriebe ist heute ein Teil von Konzernen oder Unternehmensgruppen, die gleichzeitig auch den Großhandel betreiben (vgl. Wortmann, 2003, S.3f). 85% des Marktes werden inzwischen von den fünf größten Gruppen bedient.

Besonders relevant, insbesondere vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Arbeit, ist auch die Entwicklung des Discountvertriebs. Dieser begann mit der Eröffnung des ersten Lebensmitteldiscountladens durch Aldi im Jahr 1962, gefolgt von Plus (1972), Penny (1973) und Lidl (1973). In den 1990er Jahren erfolgte ein Anstieg des Marktanteils der deutschen Lebensmitteldiscounter von weniger als einem Viertel auf über ein Drittel (vgl. Wortmann, 2003, S. 7). Der Discount-Vertrieb hat sich im Zeitablauf in Deutschland immer weiter etabliert. Mittlerweile bestimmen Discounter den deutschen Markt zu deutlich über 40, ja fast 45% (Oevermann, 2008, S. 29).

Gründe für die Discountentwicklung sind zum einen historisch-kulturell bedingt und darauf zurückzuführen, dass in der deutschen Kultur viel Wert auf Vereinfachung gelegt wird und Funktionalität im Vordergrund steht. (vgl. Roeb, 2004, S. 9). Zudem ermöglichen ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis sowie ein rationeller und zeitsparender Einkauf bei Lebensmitteln Mehrausgaben in anderen Bereichen, z.B. für Urlaub oder Wohnen (vgl. Oevermann, 2008, S. 51). Dies ist für den deutschen Konsumenten besonders von Bedeutung, da aus der Knappheit während und nach dem Zweiten Weltkrieg ein starker Schaffensdrang und der Wunsch nach sichtbarem Wohlstand entstand.

Neben historisch-kulturellen Gründen lassen sich auch sortimentsbezogenen Gründe für den Erfolg der Discounter in Deutschland finden. Eine zunehmende Verbreiterung der Sortimente (u.a. um Obst, Gemüse und Fleisch) ermöglichte es den Discountern, vermehrt in Konkurrenz zum mittelständischen und filialisierten Einzelhandel zu treten (vgl. Wortmann, 2003, S. 9). Das

Aufkommen der Handelsmarken und die Entwicklung eigener Sortimente forcierte ebenfalls die Entwicklung der Discounter. Schließlich führte auch die zunehmende Sortimentsvielfalt von Vollsortimentern zu Kostennachteilen für diese und zu Vorteilen für die Discounter (vgl. Lademann, 2013, S.11, 15).

LITERATUR

Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/New York.

Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995): Katalog E. Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 4. Auflage, Köln.

Berekhoven, L. (1988): Geschichte des deutschen Einzelhandels, 4. Auflage, Frankfurt am Main.

Berekhoven, L. (1993): Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, Berlin.

Eitner, C. (2008): Die Reaktionsfähigkeit des deutschen Einzelhandels auf den demographischen Wandel: Eine qualitative und quantitative Analyse unter zielgruppen- und netzwerkspezifischen Gesichtspunkten, Dissertation Ruhr Universität Bochum, Bochum.

Glaubitz, J. (2011): Auf allen Kanälen: Handel: 2020: Fakten, Trends und Potenziale: Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel, Düsseldorf.

Hofer, F. (2009): Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel: Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung von Out-of-Stocks, Wiesbaden.

Lademann, R.P. (2013): Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel, in: Riekhof, H.-C. (hrsg.): Retail Business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 3-30.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel.

Liebmann, H.-J./Zentes, J. (2001): Handelsmanagement, München.

Mattmüller, R./Tunder, R. (2004): Strategisches Handelsmarketing, München.

Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, 4. Auflage, Stuttgart.

The Nielsen Company (2014): Deutschland 2014: Handel, Verbraucher, Werbung, Frankfurt am Main: URL: www.nielsen.com/de/de.html (Stand 24.05.2016).

Nitt-Drießelmann, D. (2013): Einzelhandel im Wandel, Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv, Hamburg.

Oevermann, N. (2008): Potenziale im Lebensmitteleinzelhandel: Leistungsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten aus Verbrauchersicht auf Basis einer empirischen Untersuchung, Dissertation, Universität Gießen, Gießen.

Opaschowski, H.W. (1990): Freizeit, Konsum und Lebensstil, in: Szallies, R./Wiswede, G. (Hrsg.): Wertewandel und Konsum: Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg/Lech, S. 109-134.

Roeb, T. (2004): Kundenorientierung in Deutschland – besser als ihr Ruf!, in: Spalink, H. (hrsg.): Kundenparadies Deutschland: Aktuelle Spitzenleistungen und Konzepte für die Zukunft, Berlin, S. 3-18.

Schmekel, V. (2006): Internationalisierung der Vertriebsstrategien des Handels, dargestellt am Beispiel des japanischen Marktes, Dissertation Universität Duisburg-Essen, Bielefeld.

Schröder, H. (2012): Handelsmarketing: Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops, 2. Auflage, Wiesbaden.

Schwarz, S. (2009): Muster erfolgreicher Internationalisierung von Handelsunternehmen, Wiesbaden.

Wortmann, M. (2003): Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, Discussion Paper SP III 2003 202, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

AUTOR

Dr. Karl Rose, MBA

Karl.Rose@gmx.de

JEL : M15

Realisierbarkeit von Wertbeitrag durch IT-Projekte

Bernhard Winkler

ABSTRACT

Within companies, IT departments take different positions and values. From cost center, service center through profit center to even strategic investment center in order to implement the corporate strategy. In the context of the operational framework of the IT area are also the services of IT projects. These can be evaluated by means of economic efficiency and cost control and can be used on the basis of business cases towards decisions of project implementation. The further control and maintenance of the business cases allows during the project to evaluate, not only the project cost but also the beneficial perspective. To follow the IT projects, in which an economical benefit has been indicated also in other business departments, it is possible to have these benefits incorporated into the relevant department budgets in terms of new targets and budget adjustments. Using the approach of "7 Steps to evaluate the benefits realized" a procedure is illustrated through which the value created of an IT project impact on the company can be realized for example in terms of reduced costs.

KEYWORDS

IT-Prozessoptimierung, Kosten-Nutzen-Analyse

EINLEITUNG / HINFÜHRUNG

Welcher Erfolg durch IT-Projekte erreicht und dargestellt wird wurde bereits im Jahr 2011 im Rahmen einer Studie „Prozessoptimierung mittels IT“¹ an der Hochschule Heilbronn beleuchtet. Zudem wird gemäß eines CIO Surveys von Harvard Nash im Jahr 2014 für das Folgejahr ein höheres Budget der IT-Verantwortlichen erwartet, ein Indiz dafür, dass der Stellenwert der IT in den Unternehmen steigt, jedoch auch hinterfragt werden muss, inwiefern auch Kosten-Nutzen-Effekte hierbei betrachtet werden. Die IT-Verantwortlichen scheinen jedoch die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der IT-Budgets nur bedingt zu betrachten, denn lediglich

„In Time and Budget“ steht gemäß der genannten Studie der Hochschule Heilbronn in den meisten Fällen auf deren Agenda. Ständig wachsende Anforderungen an die IT stehen aktuell im Mittelpunkt: Neue Standorte müssen angebunden, neue Anforderungen umgesetzt, Kosten reduziert werden und nebenbei soll die IT auch noch das Thema Innovation vorantreiben und die Umsetzung der Unternehmensstrategie voll unterstützen. Und dennoch scheint der Erfolg der CIOs wohl aktuell doch eher durch die Kostenminimierung und Einhaltung der Budgets gemessen zu werden. Aber nicht nur die Anforderungen an die IT wachsen ständig, auch die Anforderungen an die Unternehmen an sich entwickeln sich immer schneller weiter: neue Märkte müssen gewonnen und höhere Umsätze bei stabiler oder wachsender Rentabilität erzielt werden.

Betrachtet man nun diese überlebensnotwendige Agilität der Unternehmen und vor allem den Fokus auf Wachstum und Rendite, so muss man sich fragen, warum die IT-Verantwortlichen während der Umsetzung der ihnen anvertrauten Projekte meist nur auf die Projektkosten und den avisierten Projektendtermin schauen und nicht auf das tatsächliche Projektergebnis? Wieso stehen die für die Projektinitiierung so wichtigen Business Cases nach der Projektfreigabe nicht mehr im Mittelpunkt des Projektmanagements, bzw. weshalb verschwinden diese dann in den Schubladen, Aktenordnern oder Laufwerken? Bleibt durch diese Vorgehensweise die IT nicht der einfache Realisierer oder der Projektdienstleister innerhalb der Unternehmen?

Um die Ursachen für die aktuelle Situation, in welcher sich die IT Bereiche befinden, aufzudecken ist es wichtig, die unterschiedlichen Ausrichtungen der unterschiedlichen IT-Bereiche zu betrachten und hierbei die Zielsetzung und die daraus resultierenden operativen Steuerung ableiten. Hierdurch wird der eigentliche Konflikt sehr schnell deutlich.

¹ Meyer, B. 2011: Prozessoptimierung mittels IT

AUSRICHTUNG DER IT: VOM COSTCENTER BIS ZUM STRATEGIEUMSETZUNGSBESCHLEUNIGER

In den Unternehmen wird die IT unterschiedlich eingeordnet (Hofmann J. , 2010). Organisationszuordnungen wie die eines Liniensatzes innerhalb eines Hauptresorts, eigenständiges Hauptresort, als Stabstelle der Unternehmensleitung oder als Matrixorganisationen sind üblich. Aus diesen Organisationsformen resultieren unterschiedliche Aufgaben und Verantwortungen, die letztendlich die Ausrichtungen der IT und deren Zielsetzung stark beeinflussen.

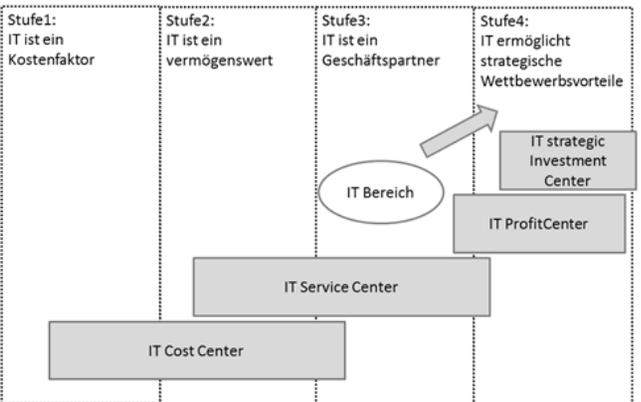


Abbildung 1 Stellenwert des IT Bereichs (Hofmann & Schmidt, 2010, S. 102)²

Dieses von Hofmann dargestellte Schaubild stellt 4 unterschiedliche Ausrichtungen der IT dar, welche sehr wohl auch den Entwicklungspfad der IT Bereiche darstellen: Als Kostenstelle unterhalb des CFOs gestartet wurde meist der Dienstleistungsgedanke mit aufgenommen und somit die IT zu einem Service Center entwickelt. Durch die Betrachtung der Leistungen als Services war bzw. ist es somit möglich, interne Leistungsverrechnung oder den Verkauf von IT Services an die Fachbereiche durchzusetzen. Ab dieser Entwicklungsstufe entwickelt sich ein IT Service Center dann zum IT Profit Center, welches dann auch Zielvorgaben bekommt um einen Profit am Unternehmen zu erwirtschaften. Teilweise werden an dieser Stelle auch Dienstleistungen an externe Kunden durchgeführt. Die Entwicklung der IT zum strategischen Investment Center stellt die Veränderung auf den aktuell höchsten Reifegrad der IT dar.

HANDLUNGSRAHMEN DER IT UND DEREN CONTROLLING

Aus Sicht des Controllings gehören nach Kesten et al 11

unterschiedliche Punkte zum Handlungsrahmen des IT-Controllings. Diese sind unterteilt in die unterschiedlichen Leistungsbereiche der IT: des IT Betriebs, der IT Projekte und der IT Strategie, jedoch sind diese Controlling Objekte nicht an den unterschiedlichen Organisations- bzw. Zielrichtungen der IT, sondern an einem optimalen Zustand der IT-Organisation, der IT als Strategischen Investmentcenter ausgerichtet.

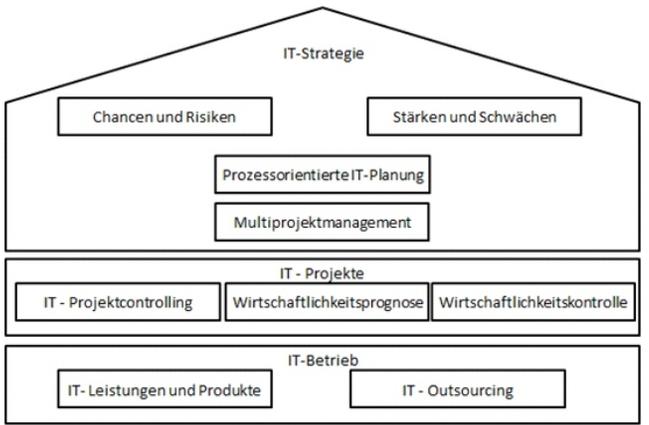


Abbildung 2: Handlungsrahmen für das IT-Controlling (Ralf Kesten, 2007)³

IT ALS KOSTENSTELLENORGANISATION: DIE KOSTEN STEHEN IM VORDERGRUND

Diese Art der Organisation kann als die klassische IT-Organisation angesehen werden. Die entsprechenden Entscheidungskompetenzen ergeben sich aus dem vereinbarten Kostenbudget. Ziele sind dadurch üblicherweise die Einhaltung des selbigen.

Die Aufgaben des IT Bereichs fokussieren sich somit in dieser Organisationskultur hauptsächlich auf den fehlerfreien Betrieb der vorhandenen IT Systeme und des Netzwerks bei möglichst niedrigen Kosten. Neue Systeme, Lösungen oder Prozessverbesserungen werden bei dieser Art der Organisation nicht proaktiv getrieben oder umgesetzt, da das primäre Ziel der IT in dieser Art der Organisation die permanente Kostenreduzierung ist. Innovative Anforderungen, welche die Prozesse sichern oder verbessern kommen meist nur aus den Fachbereichen. Um diese dann genehmigt zu bekommen wird der Business Case gerechnet und sobald dieser freigegeben ist stellt sich dann natürlich sofort die Frage, wie die Kosten eingehalten werden können und der Zieltermin erreicht wird. Die Risiken dieser Art von Organisation sind somit offensichtlich und nicht von der Hand zu weisen. Die Erreichung des

2 Vgl .Hofmann, J.: Masterkurs IT Management, Wiesbaden (Vieweg-Teubner Verlag), 2010, Seite 102

3 Kesten, R. 2007 IT Controlling - Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT

ursprünglichen Business Cases ist mit Mehraufwand verbunden und riskiert die Zielerreichung, das Projekt in Time und Budget umzusetzen. Dennoch finden wir diese Art am häufigsten in Unternehmen der Fertigungsindustrie wieder.

NÄHER AN DER UMSETZUNGSKOMPETENZ?

IT ALS SERVICE CENTER ORGANISATION

Ein serviceorientiertes IT Management wird zunehmend auch als Service Center betrachtet. Hierbei stellt dies Services an die internen Kunden zur Verfügung. Fachspezifisches Know-how wird neben den klassischen Infrastrukturthemen auch zu Produkten und Prozessen bereitgestellt und angeboten. Hieraus resultiert das Ziel, einen Mehrwert für den Fachbereich zu erzielen und vor allem definierte Services anzubieten, welche neben den Kosten ebenfalls messbar sind.

In dieser Art der Organisation liegen die Aufgaben des IT Bereichs zusätzlich zum fehlerfreien Betrieb der vorhandenen IT Systeme und des Netzwerks darin, dem Business als Servicedienstleister gegenüberzustehen. Die angebotenen Services werden hierbei nach Qualität und Lieferservice betrachtet. Neue Systeme, Lösungen oder Prozessverbesserungen werden bei dieser Art der Organisation aus den Fachbereichen getrieben und finanziert, wobei die IT den Dienstleister darstellt, der die Einführung der neuen Lösung organisiert und liefert. Zu den wichtigsten Zielen der IT in dieser Art der Organisation gehört neben der Kostenoptimierung die Sicherstellung eines guten Lieferservices und die IT tritt hierbei als Geschäftspartner auf.

Diese Art der Organisation ist im Vergleich zur Cost Center Organisation stärker serviceorientiert. Dies bedeutet aber auch, dass die Umsetzung der Projekte auch an dieser Stelle wieder hauptsächlich als „in Time and Budget“ angesehen werden. Die inhaltliche Verantwortung der Projekte liegt ebenso wie bei der Ausrichtung als Cost Center meist bei den Fachbereichen, was wiederum bedeutet dass der geplante Wertbeitrag eines Projekts von den Projektleitern nicht gemessen wird. Die weiterführende Überprüfung der Business Cases ist somit vordergründig ebenfalls nicht zielführend, da die Leistung an der Erreichung des Service Levels gemessen wird.

DEN PROFIT IM FOKUS: PROFIT CENTER ALS

ORGANISATIONSFORM FÜR DIE IT

Betrachtet man die Profit Center, so erkennt man, dass diese für den wirtschaftlichen Erfolg überwiegend selbst verantwortlich sind. Sie entscheiden dabei meist autonom, was zum Beispiel das Investitionsvolumen angeht. Die zu erbringende Leistung des IT Bereichs wird hierbei an dem erwirtschafteten Ergebnis gemessen.

Für diese Art der Organisation ist die Grundvoraussetzung, dass der IT Bereich seine Services innerhalb des Unternehmens kostenpflichtig anbietet. Somit ist die IT in dieser Art der Organisation ein vollwertiger Geschäftspartner, der nicht nur Kosten, sondern zudem interne oder teilweise auch externe Umsätze erzielt. Die Aufgabe der IT ist es hierbei, höchste Services zu wettbewerbsfähigen Preisen innerhalb des Unternehmens anzubieten, die definierten Service Levels einzuhalten und somit den Betrieb bestmöglich und wirtschaftlich zu unterstützen. Ab dieser Phase der Entwicklung kann es die IT schaffen, strategische Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu erzielen, entweder durch das Beisteuern von Deckungsbeiträgen in das Unternehmen und durch das proaktive Platzieren von Dienstleistungen, die das Industrieunternehmen im Wettbewerb mit anderen Anbietern differenzieren kann.

Risiken in dieser Art der IT-Organisation bestehen darin, dass Unternehmen hierbei den finanziellen Mehrwert der IT-Organisation erkennen und über eine Ausgliederung der IT in ein eigenständiges Unternehmen forcieren und womöglich zu einem späteren Zeitpunkt sogar veräußern könnten. Zudem entwickeln sich diese Organisationen häufig zu IT Dienstleistern, welche ihre Services auch außerhalb des eigenen Unternehmens anbieten. Dadurch besteht die Gefahr, dass sich die Kompetenzträger aus der Unternehmensorganisation herausentwickeln.

Betrachten wir hierbei nun ebenfalls die Projektumsetzung, dann wird auch hier schnell klar, dass die Zielerreichung auch an dieser Stelle unter der Begrifflichkeit von „in time and budget“ darstellbar ist. Der Kunde definiert vor dem Projekt, was dieser vom internen IT-Dienstleister erwartet. Sobald man sich über die Kosten und den Zeitplan für die Anforderungen einig ist wird der interne Auftrag erteilt. Mit dem Ergebnis: Je niedriger der Aufwand, desto höher

der Profit. Für die inhaltliche Umsetzung und Zielerreichung sind auch hier die Fachbereiche verantwortlich, die meist die Erreichung des Business Cases nicht langfristig überprüfen.

DIE IT ALS STRATEGIC INVESTMENT CENTER ODER ALS STRATEGIEUMSETZUNGSBESCHLEUNIGER

Im Rahmen einer Organisation der IT als Strategic Investment Center werden der IT zusätzliche Entscheidungsrechte über entsprechende Investitionen ihres Bereiches eingeräumt. Des Weiteren hat der IT Bereich ein Mitspracherecht wenn es um die Verwendung des erwirtschafteten Gewinns geht.

Dies bedeutet, dass der IT Bereich erwirtschaftete Gewinne nicht zum Ende des Fiskaljahres innerhalb des Unternehmens verrechnet, sondern diese in strategische Investitionen einfließen lassen kann. Diese können beispielsweise weitere Wachstumsthemen sein – insofern ein Drittmarkt adressiert wird, oder aber auch der strategische Aufbau neuer Services innerhalb des Unternehmens oder Investitionen in die Infrastruktur. Sobald die IT diesen Stellenwert in einem Unternehmen erreicht hat kann sie selbstständig und unternehmerisch agieren und zudem langfristige Entscheidungen treffen. Wie in der Organisation als Profitcenter bestehen hierbei ebenso die Chance und das Risiko, dass die IT in eine eigenständige Gesellschaft ausgegliedert wird und somit den integrierten Bezug in das Unternehmen mittel- oder langfristig verlieren kann.

Der wichtigste Aspekt bei dieser Organisationsart ist jedoch, dass die IT proaktiv die Fachbereiche in deren Strategieumsetzung unterstützen kann. Vor allem in den bereichsübergreifenden Aktivitäten ist dieser Ansatz für ein Unternehmen sehr gewinnbringend, da die IT als ein neutraler Dritter die Fachbereiche gemeinsam adressieren und zusammen in Richtung Strategie weiterentwickeln kann.

In dieser Organisationsform finden wir zwar häufiger die Betrachtung der tatsächlichen Zielerreichung von Business Cases wieder, ist aber auch hier bei weitem noch nicht durchgängig zu finden.

ZIELVORGABEN VERSUS WIRTSCHAFTLICHER NACHHALTIGKEIT DER PROJEKTE

Generell haben alle IT-Verantwortlichen die Möglichkeit, Business Cases der Projekte auch während der Projektlaufzeit und auch nach den Projekten zu nachzuhalten. Die Hauptfrage, welche sich hierbei stellt ist die der Kompetenz und die der Fokussierung bzw. Priorisierung im Tagesgeschäft, welche meist auf die kurzfristiger definierten Zielvorgaben ausgerichtet sind.

EINSCHÄTZUNG DER ZUORDNUNG DURCH DIE IT VERANTWORTLICHEN

Betrachten wir nun die Zuordnung der IT Bereiche in unterschiedlichen Fertigungsunternehmen: Durch die in einer von der Hochschule Heilbronn durchgeführten Studie stellt sich das Eigenbild der IT Bereiche schön dar: Mehr als 70 Prozent der teilnehmenden IT Verantwortlichen sieht die eigene IT Organisation als Cost-, bzw. als Service Center, wobei sich nur ca. 20 % als Profit Center und als Innovationscenter neuer Technologien einschätzen. Betrachten wir nun weitere Details der Studie, so erkennen wir, dass die als Profitcenter zugeordneten IT Bereiche Ihre Leistungen an die Unternehmensfachbereiche verkaufen, dadurch einen Deckungsbeitrag und somit einen Profit erzeugen, dem Unternehmen jedoch dadurch meist kein finanzieller Wertbeitrag entsteht. Die Innovationscenterorganisationen arbeiten an innovativen Themen, wobei sie sich wiederum auf die Umsetzung von Anforderungen der Fachbereiche fokussieren und neue Innovationen sowohl für Performancesteigerung im Bereich der Infrastruktur, als auch für die schnellere Umsetzung von Anforderungen einsetzen.

Die Leistung der IT Bereiche wurde in den meisten Fällen durch die Einhaltung der Budgets und die Konkurrenzfähigkeit der IT Kosten mit externen Anbietern bewertet, Projekterfolg mittels Budget und Termineinhaltung. 22% der Teilnehmer stellten zudem dar, dass die Projekte mittels Kennzahlen bis zum Projektende überwacht würden, diese aber in den meisten Fällen nur auf die Themen Time, Scope und Budget ausgerichtet seien.

Gerade aber in Zeiten wachsender Anforderungen ist es wichtig, dass sich die IT Organisation nicht nur auf die klassischen Aufgaben wie Sicherstellung des Betriebs und die qualitativ hochwertige und zudem kosten-

günstige Umsetzung der Anforderungen aus den Fachbereichen fokussiert.

BUSINESS CASES FÜR IT PROJEKTE: NICHT NUR KOSTEN, SONDERN AUCH WERTBEITRAG

„Welches Projekt wird umgesetzt, welches Projekt können wir aus Kosten und Kapazitätssicht noch etwas verschieben?“ Zur Beantwortung dieser Fragen stimmt die IT meist mit den Fachbereichen die Priorität der Anforderungen und deren Mehrwert ab. Aufgrund dieser Einschätzung werden die Business Cases erstellt, welche dann den Stakeholdern und Projektspensoren zur Entscheidung vorgelegt werden. Die hierfür erarbeiteten Business Cases stellen in der Regel die Kosten, aber auch den Nutzen des Projekts für das Unternehmen dar. Diese sollten zudem in den meisten Fällen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden bzw. sind sie bereits. Wichtige Kennzahlen zur Ermittlung des ROIs tragen der Entscheidungsfindung bei. Diese Kennzahlen sind die Grundlage für oder gegen ein Projekt, vor allem, wenn diese Kennzahlen des Nutzens bereits an den strategischen Kennzahlen des Unternehmens ausgerichtet sind.

Obwohl diese Business Cases für die Projektentscheidung von höchster Notwendigkeit sind bestätigen in der Studie jedoch nur 8% der Studienteilnehmer, dass der Business Case auch während und nach dem Projekt geprüft wird. Der Hauptfokus für das Projektcontrolling liegt demnach in den meisten Fällen auf den klassischen Kennzahlen, die meist mit überschaubarem Aufwand geprüft werden können: Projektfortschritt und Kosten. Durch den Fokus auf die Kosten wiederum werden in den Projekten auftretende Neuanforderungen auf spätere Phasen verschoben, da ein Überschreiten des Projektbudgets nicht riskiert werden darf, häufig unabhängig davon, welcher messbare Nutzen hiervon erreicht werden kann.

WIE KANN EINE IT DIE ERREICHUNG DER BUSINESS CASES PRAGMATISCH PRÜFEN:

Das Thema Nachhalten von Business Cases kann beliebig komplex sein. An dieser Stelle soll aber nur ein pragmatischer Ansatz hierfür genannt werden. Mit 7 Schritten zum bewertbaren Erfolg. Das Hauptaugenmerk hierbei liegt im Einbeziehen des Business:



Abbildung 3: 7 Schritte zur Bewertbarkeit des realisierten Nutzens
(Eigene Darstellung)

Das Einbinden und das Kommitment des Business ist durchgängig notwendig. Nur durch konsequente Zusammenarbeit mit dem Business kann der Nutzen einfach nachgehalten werden. Sicherlich steht das Business an dieser Stelle in einem gewissen Zielkonflikt, da das Projekt zwar umgesetzt werden soll, aber das Budget aus Fachbereichssicht am besten nicht gekürzt werden soll. Aber genau durch diesen Ansatz hat die IT die Möglichkeit, Projekte richtig zu priorisieren und die Projekte auch erfolgreich umzusetzen. Sollte während eines Projekts erkennbar sein, dass der Nutzen nicht erreichbar ist, so kann man dadurch auch während der Projektlaufzeit das Vorhaben stoppen.

EINSICHT AUCH IN DER IT: CHANCEN DURCH DIE MESS- UND BEWERTBARKEIT VON NUTZEN

Noch haben viele IT Entscheider nicht erkannt, wie wichtig der messbare Nutzen von Projekten für den IT Bereich letztendlich ist. Durch das Nachhalten von messbarem Nutzen für das Unternehmen ist der IT Verantwortliche in der Lage darzustellen, welcher Fortschritt in der Unternehmensstrategieumsetzung durch die IT realisiert oder proaktiv gesteuert wurde. Zudem entstehen mit diesem Ansatz Chancen, das Business für den Projekterfolg stärker einzubinden und mit in die Verantwortung zu nehmen.

Durch diesen Ansatz haben die IT Verantwortlichen zudem die Chance, dem Business bei der Erreichung derer Ziele proaktiv zu helfen und durch die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele einen anderen Stellenwert im Unternehmen zu erreichen.

Hierdurch wird die IT zur internen Beratung, die dem Unternehmen dabei hilft, die Unternehmensstrategie effizienter umzusetzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Hofmann, J. (2010). Masterkurs IT-Management. Wiesbaden: Vieweg-Teubner Verlag.

Hofmann, J., & Schmidt, W. (2010). Masterkurs IT-Management. Wiesbaden: Vieweg-Teubner Verlag.

Prof. Bernd Meyer, B. W. (2011). Umfrage der Hochschule Heilbronn zum Thema: Prozessoptimierung mittels IT v. 10.05.2011.

Ralf Kesten, A. M. (2007). IT Controlling - Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

AUTOR

Bernhard Winkler, MBA,
geb. 1973 in Aalen
Doktorand Cyprus International University, Lefkosa,
Zypern
Lehrbeauftragter Hochschule Heilbronn
Vice President ICT (CIO), Internationaler Automobil-
zulieferer
Email: Bernhard_Winkler@web.de

JEL : F23

Cultures at work: Interkulturelle Zusammenarbeit in Unternehmen.

Kim Burzan; Alexander Haselhorst

ABSTRACT

Facing cultures at work in a globalized world, managing cultural diversity becomes a major element for internationally operating companies regarding their successful operation and their competitive advantage. Different markets result in different requirements – hard and soft skill wise. In order to understand and comply with them, international companies are aiming for cultural specialists for their diverse markets. This results in a cultural diverse workforce. These diverse culture specialists are working together under one organizational roof in various business contexts. This set-up potentially leads to a clash of cultures and further to a clash of interests, which can result in disturbances on the daily operation level. Opportunities of diverse teams, such as combining different experiences, knowledge and skills, can result in a "melting pot" of new innovative ideas, problem solving and out of the box thinking. The challenges are especially on the relationship level, such as acceptance and openness among each other, the elimination of prejudice and the development of an intercultural competence framework of each employee. Intercultural Management-Trainings will help to qualify the workforce for these challenges.

KEYWORDS

International Organizations, Cross-Cultural Cooperation, Cultural Diversity, Multinational Teams, Intercultural Management Training, Organizational Culture, Leadership Style.

1. NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT IN UNTERNEHMEN

Globalisierung und weltweite Expansion führen zu strukturellen Veränderungen international operierender Unternehmen. In Deutschland unterhalten 42% der Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Partnern in mehreren Ländern sowie 58%

Niederlassungen im Ausland (vgl. Connected Enterprise Report 2016). Dieser Entwicklung folgend, wird interkulturelle Zusammenarbeit für Unternehmen Standard. Der Ausdruck „Cultures at Work“ beschreibt im Kontext interkultureller Zusammenarbeit die Anforderungen, die aus dem Arbeitsalltag kulturell divers besetzter Belegschaften resultieren. Im Rahmen dieser Entwicklung wird interkulturelle Kompetenz für Unternehmen immer mehr als Kernkompetenz identifiziert. Dies sowohl in Bezug auf Effektivität und Effizienz im internationalen Geschäft, z.B. im Hinblick auf langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen, als auch in interpersonellen Situationen der täglichen Zusammenarbeit (vgl. British Council 2013). Dabei ergibt sich in Bezug auf den Umgang mit der steigenden Pluralität der Kulturen, die auf das Unternehmen einwirken, eine steigende Komplexität. Kulturelle Diversität in Unternehmen ist nachfolgend unter 3.1.3 beschrieben, vorab ist festzustellen, dass in diesem Kontext Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion und Tradition innerhalb eines organisatorischen Rahmens interagieren. Unterschieden werden in diesem Kontext sowohl externe als auch interne Einflüsse kultureller Diversität, die auf die Unternehmen einwirken. Die nachfolgende Grafik zeigt diese Elemente und veranschaulicht die globale Forderung, mit der sich internationale Unternehmen damit je Markt konfrontiert sehen. Externen Einflüssen kommt, z.B. bei der Erschließung neuer Märkte, eine Relevanz in Richtung der Beachtung jeweiliger kulturell bedingter Erwartungen, Werte und Überzeugungen zu. Diese gilt es zu verstehen, um daraus zielgerichtete Strategien abzuleiten und diese entsprechend zu implementieren. Intern wirkt sich kulturelle Diversität z.B. durch neue Mitarbeiter der jeweiligen Regionen auf die eigene Organisation aus und führt hier zu Einflüssen, die zu internen Veränderungsbedarfen in Bezug auf die Zusammenarbeit führen.



Abb. 1: Betrachtung und Bearbeitung diverser Märkte und deren Auswirkungen auf Unternehmen, eigene Darstellung, in Anlehnung an Rothlauf, 2012.

Entsprechend der Grafik erfordert es von Unternehmen einen erhöhten Koordinationsbedarf hinsichtlich einer ganzheitlichen Betrachtung der ökonomischen, sozialen sowie der kulturellen Rahmenbedingungen ihrer kulturell diversen Märkte. Folglich ist eine voneinander isolierte Betrachtung und Behandlung von marktrelevanten Daten nicht mehr ausreichend, um ökonomisch zielgerichtet zu agieren (vgl. Rothlauf, 2012). Entsprechend der Komplexität, die aus diesen Zusammenhängen resultiert, verorten entsprechend aufgestellte Unternehmen ihre internationale Ausrichtung sowie den Umgang mit kultureller Diversität in den oberen Managementebenen, um der hohen Relevanz derselben und der daraus resultierenden Auswirkungen auf das operative sowie auf das strategische Geschäft zu entsprechen (vgl. PageGroup Studie, 2014). In 2014 beschäftigten 16 der DAX 30 Unternehmen Diversity ManagerInnen (vgl. Diversity Management in Deutschland, 2014). Diversity Management, in diesem Artikel auf den Kontext kultureller Diversität bezogen, ist als HR Instrument im Sinne der verbesserten Nutzung der Humanressourcen in entsprechend aufgestellten Unternehmen etabliert (vgl. Köppel, 2010).

Grundlage interkultureller Zusammenarbeit ist es, kulturelle Unterschiede zu verstehen und in interkultureller Zusammenarbeit die jeweils indizierte kulturelle Art und Weise zu adaptieren, um zielgerichtet zu kommunizieren (vgl. Rothlauf, 2012). Die

Herausforderungen liegen vor allem in den sogenannten Soft Skills, wie Akzeptanz und Offenheit untereinander, dem Abbau von Vorurteilen und der Entwicklung und Verständigung auf gemeinsame Ziele. Um in diesem Kontext zielgerichtet zu agieren, bedarf es einer Erweiterung der interkulturellen Handlungskompetenz des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Thomas, 2016). Neben fachlichen Fähigkeiten benötigen Mitglieder kulturell diverser Belegschaft interkulturelle Fähigkeiten, bzw. Kompetenz. Diese Elemente sind im Vergleich zu Fachkenntnissen von gleichrangiger Bedeutung zur Umsetzung und Erreichung der Unternehmensziele. Die Vielfalt der in das Tagesgeschäft eingebundenen Kulturen erfordert kulturelles Verständnis, um insbesondere im Kontext schwieriger Arbeitssituationen eine effektive und effiziente Zusammenarbeit zu fördern.

Die Führung interkultureller Belegschaft, bzw. Geschäftsbereiche oder Abteilungen bringen Veränderungen der Führungsaufgabe mit sich. Managern fehlt es in diesem Kontext oft an Kommunikations- und Führungsfähigkeiten im Sinne kulturell diverser Soft Skills. Neben kognitiven, sind in Unternehmenskontexten auch soziale Fähigkeiten für die Ausführung von Management- und Führungspositionen erforderlich (vgl. Manning/Robertson, 2011; Lund/Manyika/Ramaswamy, 2012). Erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum ist in Folge von den Unternehmen zu erwarten, die in der Lage sind in diesem Kontext flexibel, zielgerichtet und effizient zu agieren.

Entsprechend kommt Managemententwicklungs- und Trainingsprogrammen, besonders in der heutigen werteorientierten Sicht im Umgang mit Humanressourcen, immer größere Bedeutung zu, um den existierenden Herausforderungen zielgerichtet zu begegnen und Ineffizienzen zu vermeiden (vgl. Jacobs, 2009). Ziele interkultureller Trainingsmaßnahmen sind neben dem Erlangen oder dem Erweitern interkultureller Kompetenz Veränderungen in den affektiven Reaktionen des Einzelnen, die zu Veränderungen im Verhalten der Teilnehmer führen (vgl. Thomas/Kinast/Schroll-Machl, 2010). Interkulturelle Trainingsmaßnahmen sind dann zielgerichtet, wenn es ihnen gelingt sowohl eine Verknüpfung der kognitiven, affektiven und verhaltensorientierten Dimensionen interkultureller Kompetenz herzustellen und diese in einen Kontext, bzw. einen Transfer in Richtung der Erweiterung der allgemeinen Handlungskompetenz des Teilnehmers zu bringen. Bezogen auf internationale

Unternehmen bedeutet dies, eine Verknüpfung aller benötigten Fähigkeiten, die im Rahmen der jeweiligen Arbeitsabläufe nötig sind herzustellen. Durch diesen Ansatz kann der interkulturelle Handlungskompetenzrahmen der Mitarbeiter erweitert werden (vgl. Thomas, 2011).

2. ZIELSETZUNG DES ARTIKELS

Folgend soll interkulturelle Zusammenarbeit in Unternehmen beschrieben werden. Betrachtet werden in diesem Kontext sowohl die Auswirkungen, die sich daraus auf die Unternehmen ergeben als auch die Ziele, die entsprechend aufgestellte Organisationen mit einer solchen strategischen Ausrichtung verfolgen. Dazu sind nachfolgend Unternehmensbereiche aufgeführt, in denen es zu Veränderungen und Anpassungen in diesem Kontext kommt.

Die nachfolgende Grafik führt in diesem Kontext die Bereiche Organisations- und Führungskultur, kulturelle Diversität sowie interkulturelle Management-Trainings auf, die die Qualität der interkulturellen Zusammenarbeit beeinflussen. Dabei stellen die Faktoren Führungs- und Organisationskultur sowie kulturelle Diversität Faktoren dar, die in den Unternehmen verortet sind. Der Bereich interkulturelle Management-Trainings entspricht einer externen Einflussgröße, die es gilt auf die Unternehmensumwelt abzustimmen, um die Grundlage für Wissens-erweiterung der Belegschaft auf diesem Gebiet im Sinne der Unternehmen zu ermöglichen.

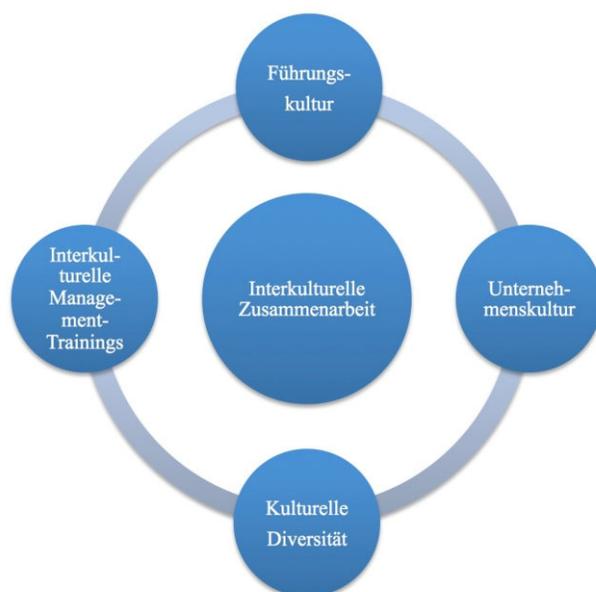


Abb. 2: Einwirkende Faktoren auf interkulturelle Zusammenarbeit, eigene Darstellung, in Anlehnung an Thomas, 2011.

Die Komplexität interkultureller Zusammenarbeit zeigt sich dabei sowohl durch Interdependenzen zwischen nationaler-, organisationaler- und Führungskultur als auch aus den aus diesem Kontext resultierenden emotionalen Reaktionen und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter. Entsprechend kulturell motivierte und ausgeführte Handlungen werden in Arbeitsleistung, bzw. deren Auswirkungen auf den operativen Arbeitsalltag in Unternehmen sichtbar (vgl. Taras/Kirkman/Steel, 2010).

Um die Effekte interkultureller Management-Trainings auf die interkulturelle Zusammenarbeit in Organisationen zu untersuchen, ist es angesichts der beschriebenen Komplexität interkultureller Zusammenarbeit essenziell, ein der kulturellen Diversität derselben angemessenes Modell für die Selektion der Teilnehmer anzuwenden. Die Kategorisierung nach der GLOBE Studie (The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Programm, GLOBE, 2004) eignet sich in diesem Kontext. Die in der Studie analysierten 62 gesellschaftlichen Kulturen sind in 10 regionale Kulturkreise kategorisiert, die Ähnlichkeiten in Bezug auf Gesellschafts- und Unternehmenskultur als auch auf indizierten Führungsstil aufweisen.

Die Inhalte der in diesem Kontext applizierten interkulturellen Management-Trainings sollten demnach sowohl Elemente enthalten, die geeignet sind, die Teilnehmer des mittleren Managements im Kontext multikultureller Bildung in Bezug auf Geschäftspraktiken, Richtlinien, Umgang und Führung von Mitarbeitern als auch auf landesübliche Anforderungen und Erwartungen der Zielmärkte zu sensibilisieren.

Aus der Sicht von Unternehmen stellen sich vor allem Personalentwicklungsmaßnahmen, so auch im Kontext interkultureller Management-Trainings, die Frage nach der ROI, deren Wirksamkeit sowie deren Nachhaltigkeit (vgl. Kirkpatrick, 2006; Burke/Hutchins, 2007; Gessler/Sebe-Opfermann, 2011). ROI interkultureller Trainings in Bezug auf direkten Nutzen derselben ist i.d.R. nicht darstellbar (vgl. Bunch, 2007). Inadäquates kulturelles Verhalten, das potenziell zu Ineffizienzen interkultureller Zusammenarbeit führt, ist im Umkehrschluss darstellbar (vgl. Trimpop/Meynhardt, 2006). Entsprechend investieren Unternehmen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter (vgl. Carasco-Saul/Kim/Kim, 2014; Galperin/Lituchy, 2014).

In Bezug auf die Wirksamkeit interkultureller Trainings konzentriert sich die Evaluationsforschung auf diesem Gebiet hauptsächlich auf Untersuchungen mit Studenten; dabei ist u.a. empirisch belegt, dass die Effizienz kulturell heterogener Teams durch die Teilnahme an kulturellen Trainings erhöht wird (vgl. Puck, 2009). Bei durchgeführten Untersuchungen an Studenten fehlt jedoch der Zusammenhang der Trainingsinhalte mit den Faktoren Unternehmens- und Führungskultur sowie mit denen des täglichen Arbeitsalltags und den daraus entstehenden Arbeitsaufgaben. Im Unternehmenskontext konzentriert sich die Forschung interkultureller Trainings auf die Konzepte zur Entsendung von Mitarbeitern, bzw. auf bikulturelle Kontexte (vgl. Puck/Kittler/Wright, 2008).

3. ERGEBNISSE

Die nachfolgenden Abschnitte geben einen Überblick über den Stand der Forschung in Bezug auf die Einflussfaktoren interkultureller Zusammenarbeit. Hierbei werden die nachfolgenden Bereiche Unternehmens- und Führungskultur, kulturelle Diversität in Unternehmen sowie interkulturelle Management-Trainings als Kerneinflussgrößen berücksichtigt.

3.1 INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT

Geographische Grenzen scheinen in Bezug auf die moderne Informationstechnologie zu verschwimmen, unterschiedliche Kulturen leben in verschiedenen Kulturkreisen nebeneinander und beeinflussen sich dabei. Interkulturalität ist in der heutigen, vernetzten Gesellschaft scheinbar Normalität. Anhand der in der Einleitung beschriebenen Internationalisierung wird deutlich, dass es für eine zielgerichtete interkulturelle Interaktion - und der Vermeidung von Missverständnissen, Störungen und Konflikten - geeigneter interkultureller Trainingsmaßnahmen zum zielgerichteten interkulturellen Umgang bedarf. Trotz des scheinbar weltweiten, grenzüberschreitenden Informationsaustausches sind Konflikte, z.B. in der organisationalen Zusammenarbeit an der Tagesordnung. Ein Nebeneffekt interkultureller Zusammenarbeit ist, dass es zu einer Destabilisierung existierender Glaubenssysteme kommt (vgl. Beck/Cowan, 2011). Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Gesellschaft zwar einerseits in einem – besonders durch die weltweite Vernetzung durch Social Media – „kommunikativ-problemfreien“, miteinander verwobenen Zustand befindet; es jedoch in der echten, persönlichen Interaktion zwischen Individuen immer wieder zu Missverständnissen

kommt. Dies lässt den Rückschluss zu, dass das kognitive Wissen um interkulturelle Unterschiede alleine nicht suffizient ist, um im Kontext der interkulturellen Interaktion zielgerichtet zu handeln. Der Mensch lebt in einer globalen, vernetzten Welt – sein Handeln ist jedoch auch in der interkulturellen Interaktion in erster Linie an den für den individuellen Kulturkreis geltenden Normen und Werten ausgerichtet. Vorurteile und Stereotypen im Umgang mit fremden Kulturen sind noch immer an der Tagesordnung und erschweren bspw. die interkulturelle Zusammenarbeit.

Im Kontext interkultureller Zusammenarbeit kommt der Beachtung der sogenannten „Soft Skills“, z.B. Emotionalität und Empathie, eine hohe Relevanz hinsichtlich Erfolg oder Misserfolg in der Kommunikation zu (vgl. Bannenberg, 2010). Dies gilt bereits für Interaktionen vor eigenkulturellem Hintergrund, umso höher ist mögliches Konfliktpotential auf interkultureller Ebene einzuordnen. Das erste Axiom Watzlawicks: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2007), wie auch das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun sind Modelle, die die Relevanz eines ganzheitlichen Ansatzes in der Kommunikation eingängig darstellen. Alltägliche Standardsituationen im Kontext von bspw. interkulturell agierenden Unternehmen haben nach diesen Modellen das Potential nicht zielgerichtet abzulaufen. Missverständnisse und Störungen der Prozessabläufe in der Zusammenarbeit sind mögliche Konsequenzen. Je emotionaler eine Situation, desto größer die Gefahr, dass andere, unterschwellige Aspekte, die beabsichtigte Botschaft überlagern. Nach dem Vier-Seiten-Modell wird nahezu in jeder Interaktion sowohl mehr oder weniger als auch potentiell etwas anderes verstanden als das, was der Sender beabsichtigt hat. Elementare Bestandteile von Interaktion sind neben dem verbalen auch die non- verbalen Anteile wie Gestik, Mimik, Stimme oder Tonalität. Interkulturelle Zusammenarbeit kann sowohl aufgrund von Soft als auch Hard Skills scheitern, sofern die Akteure nicht in der Lage sind, beide Ebenen zu beobachten und entsprechend zu handeln. Interkulturelles Lernen ist ein kontinuierlicher Prozess, der während der Zusammenarbeit in heterogenen Arbeitsgruppen erfolgt (Galperin/Lituchy, 2014). Dieser Prozess kann konstruktiv oder destruktiv sein. Im Sinne einer zielgerichteten Interaktion ist es demnach indiziert, die professionelle Expertise zu entwickeln, um im Kontext interkultureller Zusammenarbeit entsprechend dem jeweiligen

kulturellen Kontext angebracht zu agieren und über eine interkulturelle Handlungskompetenz zu verfügen (vgl. Thomas, 2011).

Zusammengefasst resultieren die Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit sowohl im Wissen und Verstehen der diversen kulturellen Verhaltensweisen als auch darin, diese in alltäglichen Arbeitssituationen, evtl. unter Stress und Druck, gezielt abrufen zu können und eigenes Verhalten zielgerichtet anzubringen. D.h., der globale Manager (vgl. GLOBE, 2004) ist in der Lage, sowohl vorgegebene Rahmenbedingungen als auch kulturell indiziertes Verhalten in unterschiedlichen Situationen anzuwenden. Aufgrund der Komplexität, die sich aus diesen interkulturell indizierten Anforderungen ergibt, bedarf es in Bezug auf effektive Personalentwicklungsmaßnahmen einer entsprechenden Verortung der strategischen Ausrichtung kultureller Diversität in der Unternehmenskultur entsprechend aufgestellter Unternehmen.

3.1.1 Veränderungen in der Unternehmenskultur

Im Kontext interkultureller Zusammenarbeit in Unternehmen stellt die individuelle Unternehmenskultur einen weiteren kulturellen Handlungsrahmen mit impliziten Regeln und entsprechend antizipierten Handlungen dar. In internationalen Unternehmen kommt demzufolge zu den diversen kulturellen Hintergründen der Belegschaft noch eine weitere Kultur dazu. Diese ist im Idealfall so strukturiert, dass sie als gemeinsame und verbindende Kultur für alle Mitarbeiter wahrnehmbar ist und einen klaren Handlungsrahmen vorgibt. D.h., interkulturelle Zusammenarbeit ist als strategische Ausrichtung in der Unternehmenskultur verankert, um daraus entstehende Bedarfe entsprechend zu planen und auszuführen (vgl. Rothlauf, 2012).

Forschungen im Kontext von Unternehmenskultur untersuchen deren Einflussnahme auf Leistung und Effizienz von Unternehmen, die sich in spezifischem Verhalten einer Organisation offenbart. Weiter den Einfluss und den Stellenwert von Unternehmenskultur und den sich daraus ergebenden Handlungsrahmen, bzw. die strategische Ausrichtung für Unternehmen (vgl. Schein, 2009). Demnach stellen Entwicklung und Ausrichtung von Unternehmenskultur einen strukturierten und strategisch relevanten Prozess dar, der auf eine langfristige Entwicklung ausgerichtet ist, um die Effektivität von Unternehmen zu verbessern und Unternehmenskultur als Kultur wahrnehmbar zu

machen. Unternehmensintern, im Sinne einer gemeinsamen und verbindenden Kultur, z.B. im Kontext interkultureller Zusammenarbeit. Unternehmensextern mit dem Ziel, einer für die diversen Märkte zielgerichteten Positionierung. Eine an diesem Ziel ausgerichtete Unternehmenskultur erzeugt Resonanz bei Empfängern und resultiert in einem schwer zu imitierenden, strategischen Wettbewerbsvorteil (vgl. Reisman, 2013). Zusammenfassend wirkt sich Unternehmenskultur auf die Gesamtheit aller Wertvorstellungen, Normen, Verhaltensformen, Grundannahmen und Überzeugungen ihrer Mitglieder aus (Vahs, 2009).

3.1.2 Veränderungen in der Führungskultur

Führungskultur orientiert sich an den unternehmensinternen Gegebenheiten der zuvor beschriebenen Kriterien von Unternehmenskultur. Die Bewältigung der Herausforderungen von Unternehmen im globalen Wettbewerb erfordert von Managern effektive, effiziente und kulturell angemessene Management- und Führungskonzepte. Entsprechend haben Weiterbildungsprogramme innerhalb von Unternehmen das Ziel, potenzielle Führungskräfte zu identifizieren, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf die jeweiligen organisatorischen Anforderungen aufzubauen und zu erweitern und sie so in der Entwicklung ihrer Führungskompetenz zu unterstützen (vgl. Lane/Maznevski, 2014).

Die zuvor angeführte GLOBE Studie (The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Programm, GLOBE, 2004) zeigt die Interdependenz von Gesellschafts-, Unternehmens- und Führungskultur der jeweiligen untersuchten Kulturen. Die Studie zeigt weiter auf, dass eine Schnittmenge von Merkmalen existiert, die in den meisten Kulturen gleichermaßen indiziert ist. Entsprechend sind im Kontext interkultureller Zusammenarbeit das Wissen und die Anwendung dieser Merkmale indiziert, um Anforderungen der Führungsaufgabe vor kulturell diversen Hintergründen zielgerichtet auszuführen.

3.1.3 Kulturelle Diversität in Unternehmen

Der Artikel beschreibt den Aspekt interkultureller Zusammenarbeit hinsichtlich seiner Bedeutung im Rahmen von Unternehmensstrukturen und Abläufe im Kontext der Interaktion und Zusammenarbeit einer kulturell heterogenen Belegschaft. Dabei ist zunächst eine Definition und Abgrenzung des relevanten

Begriffes Kultur indiziert. Hofstede definiert Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, welche die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet.“ (Hofstede, 1991). Dies lässt sich auch als ein von Menschen erzeugtes kollektives Bewusstsein, das in jeweils unterschiedlichen Bedeutungs-, Verhaltens- und Wertevorstellungen resultiert, die zunächst nur den Mitgliedern dieses Kulturkreises bekannt sind und nur von ihnen verstanden werden, beschreiben. Die folgende Grafik stellt diesen komplexen Einfluss jeder Kultur auf Haltung, Verhalten und Wert ihrer Mitglieder dar.

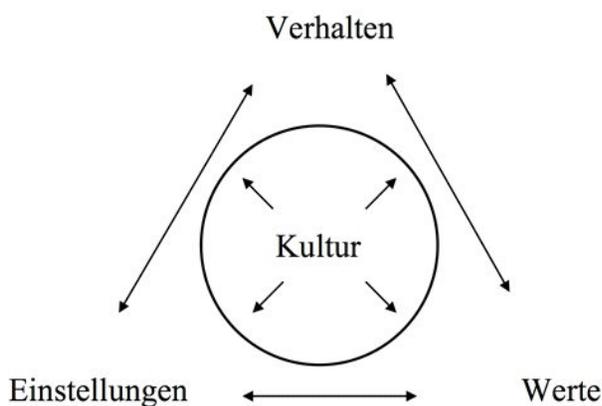


Abb. 3: Interdependenter Einfluss von Kultur, eigene Darstellung, in Anlehnung an Köppl, 2002.

Damit ist Kultur ein wichtiges Element zur individuellen und kollektiven Identitätsbildung, da sie ihren Mitgliedern die Möglichkeit zu allgemeiner Orientierung, Alltagsbewältigung und zielgerichteter Kommunikation zur Verfügung stellt. Mitgliedern anderer Kulturen sind diese Inhalte nicht bekannt und sind, je nach Ebene auf der sie ablaufen, für diese nicht wahrnehmbar. Betrachtet man dies für jede Kultur isoliert, resultiert dies zwangsläufig in der Ausgrenzung jeweils anderer Kulturen.

Die nachfolgende Grafik zeigt sichtbare und damit beobachtbare Elemente, Percepta; sowie unsichtbare Elemente, Concepta, in Bezug auf Kultur. Die Percepta-Ebene enthält Elemente, die in Verhalten bzw. Verhaltensergebnisse resultieren. Die Concepta-Ebene beschreibt Verhaltensursachen (vgl. Hofstede, 2001). Demnach erschließt sich Kultur Mitgliedern einer anderen Kultur nicht automatisch. So existieren zwar beobachtbare Elemente, die jedoch alleine aufgrund des Beobachtens von Mitgliedern anderer Kulturen nicht im Sinne der anderen Kultur verstanden werden; und damit nicht zwangsläufig in zielgerichteten Interakt-

tionen oder Handlungen resultieren. Die Auswirkungen und die Komplexität im Kontext interkultureller Zusammenarbeit im organisationalen Kontext werden so deutlich.

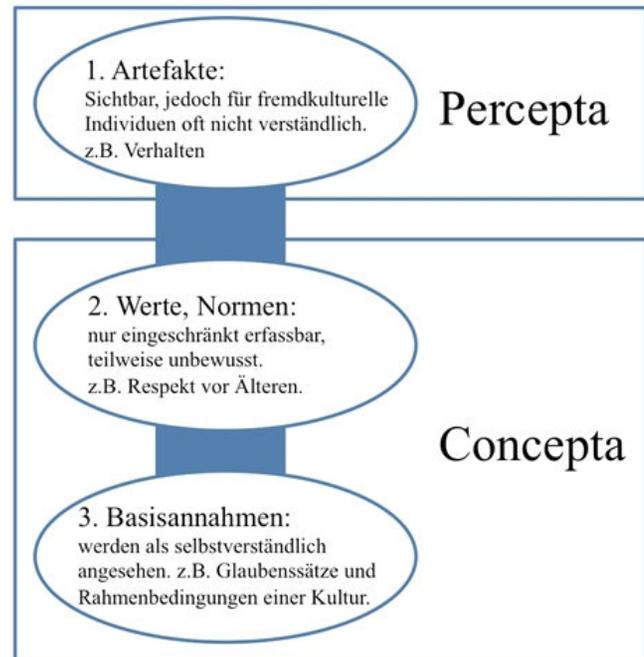


Abbildung 4: Kulturelle Tiefenebenen, eigene Darstellung in Anlehnung an Köppl, 2002.

Eine weitere Relevanz in der täglichen interkulturellen Zusammenarbeit kommt dem Aspekt der Individualität des Einzelnen zu. Neben der Einwirkung eigen- und gesellschaftlicher kultureller Faktoren wirken zusätzlich noch weitere Faktoren auf Personen ein, z.B. die jeweilige Branchenkultur, das Geschlecht oder die Organisationskultur (vgl. GLOBE, 2004).

Um sich dem komplexen Begriff Kultur aus einer Art übergeordneter Dimension zu nähern, bedient sich die Forschung methodischer Ansätze, z.B. der Kulturdimensionen (Hofstede, 1980, 2011), der Kulturstandards (Thomas, 1985), der Dimensionen nach Hall, (Hall/Hall, 1985) und der Dimensionen externer und interner Kontrolle (Trompenaars/Hampden-Turner, 2002). Diese sollen dabei nicht der Bestätigung von Stereotypen dienen sondern es ermöglichen, sich dem Kontext zu nähern und nach diesem individuell interkulturell Erlebtes zu reflektieren und zu kategorisieren. Die Modelle geben Orientierung und ermöglichen durch die strukturierte Herangehensweise eine Reflexion der eigenen Kultur, die im Hinblick auf die in der Einleitung erwähnten Themen wie Akzeptanz und Offenheit in interkultureller Interaktion indiziert ist.

Relevant sind im Kontext interkultureller Zusammenarbeit in Unternehmen weiter die Bereiche der Werte, z.B. die Theorie universeller menschlicher Werte (Schwartz, S. H., 2004) oder die der Spiral Dynamics (Beck/Cowan, 2011) als auch die Bereiche Organisationskultur und Führungsstil. Entsprechend führt unterschiedlicher kultureller Hintergrund unter multinationaler Belegschaft potentiell zu unterschiedlicher Werteorientierung und dadurch resultierenden negativen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit multinationaler Belegschaften (vgl. Taras/Kirkman/Steel, 2010; Capbell/Canhilal/Alas/Sommer/Ossenko, 2013).

Internationalisierung führt in Unternehmen nicht zwingend zu Konvergenz, sondern auch zu Partikularisierung. Es kommt in den prozeduralen Abläufen von Unternehmen zu zunehmender Angleichung. Individuen neigen jedoch dazu, ihre kulturellen Gewohnheiten beizubehalten (vgl. Podsiadlowski/Vauclair/Spiess/Stroppa, 2013). Unternehmen, die sich neue Märkte erschließen und damit auf neue Markt- und Kundenanforderungen treffen, können diesen erfolgreicher begegnen, wenn sie über „Spezialisten“ der jeweiligen Kulturen verfügen. In Bezug auf die Unternehmensziele sind diese in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zielgerichtet einzusetzen. Annahme ist, dass unterschiedliche Kulturen durch ihre jeweiligen Hintergründe verschieden an Arbeitsaufgaben herangehen und dies zu einer Erweiterung z.B. in den Bereichen Innovation und Lösungsfindung resultieren kann (vgl. Puck, 2009). Dabei erfordert interkulturelle Zusammenarbeit das gezielte Zusammenspiel technischer, strategischer, interkultureller, sozialer und individueller Fähigkeiten sowie eine Kommunikation, die in kulturell heterogenen Teams maximale kognitive und emotionale Akzeptanz ermöglichen (vgl. Bolten, 2007).

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu der Komplexität und den Möglichkeiten in Bezug auf interkulturelle Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit in international aufgestellten Unternehmen beinhaltet neben diversen kulturellen Hintergründen und der daraus zuvor beschriebenen Herausforderungen der Zusammenarbeit, noch kontext- und hierarchiebezogene Themenfelder. Die Grafik visualisiert Möglichkeiten, aus denen sich potentielle Herausforderungen auf das operative Geschäft in Bezug auf Abstimmung und Zusammenarbeit ableiten lassen.

Belegschaft an einem Standort	Jeder Mitarbeiter an einem Standort	Mehrere Mitarbeiter an je einem Standort
<ul style="list-style-type: none"> · Kollegen sind miteinander vertraut. · Andere Standorte sind „auf der anderen Seite“. · Abstimmung und Koordination mit Mitgliedern anderer Standorte, z.B. Head Quarter. 	<ul style="list-style-type: none"> · Gleiche Voraussetzungen für alle Mitarbeiter in Bezug auf die Zusammenarbeit. · Jeder Mitarbeiter ist zusätzlich Mitglied einer anderen Organisation. · Möglichkeit der Zuordnung des Einzelnen in unterschiedliche Strukturen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Unterschiedliche Beziehungsstrukturen „intern“ – „extern“. · Gefahr des Verbündens gegen die „Anderen“. · Zusätzliche Abstimmung innerhalb der Standorte. · Zusätzliche Berührung mit der Kultur des jeweiligen Standortes.

Abbildung 5: Zusammenarbeit interkultureller Teams, eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt, dass für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig sind, um im Kontext der interpersonellen Herausforderungen, die sich in der interkulturellen Zusammenarbeit aus dem organisationalen Kontext ergeben, zielgerichtet zu agieren. Um die Humanressourcen der Unternehmen hierfür zu qualifizieren, stehen eine Vielzahl an unterschiedlichen Konzepten und Trainingsmaßnahmen zur Verfügung.

3.1.4 Notwendigkeit Interkultureller Management-Trainings

Im Kontext interkultureller Management-Trainings ist es in Bezug auf deren erfolgreiche Implementierung für Unternehmen entscheidend, dass diese den individuellen Anforderungen in Bezug auf Hard- und Soft Skills entsprechen (vgl. Bolten, 2013). Zentrale Bedeutung interkultureller Trainingsmaßnahmen ist die der Befähigung von Personen in Richtung einer „Vermittlerfunktion“ zwischen der eigenen – und der fremden Kultur. Dies ist sowohl in der Kontaktaufnahme, in Standard- als auch in Konfliktsituationen indiziert. Die folgende Abbildung stellt den Prozess interkulturellen Lernens dar. Die verschiedenen Entwicklungsstufen beinhalten das Anwenden und das Umsetzen neuer Erkenntnisse und die Reflexion derselben. Wird dieser Prozess effektiv und effizient ausgeführt, führt dies zu einer Erweiterung des individuellen Handlungs- bzw. Kompetenzrahmens in Richtung interkultureller Handlungskompetenz (vgl. Thomas, 2011).

Integration der eigenen Kultur und des Selbstverständnisses	Ebene 7: Ebene 6:	Multikultur Selektive Übernahme
DRITTE HÜRDE		
Beurteilung eigener ethnischer Identität	Ebene 5: Ebene 4:	Bewertung / Wertschätzung Respekt / Akzeptanz
ZWEITE HÜRDE		
Verstehen eigener und fremder Kulturspezifika	Ebene 3: Ebene 2:	Verstehen Bewusstsein
ERSTE HÜRDE		
	Ebene 1:	Ethnozentrismus

Abb. 6: Ebenen interkulturellen Lernens, eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer/Lindstädt, 2002

Elemente, die auf die Wirksamkeit interkultureller Management-Trainings Einfluss nehmen sind z.B. kulturelle Distanz des Gastlandes (vgl. Forster, 2000), bereits vorhandene Erfahrungen der jeweiligen Zielkultur, Führungsstil und individuelles Bildungsniveau (vgl. Kinast, 2005), Netzwerk von Expatriates (vgl. Thomas, 2011), Organisationsstruktur und Arbeitsanforderungen (vgl. Stahl et. al, 2002; Bolino, 2007).

Interkulturelle Trainingsmaßnahmen unterscheiden sich hinsichtlich Dauer, Inhalt, Methoden, Ziele und Zeitpunkt, an dem sie stattfinden (vgl. Kinast, 2005). Entsprechend des jeweiligen Zieles der interkulturellen Trainingsmaßnahme existieren unterschiedliche Konzepte, die sich in Bezug auf ihre Methodik und ihre Inhalte kategorisieren lassen. In der Methodik lassen sich kognitive, affektive und verhaltensorientierte Trainingsmaßnahmen differenzieren (vgl. Stüdtlein, 1997). Trainingsinhalte lassen sich in kulturallgemeine-informatorische, kulturallgemeine-interaktionsorientierte sowie kulturspezifisch-informatorische und kulturspezifisch-interaktionsorientierte einstufen (vgl. Gudykunst/Guzley /Hammer, 1996). Der von Stüdtlein aufgeführte Methodenmix repräsentiert die aktuelle Ausrichtung der interkulturellen Trainingspraxis. Aktuell ist die Strukturierung der meisten interkulturellen Trainingsmaßnahmen noch immer auf isolierte Einzelziele, bzw. der Förderung interkultureller Einzelkomponenten ausgerichtet (vgl. Gudykunst/Guzley/Hammer, 1996). Die Forschung sieht ein gemeinsames Problem aller vier Trainingstypen darin, dass durch jeweils eines derselben das Erreichen des komplexen Zieles „interkulturelle Kompetenz“ nicht gewährleistet werden kann. Sie vermitteln entweder

Wissen kultureller Kenntnisse oder interkulturellen Handelns – ermöglichen dadurch jedoch kein Erfahren von Interkulturalität; oder sind zwar in der Lage, Interkulturalität durch bi-kulturelle Besetzung darzustellen, sind jedoch in Richtung der wirtschaftlichen Aspekte in Richtung der erweiterten interkulturellen Handlungskompetenz inhaltlich schwach (vgl. Bolten, 2013).

Interkulturelle Trainingskonzepte sollten sowohl die Aspekte Effizienz (Fehlzeiten der Teilnehmer am Arbeitsplatz), als auch Effektivität (fortschreitende Komplexität und Mangel des Faktors Zeit in Unternehmen), inkludieren. Diese Rahmenbedingungen sprechen für integrierte, interkulturelle Konzepte, wie bspw. mehrsprachige Planspiele, die sowohl interaktions-, als auch informatorisch konzipiert sind (vgl. Stüdtlein, 1997).

So könnte dies bei einem Wechsel von einer Stelle aus einem nationalen in einen internationalen Unternehmensbereich die Erweiterung des bisherigen Handlungskontextes um den der interkulturellen Kompetenz bedeuten. D.h., interkulturelle Trainingsmaßnahmen müssen sowohl ihre spezifischen Inhalte vermitteln als auch die Möglichkeit, bisher Angewandtes vor dem Hintergrund der Anwendung in der jeweiligen neuen Kultur zu reflektieren. Entsprechend sollte die Entwicklung und die Erweiterung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt ihrer praktischen Anwendung im internationalen Wirtschaftsalltag integrativ statt um ihrer selbst Willen erfolgen (vgl. Bolten in Götz, 2006). Vor dem Hintergrund der in der Einleitung erwähnten, zunehmenden Globalisierung und der u.a. daraus resultierenden Veränderungen der Zusammenarbeit kulturell heterogener Belegschaften, ist es wichtig, Teilnehmer zu befähigen ein angemessenes Verhältnis zwischen Anpassung an eine Fremd- und dem Beibehalten der Eigenkultur zu erreichen (Sontag/Thomas/Schroll-Machl, 2007). Zusätzlich bieten regelmäßige interkulturelle Trainingsmaßnahmen den Effekt, dass durch die unterschiedlichen Formen – z.B. verhaltensorientierte Trainings – eine Vermengung der allgemeinen Handlungskompetenz und der interkulturellen Adaption derselben entstehen kann. Diese lässt Personen immer selbstverständlicher in ihrem erweiterten Handlungs- und Kompetenzrahmen agieren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Nutzen interkultureller Trainingsmaßnahmen deutlich wird. Weiter bedarf es der Ausrichtung derselben an den

individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Unternehmen und der bewussten Auswahl von Trainingsinhalten und Methoden. Nur dann ist sichergestellt, dass die angestrebte Entwicklung oder die Erweiterung der interkulturellen Fähigkeiten der Teilnehmer ermöglicht wird. Zukünftige Studien könnten ein bereits entwickeltes und empirisch untersuchtes Trainingskonzept in einem neuen Bezugsrahmen oder für eine neue Zielgruppe untersuchen und so die Frage der Übertragbarkeit desselben empirisch untersuchen. Weiter ist eine Studie in Richtung der Überprüfung der Auswirkungen interkultureller Zusammenarbeit auf die Prozessebene in Unternehmen vorstellbar. Weiterhin, ob sich Effekte interkultureller Management-Trainings in Bezug auf die Teilnehmer kulturspezifisch kategorisieren lassen.

4. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG

Der Stand der Forschung zeigt, dass sich Unternehmen und Organisationen in strukturellen Veränderungen in Bezug auf die Komplexität durch interkulturelle Zusammenarbeit befinden und dem Humankapital Management- und Führungsfähigkeiten fehlen, diesen gezielt zu begegnen (vgl. Manning/Robertson, 2011; Rothlauf, 2012; Lund/Manyika/Ramaswamy, 2012). Interkulturelle Management-Trainings sind für international tätige Unternehmen entsprechend relevant (vgl. Bolten, 2013). Weiter bedarf die Einführung interkultureller Zusammenarbeit der Verankerung in der Organisationskultur (vgl. Reisman, 2013). Um die heterogene Belegschaft entsprechend den Anforderungen interkultureller Zusammenarbeit zu qualifizieren, kommt Management-, Führungs- und interkulturellen Trainingsprogrammen eine relevante Rolle zu (vgl. Bolten, in Götz, 2006).

In der Literatur sind Auswirkungen von Trainingsfehlern und deren negative Folgen auf die verschiedenen Ebenen von Organisationskultur beschrieben (vgl. Bunch, 2007). Maßnahmen sollten demnach als In-house Trainings konzipiert sein, um die individuellen Anforderungen der Unternehmen abzubilden und konzeptionelle Fehler sowohl auf der Sach- als auf der Beziehungsebene zu vermeiden. Relevante Größen sind in diesem Kontext die Berücksichtigung der vorliegenden Hauptkulturen, das jeweilige Branchenumfeld, die Reflexion und Einbeziehung der Arbeitssituation der Teilnehmer sowie deren Selektion, z.B. mittleres Management.

Für zukünftige Studien im Kontext kultureller Diversität in Unternehmen ergeben sich weitere Implikationen. Eine Möglichkeit besteht in der Untersuchung der Effekte interkultureller Management-Trainings in Unternehmen auf eine definierte Zielgruppe, die interkulturell agiert und deren Heterogenitätskriterium Kultur ist. Es könnte empirisch untersucht werden, welche Effekte sich aus den Trainingsmaßnahmen bei den Teilnehmern ergeben und wie sich dies auf deren interkulturelle Zusammenarbeit auswirkt.

REFERENCES

- Bannenber, A.-K., 2010: Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft. Theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis der interkulturellen Personalentwicklung anhand einiger deutscher Großunternehmen der Automobil und Zuliefererindustrie, Kassel University Press.
- Beck, D.E. & Cowan, C. C., 2011: Spiral Dynamics, Leadership, Werte und Handel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. 3. Auflage, Bielefeld: Kamphausen Verlag.
- Bolino, M. C., 2007: Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations, in: Journal of International Business Studies, Academy of International Business, 38, S. 819-835.
- Bolten, J., 2006: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In Götz, K. (Hrsg.), Interkulturelles Lernen. Interkulturelles Training. 6. Auflage, S. 57-76, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bolten, J., 2013: Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Mondial: Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven, S. 4-10.
- Bunch, K.J. June 2007: Training Failure as a Consequence of Organizational Culture, in: Human Resource Development Review, Sage Journals, Vol. 6, no. 2, S. 142-163.
- Burke, L.A, Hutchins, H.M. September 2007: Training transfer: An integrative Literature Review, in: Human

- Resource Development Review, Vol. 6. N. 3, S. 263-296.
- Capbell, B., Canhilal, S.K., Alas, R., Sommer, L., Ossenkop, C., 2013: Mapping values in old vs. new members of the European Union: A comparative analysis of public sector cultures, in: *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 20, Iss: 4, S. 503-527.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., Kim, T., 2014: Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature, in: *Human Resource Development Review*, December 23, S. 1-26.
- Forster, N., 2000: Expatriates and the impact of cross-cultural trainings, in: *Human Resource Management Journal*, 10, S. 63-78.
- Galperin, B. L., Lituchy, T.R., December 2014: Human Resource Development in Service Firms Across Cultures, in: *Human Resource Development Review*, Vol. 13, No. 3, S. 336-368.
- Gessler, M., Sebe-Opfermann, A., 2011: Der Mythos „Wirkungskette“ in der Weiterbildung – empirische Prüfung der Wirkungsannahmen im „Four Levels Evaluation Model“ von DONALD KIRKPATRICK, in: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 107 (2), S. 270-279.
- Götz, K., Bleher, N.: Unternehmenskultur und interkulturelles Training, 2000, in: Götz, K. (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*, 2. Auflage, München Hampp Verlag.
- Gudykunst, W.B., Guzley, R.M., Hammer, M. R., 1996: Designing Intercultural Training, in: Landis, Dan & Bhagat, Rabi S. (Hrsg.): *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, S. 61-80.
- Hall, E.T., Hall M.,R., 1985: *Verborgene Signale*. Gruner & Jahr Verlag, Hamburg.
- Hofstede, G., 1980 *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G., 2001 *Culture's consequences: comparing values, behaviours, and organizations across borders*. 2. Ausg. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., 2011: *Lokales Denken, Globales Handeln; Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. durchgesehene Auflage, München: dtv.
- House, R.J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., 2004: *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Inc.
- Jacobs, R.L., Park, Y., June 2009: A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resarch Development, in: *Human Resource Development Review*, vol. 8, no. 2, S. 133-150.
- Kinast, E.-U., 2005: *Interkulturelles Training*. In Thomas A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S.: *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick, J.D., 2006: *Evaluating Training Programs – The four Levels*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Lane, H.W., Maznecki, M., 2014: *International Management Behavior: Global and Sustainable Leadership*, 7th Edition.
- Manning, T., Robertson, B., 2011: The dynamic leader revisited: 360-degree assesments of leadership behaviours in different leadership situations, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, Iss: 2, S. 88-97.
- Puck, J., 2009: *Training für multikulturelle Teams*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Rothlauf, J., 2012: *Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag.
- Podsiadlowski, A., Vauclair, C.-M., Spiess, E., Stroppa, C., 2013: Social support on international assignments: The relevance of socioemotional support from locals. *International Journal of Psychology*, 48 (4), S. 563-573.
- Puck, J., Kittler, M.G., Wright, C., 2008: Does it really work? Re-assesing the Impact of Pre-Departure Cross-Cultural Training on Expatriate Adjustment, in:

- International Journal of Human Resource Management, 19. Jg., Nr. 12, S. 2182-2197.
- Reisyan, G.D., 2013: Neuro-Organisationskultur, Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung, Springer Gabler.
- Schein, E. H., 2004: Organizational Culture and Leadership, 3. Auflage, 2004, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulz v. Thun, F., Kumbier, D., 2013: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, 6. Auflage, Rowohlt, Hamburg.
- Schwartz, S. H., 2004: Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World, in: Vinken, H./ Soeters, J./ Ester, P. (Hrsg.): Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective, Leiden/Boston: Brill, S. 43-73.
- Sontag, C. Schroll-Machl, S. Thomas, A., 2007: Beruflich in Ungarn Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stahl, G.K., Miller, E.L. and Tung, R.L., 2002: Toward theboundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment, Journal of World Business, 37(3): S. 216-227.
- Stüdlein, Y., 1997: Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden: DUV.
- Taras, V., Kirkman, B.L., Steel, P., 2010, May: Examining the impact of Culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions, in: Journal of Applied Psychology, 95(3) S. 405-39.
- Thomas, A., 1993a: Kulturvergleichende Psychologie. (Hrsg.), Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Thomas, A., 2011: Interkulturelle Handlungskompetenz – vesiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Thomas, A.: Interkulturelle Handlungskompetenz - Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt, Mai 2016, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Band 15, Heft 2, S. 114-125.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S., 2010: Handbook of Intercultural Communication and Cooperation. Basics and Areas of Application, 2nd revised edition, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Trimpop, R. & Meynhardt, T: Interkulturelle Trainings und Einsätze: Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen, 2006, in: Götz, K.: Interkultur-elles Lernen / Interkulturelles Training. 6. Auflage, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 183-212
- Trompenaars, F./ Hampden-Turner, C, 1993: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. USA: McGraw Hill.
- Vahs, D., 2009: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Watzlawick, P., Beavin, J, Beavin, Jackson, D.D., 2007: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Pradoxien, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart.

INTERNETQUELLEN

- British Council, IPSOS, Booz, Allen, Hamilton, 2013: Culture at Work. The value of intercultural skills in the workplace: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/culture-at-work-report-v2.pdf>, Zugriff: 10.8.2016
- Dimension Data, Connected Enterprise Report 2016: <http://www.connectedenterprisereport.com/node/133>, Zugriff: 2.8.2016.
- McKinsey & Company, Lund, S., Manyika, J., Ramaswamy, S., November 2012: Preparing for a new era of work: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/preparing-for-a-new-era-of-work>, Zugriff: 28.7.2016
- PageGroup Studie, Diversity Management Survey, 2014: http://www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/PageGroup_DIVERSITY_MANAGEMENT_SURVEY.pdf, Zugriff: 2.8.2016.
- Synergy Consult, Köppel, P, 2010: Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX

30-Unternehmen: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_Diversity_Management_DAX30.pdf,
Zugriff: 2.8.2016.

AUTOR**Kim Burzan, M.A.**

Inhaber Business Culture Consulting

Forschungsgebiet: Effekte interkultureller

Management-Trainings auf die interkulturelle

Zusammenarbeit in Unternehmen,

Doktorandin in General Management an der Cyprus

International University

E-mail: kim@kimburzan.de

Prof. Dr. Alexander Haselhorst, MBA

Professor für General Management

an der IST- Hochschule Düsseldorf,

Gutachter der Cyprus International University

E-mail: alexanderhaselhorst@hotmail.com

JEL : M31

Qualitative Inhaltsanalyse zum Nachweis von Service Excellence Elementen innerhalb europäischer Vergabeverfahren – Diskussion gewonnener Ergebnisse und Schlussfolgerung

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 battles and competition, quality gains more and more attention. Customers are asking for "Service".

Over the last four years, the themes service excellence, customer satisfaction and employee enthusiasm have developed strongly. The doubts as to their importance for business success today are eliminated largely. Now the question arises how service excellence, customer delight and employee enthusiasm can be implemented, managed and measured (see Gouthier, 2013).

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 and is Service Excellence certification for small and medium enterprises (SMEs) feasible in marketing or even recommended?

Based on a systematic and critical literature review and a qualitative content analysis cf. Mayring, this article discusses the obtained results and represents the conclusion to the formulated research questions: Are there elements of Service Excellence in the framework of public procurement procedures within the iFM industry? Can service excellence be considered as marketing instrument within the iFM industry?

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 europäischen öffentlichen Auftragswesens (eöA) betrachten bzw. nutzen? Kann eine Service Excellence-Zertifizierung für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) des infrastrukturelle Facility Managements (iFM) sinnvoll bzw. empfehlenswert sein?

Um sich diesen Fragestellungen zu nähern, wurde zunächst ein umfangreiches Literatur-Review durchgeführt. 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. Daraufhin wurde eine Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt mit dem Ziel, die Forschungsfragen „Finden sich Elemente von Service Excellence im Rahmen des eöA gem. Vertragsordnung für Leistungen (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 auseinanderzusetzen wollen, als Zielgruppe zu betrachten.

2. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Anhand der ersten Ergebnisse lässt sich sagen, dass zunächst der formale Nachweis erbracht ist, dass sich Elemente von Service Excellence innerhalb von Vergabeverfahren wiederfinden. Sie bilden die Basis für weiterführende Analysen und Diskussionen.

2.1 DISKUSSION DER ERGEBNISSE DER INHALTSANALYSE

Das in der Studie untersuchte repräsentative und valide Material umfasst Dokumente bzw. Unterlagen von fünf Vergabeverfahren. Betreffend der Ergebnisse der fünf Vergabeverfahren aus den Kategorien Klinik, Hochschule, Verband, Stiftung und Behörde entsprechend der methodischen Vorgehensweise der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring lässt sich sagen, dass sich durch eine genauere Analyse sowohl gemeinsame als auch einzigartige Inhalte der untersuchten Vergabeverfahren aufzeigen, wodurch eine Tendenz der inhaltlichen Schwerpunkte zu erkennen ist.

Der Schwerpunkt der marketingtechnischen Betrachtung reduziert sich hierbei konsequent auf die sogenannten weichen Faktoren eines Vergabeverfahrens. Mögliche weitere Einflussfaktoren, wie z. B. die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und wirtschaftlicher Preiskalkulationen werden nicht betrachtet.

Dennoch sollte an dieser Stelle der rein formal erbrachte Nachweis von Service Excellence Faktoren innerhalb der Vergabeverfahren im Hinblick auf die folgenden Aspekte diskutiert werden:

- Kontext
- Qualität/Quantität
- Die Sicht der Vergabestellen
- Die Sicht der Dienstleister

Diese in den folgenden Kapiteln 2.1.1 bis 2.1.4 dargestellte Betrachtung untermauert die Werthaltigkeit der Ergebnisse, dient der Abgrenzung und liefert aussagekräftige Informationen für Empfehlungen und weiterführende Studien.

2.1.1 Die Ergebnisse im Kontext

Um die Werthaltigkeit der Ergebnisse in Bezug auf das Vorhandensein der Service Excellence Elemente zu untermauern, scheint es wichtig, darzustellen, dass es sich hierbei seitens der Vergabestellen um eine Forderung der Elemente, d. h. um ein Muss handelt und nicht um ein Ausschluss im Sinne von es darf/soll nicht vorhanden sein.

Hierzu werden die am Anfang der Studie stehenden Untersuchungsschritte der Worthäufigkeitsabfrage kombiniert mit weiterführenden Untersuchungsschritten der Oberkodierungen. Inhalte der sieben Oberkodierungen Technik und Hilfsstoffe, Objektspezifikationen, Arbeitsschutz, Personal, Organisation, Qualitätsmanagement und Kommunikation werden innerhalb der Worthäufigkeitsabfrage identifiziert und sodann mittels der NVivo-Textsuch-Abfragefunktion herausgefiltert. Über die daraufhin angezeigte Wordstruktur lassen sich die Begriffe innerhalb ihres Kontextes visualisieren, wie folgende Abbildung 1 am Beispiel des Begriffes Berufserfahrung zeigt:



Abbildung 1: Kontext-Darstellung Berufserfahrung, Quelle: NVivo 11

Der in der Worthäufigkeitsabfrage vorkommende Begriff Berufserfahrung wird der 4. Oberkodierung Personal zugeordnet. Anhand der hier dargestellten Quellenreferenzen und der vorkommenden Wortstruktur lässt sich erkennen, dass es sich seitens der Vergabestellen um ein Muss, d. h. um ein gefordertes und nicht um ein zu vermeidendes Element handelt.

Die Erkenntnisse aus den Kontext-Darstellungen der weiteren sechs Oberkodierungen sind identisch mit denen in Abbildung 1. Hiermit ist der Nachweis erbracht, dass es sich bei den vorkommenden Service Excellence Elementen seitens der Vergabestellen um ein Muss, d. h. um ein gefordertes und nicht um ein zu vermeidendes Element handelt. Dies ist essentiell wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage und weiterführende Empfehlungen.

2.1.2 Die Ergebnisse betr. Qualität bzw. Quantität

Nachdem das vorherige Kapitel die Werthaltigkeit der Ergebnisse betr. des Kontextes untermauert, scheint es nun wichtig, die Ergebnisse betr. ihrer Qualität bzw. Quantität in Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Thesis abzugrenzen.

Bei der Ergebnisdarstellung des vorherigen Artikels wurden neben den vorhandenen Service Excellence Elementen auch die korrelierenden Quantitäten genannt, dargestellt und ansatzweise diskutiert. An dieser Stelle sei zum einen nochmals auf die eingehenden Forschungsfragen hingewiesen, die sich lediglich auf das grundsätzliche Vorkommen und nicht auf die Quantität des Vorkommens beziehen. Zum anderen sei auf die für die Forschungsfragen gewählte Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring hingewiesen, die sich im vorliegenden Fall von einer quantitativen Betrachtung der Ergebnisse abwendet.

Mayring (2010) kritisiert, dass innerhalb der Qualitativen Inhaltsanalyse häufig die Stärke einer Kategorie anhand der Anzahl der Paraphrasen beschrieben wird. Diese fälschliche Gleichsetzung von Quantität mit Bedeutsamkeit oder Wichtigkeit reduziert allerdings die Bedeutung und das Erleben des Einzelfalls zugunsten eines Interpretationsmodells, in dem die Masse der Aussagen bestimmt, was ein Ergebnis ist.

Für anschließende quantitative Auswertungen qualitativer Ergebnisse stellen Verfahren, wie z. B. der Framework-Ansatz, der in der vorliegenden Studie nicht betrachtet wird, die bessere Alternative dar (Creswell, 2013).

Unter Berücksichtigung der hier genannten Aspekte kommt die Autorin des vorliegenden Artikels zu dem Entschluss, im Sinne der Forschungsfrage die

gewonnenen Ergebnisse nicht unter quantitativen Gesichtspunkten zu betrachten.

2.1.3 Die Ergebnisse aus Sicht der Vergabestellen

Das in der vorliegenden Studie untersuchte Ausgangsmaterial ist durch die jeweiligen Vergabestellen erstellt worden. Demnach lässt sich festhalten, dass das Material inhaltlich die subjektive Haltung der Vergabestellen widerspiegelt, abgesehen von rechtlich einzuhaltenden Rahmenbedingungen.

Über alle fünf Vergabeverfahren hinweg lässt sich festhalten, dass die Vergabestellen Schwerpunkte in den Punkten Reinigungstechnik und -verfahren, Mitarbeiterqualifizierung, objektspezifische Besonderheiten im Sinne von Sicherheitsvorkehrungen, Arbeitsschutz, Implementierung, Nachhaltigkeit, Organisation und Koordination, Qualitätssicherung und -kontrollen sowie Kommunikation sehen.

Hierbei wird deutlich, dass neben Inhalten, die das Kernleistungsversprechen betreffen, auch Inhalte im Vordergrund stehen, die die zweite, dritte und vierte Ebene der in Abbildung 2 dargestellten Service-Excellence-Pyramide betreffen:



Abbildung 2: Die Service-Excellence-Pyramide,
Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an DIN SPEC 77224, 2011, S. 7

Somit lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse aus Sicht der Vergabestellen bedeuten, dass sich die Vergabestellen nicht nur mit der Lieferung der Dienstleistung Reinigung zufrieden stellen lassen sondern darüber hinausführende Services verlangen.

2.1.4 Die Ergebnisse aus Sicht der Dienstleister

Die dargestellten Ergebnisse aus Sicht der Vergabestellen führen im Umkehrschluss aus Sicht der Dienstleister zu folgenden Erkenntnissen:

Bei den vorkommenden Service Excellence Elementen handelt es sich um ein Muss, d. h. um eine Forderung seitens der Vergabestellen. Die hier genannten

Elemente werden grundsätzlich für eine positive Angebotsbewertung gefordert, was eine Überprüfung der Ergebnisse anhand ihres Kontextes belegt hat.

Die Wichtigkeit des jeweiligen Themas in Bezug auf das einzelne Vergabeverfahren und somit auf die Angebotsbewertung ist allerdings lediglich anhand der individuellen Bewertungsmatrix des jeweiligen Vergabeverfahrens zu erkennen. Betrachtet man die Schwerpunkte über alle fünf Vergabeverfahren hinweg, lässt sich auch aus Sicht der Dienstleister sagen, dass neben den Inhalten, die das Kernleistungsversprechen betreffen, auch Inhalte im Vordergrund stehen, die die zweite, dritte und vierte Ebene der Service-Excellence-Pyramide betreffen. Somit lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse auch aus Sicht der Dienstleister bedeuten, dass sich die Vergabestellen nicht nur mit der Lieferung der Dienstleistung Reinigung zufrieden stellen lassen, sondern darüber hinausführende Services verlangen, was wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Thesis sowie in Bezug auf Empfehlungen darstellt.

2.2 BEZUG ZUR THEORIE

Entsprechend der Ergebnisse der Literaturrecherche zur vorliegenden Studie hat die Wissenschaft das Thema Service Excellence nur wenig untersucht. In

diesen Gründen liegt der Ursprung der DIN SPEC 77224, die die weltweit erste offizielle DIN-Norm zum Thema Kundenbegeisterung durch Service Excellence darstellt und als Basis für das Verständnis von Service Excellence im Rahmen der vorliegenden Thesis dient. Ausgehend von den gewonnenen Ergebnissen lässt sich folgender Bezug zum aktuellen theoretischen und empirischen Forschungsstand herstellen:

Betr. der Service Excellence Elemente lässt sich der Bezug zur Theorie über die sieben Komponenten des Service-Excellence-Modells im Sinne der DIN SPEC 77224 herstellen:

- Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung
- Excellence-Orientierung der Ressourcen
- Vermeidung von Fehlern und Verschwendung
- Erfassung relevanter Kundenerlebnisse
- Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen
- Messung der Begeisterung und deren Effekte
- Wirtschaftlichkeitsanalyse

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass sich zu den in der vorliegenden Studie gewonnenen Ergebnissen ein Bezug zu vier von den sieben Komponenten der DIN SPEC 77224 herstellen lässt, wie folg. Abbildung 3 zeigt:

Kodierung	7 Komponenten der DIN SPEC 77224						
	1. Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung	2. Excellence-Orientierung der Ressourcen	3. Vermeidung von Fehlern und Verschwendung	4. Erfassung relevanter Kundenerlebnisse	5. Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen	6. Messung der Begeisterung und deren Effekte	7. Wirtschaftlichkeitsanalyse
Reinigungstechnik und -verfahren	-	x	-	x	-	-	-
objektspezifische Besonderheiten	-	-	-	-	-	-	-
Arbeitsschutz	-	x	x	-	-	-	-
Mitarbeiterqualifizierung	-	x	-	-	-	-	-
Sicherheitsvorkehrungen	-	-	-	-	-	-	-
Kommunikation	-	-	x	x	x	-	-
Nachhaltigkeit	-	x	-	-	-	-	-
Qualitätskontrollen	-	-	x	-	-	-	-
Schulung und Fortbildung	-	x	x	-	-	-	-
Implementierung	-	-	-	-	-	-	-
Organisation und Koordination	-	x	x	-	x	-	-
Entsorgung	-	-	-	-	-	-	-
Qualitätssicherungsmanagement	-	-	x	-	x	-	-
Mopwäsche	-	x	-	-	-	-	-
Qualitätskonzept	-	-	x	-	x	-	-
Vertretungsregelung	-	-	-	-	x	-	-
Zutrittsregelung für Personal	-	-	-	-	-	-	-
Mängel- und Reklamationsmanagement	-	-	x	x	x	-	-
Objektbetreuung	-	-	x	-	x	-	-
Reaktionszeit	-	-	-	x	x	-	-
Reklamations- u. Deeskalationsmanagement	-	-	x	-	x	-	-
Audits	-	-	x	-	x	-	-
Kundenzufriedenheitsmanagement	-	-	x	x	x	-	-
Personal	-	-	x	-	-	-	-

Abbildung 3 : Bezug der Ergebnisse zu DIN SPEC 77224, Quelle: Eigendarstellung

Betr. der Frage, ob Service Excellence als Marketinginstrument betrachtet werden kann, lässt sich der Bezug zur Theorie über die 7 P's des Dienstleistungsmarketing herstellen:

- Produkt
- Preis
- Distribution
- Kommunikation
- Personal
- Prozesse
- Ausstattung

Zu vier von den sieben Komponenten der DIN SPEC 77224 lassen sich Bezüge zu den 7 P's des Dienstleistungsmarketings herstellen, wie folg. Abbildung 4 zeigt:

7 P's des Dienstleistungsmarketing	7 Komponenten der DIN SPEC 77224						
	1. Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung	2. Excellence-Orientierung der Ressourcen	3. Vermeidung von Fehlern und Verschwendung	4. Erfassung relevanter Kundenerlebnisse	5. Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen	6. Messung der Begeisterung und deren Effekte	7. Wirtschaftlichkeitsanalyse
Produkt	-	x	x	x	-	-	-
Preis	-	-	-	-	-	-	-
Distribution	-	x	x	x	x	-	-
Kommunikation	-	-	x	x	x	-	-
Personal	-	x	x	x	x	-	-
Prozesse	-	x	x	x	x	-	-
Ausstattung	-	x	x	x	-	-	-

Abbildung 4: : Bezug der DIN SPEC 77224 zu den 7 P's, Quelle: Eigendarstellung

Damit lässt sich die Frage, ob Service Excellence als Marketinginstrument betrachtet werden kann, mit ja beantworten.

Während der Bezug zur Theorie hergestellt wird, wird deutlich, dass nicht immer eine klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Inhalten, Ergebnissen und 7 Komponenten der DIN SPEC 77224 bzw. 7 Komponenten der DIN SPEC 77224 und 7 P's des Dienstleistungsmarketings, zu erkennen ist. Da diese Inhalte zum Teil in Beziehung zueinander stehen, z. B. Überschneidungen in der Prozess- und Ausstattungspolitik sowie in der Personalpolitik, sollten sie nicht ausschließlich getrennt voneinander betrachtet werden.

Aufgrund von inhaltlichen bzw. thematischen Überschneidungen, kann zu nahezu allen Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung ein Bezug zur Theorie hergeleitet werden, was dem Erreichen der Forschungs-

ziele und der Beantwortung der Forschungsfragen dienlich ist.

2.3 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Die Untersuchung basiert im Allgemeinen auf bisherige allgemeingültige Theorien der Marketing-Konzeption. Im Speziellen werden hier der Marketing-Mix des Dienstleistungsmarketings mit seinen 7 P's sowie das Modell der Service Excellence nach DIN SPEC 77224 als Theorie zu Grunde gelegt. Anhand einer Qualitativen Inhaltsanalyse nach May-ring wird zunächst der formale Nachweis erbracht, dass sich Elemente von Service Excellence innerhalb von Vergabeverfahren wiederfinden. Die empirische Untersuchung in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse ist sowohl betreffend der Methodik als auch betreffend des Ausgangsmaterials valide und repräsentativ.

Es lassen sich sowohl gemeinsame als auch einzigartige Inhalte der untersuchten Vergabeverfahren aufzeigen, wodurch eine Tendenz der inhaltlichen Schwerpunkte zu erkennen ist. Weiterführende Analysen und Diskussionen der gewonnenen Ergebnisse im Hinblick auf Kontext, Qualität / Quantität, die Sicht der Vergabestellen und die Sicht der Dienstleister untermauern die Werthaltigkeit der Ergebnisse, dienen der Abgrenzung und liefern aussagekräftige Informationen für Empfehlungen und weiterführende Studien.

Es wird der Nachweis erbracht, dass es sich bei den vorkommenden Service Excellence Elementen seitens der Vergabestellen um ein Muss, d. h. um ein gefordertes und nicht um ein zu vermeidendes Element handelt, was essentiell wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage und weiterführende Empfehlungen ist.

Im Hinblick auf Qualität / Quantität der Ergebnisse kommt die Autorin der vorliegenden Studie zu dem Entschluss, im Sinne der Forschungsfragen die gewonnenen Ergebnisse nicht unter quantitativen Gesichtspunkten zu betrachten.

Die Ergebnisse aus Sicht der Vergabestellen bedeuten, dass sich die Vergabestellen nicht nur mit der Lieferung der Dienstleistung Reinigung zufrieden stellen lassen, sondern darüber hinausführende Services verlangen. Der Erkenntnisgewinn aus Sicht der Dienstleister kommt zu demselben Schluss.

„Qualität hat ihren Preis?“ – Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass es erfreulicherweise auch innerhalb des Gebäudereiniger-Handwerks KundInnen gibt, die zwar kostenbewusst entscheiden, für die aber Qualität und Preis auch im richtigen Einklang stehen müssen.

3. SCHLUSSFOLGERUNG

Das vorangegangene Kapitel 2 hat die gewonnenen Ergebnisse der Inhaltsanalyse unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. Kapitel 3 stellt u. a. eine kritische Reflexion der Studie dar und es stellt sich die Frage, inwiefern sich die Befunde der Studie für zukunftsgerichtete Forschungsarbeiten und für die Praxis sinnvoll nutzen lassen.

3.1 ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Aufgrund der Formulierung der Forschungsfragen wird folgende Hypothese aufgestellt: „Wenn sich innerhalb Vergabeverfahren des eöA gem. VOL Elemente von Service Excellence finden und diese entsprechend der Bewertungs-Matrix eingesetzt werden, dann kann der Erfolg der Teilnahme im Rahmen des eöA gem. VOL am Beispiel der iFM von einer Service Excellence Zertifizierung abhängig sein.“

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass sich in jedem der untersuchten Vergabeverfahren Elemente von Service Excellence wiederfinden. Es wird zudem der Nachweis erbracht, dass es sich bei den vorkommenden Service Excellence Elementen seitens der Vergabestellen um ein Muss, d. h. um ein gefordertes und nicht um ein zu vermeidendes Element handelt, was direkt im Zusammenhang mit der Beantwortung der Forschungsfragen und weiterführenden Empfehlungen steht.

Aufgrund der jeweiligen Bewertungs-Matrix der

einzelnen Vergabeverfahren ist davon auszugehen, dass eine Implementierung der geforderten Service Excellence Elemente innerhalb der Angebote die Bewertung positiv beeinflusst; demnach beeinflusst ein Weglassen der geforderten Service Excellence Elemente innerhalb der Angebote die Bewertung negativ.

Die genaue Analyse und Diskussion der Ergebnisse zeigen, sowohl aus Sicht der Vergabestellen als auch aus Sicht der Dienstleister, dass sich die Vergabestellen nicht nur mit der Lieferung der Dienstleistung Reinigung zufrieden stellen lassen sondern darüber hinausführende Services verlangen.

Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass für Dienstleistungs-Unternehmen des Gebäudereiniger-Handwerks, die an Vergabeverfahren des eöA gem. VOL teilnehmen, eine Empfehlung ausgesprochen werden kann, sich nach dem Service Excellence Modell der DIN SPEC 77224 zertifizieren zu lassen.

3.2 BEITRAG ZUR WISSENSCHAFT

Die wissenschaftliche Relevanz des Themas ist die Identifikation vorhandener Service Excellence Elemente innerhalb eöA gem. VOL. Nach der Analyse der Ausgangssituation und der Diskussion des aktuellen Forschungsstands zeigt sich, dass sich in allen der sieben Komponenten der Service Excellence nach DIN SPEC 77224 Bezüge zur Branche des iFM herstellen lassen, die aber bisher nicht empirisch belegt sind, was einer Forschungslücke entspricht.

Die vorliegende Studie schließt mit der bejahenden Beantwortung der Forschungsfragen. Die vorerst vorhandene Forschungslücke ist somit geschlossen. Die genannten Forschungsziele sind erreicht, die Forschungsfrage anhand der Ergebnisse eindeutig beantwortet und die Hypothese belegt.

3.3 AUSWIRKUNGEN AUF DIE PRAXIS

Da das Thema Service Excellence bisher im praktischen Umfeld der Autorin nicht berücksichtigt wird, ist die Zielsetzung der vorliegenden Studie u. a., dass die Ergebnisse zum einen fundierte Aussagen bilden und Empfehlungen im Sinne von „Service Excellence Zertifizierung ja oder nein?“ zulassen. Wie bereits geschlussfolgert, ist es für Dienstleistungs-Unternehmen des Gebäudereiniger-Handwerks, die an Vergabeverfahren des eöA gem. VOL teilnehmen, durchaus ratsam, sich nach dem Service Excellence Modell der DIN SPEC 77224 zertifizieren zu lassen. Dies kann innerhalb der

Praxis eine zunehmende Zertifizierung nach dem Modell der DIN SPEC 77224 bedeuten, was wiederum als Bieter-Vorteil für die zertifizierten Dienstleistungs-Unternehmen betrachtet werden kann.

Zum anderen liegt der Nutzen der vorliegenden Studie darin, über die gewonnenen inhaltlichen Ergebnisse eine Basis zu erhalten, die als Service Excellence Implementierungsempfehlung für KMUs innerhalb des iFM zwecks erfolgreiches Ausschreibungsmanagement dienen kann. Anhand der durchgeführten Literaturrecherche kann hier das rotierende 7-Komponenten-Modell der DIN SPEC 77224 als Implementierungsleitfaden betrachtet werden, das auf bereits vorhandene DIN-Zertifizierungen, wie z. B. die DIN ISO 9001, aufbauen kann. Auch ohne eine schlussendliche Zertifizierung nach DIN SPEC 77224 können hier durch die Implementierung positive Auswirkungen auf die Praxis im Sinne einer vielschichtigen Verbesserung der Servicequalität gesehen werden.

Grundsätzlich sollten allerdings sämtliche praktische Veränderungen bzw. Umsetzungen nicht revolutionär sondern evolutionär, d. h. Schritt für Schritt, im Sinne von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen stattfinden. Kurzfristig könnte z. B. die erste Komponente der DIN SPEC 77224 in Angriff genommen werden, in dem die Geschäftsleitung die klare Entscheidung zur Realisierung einer Service-Excellence-Strategie gegenüber der Belegschaft kommuniziert. Mittelfristig könnten einzelne Module der DIN SPEC 77224 in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens erarbeitet werden, z. B. ein Relaunch des Status Quo auf Kommunikationsebene intern und extern. Langfristig wäre die Integration sämtlicher Maßnahmen in ein (vorhandenes) Management-Handbuch wünschenswert, unabhängig einer angestrebten oder bereits durchgeführten Zertifizierung.

3.4 GRENZEN DER STUDIE

Ein Überblick inhaltsanalytischer Techniken und deren Einsatzmöglichkeiten zeigt, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring mit ihren einzusetzenden Standards und methodisch kontrolliertem Vorgehen den Anforderungen wissenschaftlicher Methoden gerecht wird. Durch Differenzierung in einzelne Analyseschritte, Aufstellen von Ablaufmodellen und Formulierung von Interpretationsregeln wurden die beschriebenen Ergebnisse gewonnen. Dennoch sollte die Studie bezüglich der gewählten Methode durchaus auch kritisch betrachtet werden: Die Form der

qualitativen Inhaltsanalyse kann u. U. Einschränkungen in der Objektivität und Reliabilität ergeben. Dies wird aber anhand unterschiedlicher vorhandener Kriterien der Validität widerlegt. Die Untersuchung ist sowohl intern valide, weil ihre Ergebnisse kausal eindeutig interpretierbar sind, als auch extern valide, weil ihre Ergebnisse über die Untersuchung hinaus generalisierbar sind.

3.5 WEITERE PERSPEKTIVEN / AUSBLICK

Die Ergebnisse der Studie, die die vorangestellte Hypothese belegen, bieten sich für weitergehende Forschungsarbeiten an: In zukunftsgerichteten Anschlussstudien könnte das Vorhandensein von Service Excellence Elementen innerhalb Vergabeverfahren fortführend definiert und quantitativ untersucht werden inkl. der Beantwortung der Frage nach einer erkennbaren Gewichtung der definierten Elemente. Sollte eine Gewichtung erkennbar und belegbar sein, könnten die einzelnen Elemente anhand der prozentualen Häufigkeit der Abfrage und der durchschnittlichen Gewichtung mit einem entsprechenden Faktor versehen werden. Auf dieser Basis wäre ein konkretes Planungsinstrument für Vergabeverfahren, beispielsweise ähnlich einer Portfolio-Matrix, vorstellbar, das sowohl die harten Faktoren, wie Preis und Leistungswerte, als auch die weichen Faktoren, wie Qualität, entsprechend der Bewertungsmatrix berücksichtigen könnte. Solch eine Darstellung könnte eine wichtige Planungshilfe bei der Erstellung von Angeboten innerhalb Vergabeverfahren darstellen. Voraussetzung für die Repräsentativität einer solchen Studie wäre allerdings die Untersuchung einer Vielzahl von validen Vergabeverfahren.

Die Frage nach der Generalisierbarkeit, d. h. die Applizierung der gewonnenen Ergebnisse auf andere als der hier untersuchten Branche wäre ebenfalls ein generelles wichtiges Kriterium zukünftiger Studien bzw. praktischer Umsetzungsvorschläge.

Schlussendlich lässt sich festhalten, dass die Recherche zur Studie und die gewonnenen Ergebnisse einen durchaus positiven Ausblick im Sinne einer grundsätzlichen Verbesserung von Servicequalität zulassen.

LITERATURVERZEICHNIS

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

DIN SPEC 77224:2011-07 (2011): Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence, Berlin: Beuth Verlag.

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

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

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.

AUTORIN

Frauke-Julia Dombach, MBA

geb. 09.12.1977 in Weilburg

DBA Studentin an der Cyprus International University, Nicosia, 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

JEL : R30, R31

Modernes Workplace Management bei Großunternehmen

Modernes Workplace Management am Beispiel eines Finanzinstituts in der Schweiz

Roman E. Kocher

ABSTRACT

The labor market changes constantly, for one thing, due to technological progress and a high level of digitalization. The speed within business processes is increasing and companies are forced to react to this fact. As a strategic instrument for business optimization, the importance of workplace management is growing. In addition, a high production rate, high efficiency and lean processes are getting decisive for success. A workplace management aligned to the business structure aims to optimize productivity as well as the exchange within the different organizational units in the core business and to reduce operating costs. Furthermore, employees should identify themselves with the company and thus, their social environment is transferred more and more into their daily business life. The feeling of belonging and safety as well as the trust in the company should be purposefully strengthened. The chance of a company lies within its possibility to enhance the intrinsic motivation of their employees.

KEYWORDS

Workplace Management, Digitalisierung, Flächenmanagement, Share Desk Ratio, Changemanagement, Agilität

EINFÜHRUNG / AUSGANGSLAGE

Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit vermehrt mit komplexen Fragestellungen und Herausforderungen konfrontiert und sind gezwungen die Arbeitsabläufe laufend zu optimieren. Die Flexibilität, der organisationsübergreifende Austausch und agile Arbeitsformen werden für den Erfolg entscheidend. Im konkreten Beispiel hat sich die Geschäftsleitung eines Finanzinstitutes entschieden, in den Verwaltungsgebäuden ein Share Desk Konzept mit vorwiegend unpersönlichen Arbeitsplätzen einzuführen. Der Zielwert liegt bei 0,8, im Durchschnitt teilen sich also 10 Mitarbeitende 8 Arbeitsplätze. Einzelbüros sind nur

noch der Geschäftsleitung vorbehalten oder können für spezifische Arbeiten reserviert werden. Die Büroräumlichkeiten bestehen somit zu einem Grossteil aus Grossraumbüros mit unpersönlichen, non-territorialen Arbeitsplätzen. Neben der Senkung der Betriebskosten soll auch die Vernetzung bzw. der Austausch gefördert werden. Weiter stehen verschiedene Sitzungszimmer, in verschiedenen Grössen und mit differenzierter Ausstattung zur Verfügung. Für konzentriertes Arbeiten können kleinere Sitzungszimmer reserviert oder die Diskretion über work@home (Arbeit von Hause) sichergestellt werden. Für die Regeneration stehen Food und Beverage Zonen, Lesecken oder Ruheräume sowie Fitnessräume zur Verfügung. Die Interaktion findet im Grossraumbüro, Kreativwerkstätten oder speziell möblierten Begegnungszonen statt. Für Projektarbeiten wurde einzig am Hauptsitz eine Kreativwerkstatt eingerichtet, ansonsten müssen für Workshops etc. Sitzungszimmer reserviert werden. Der Mehrwert eines solchen Arbeitsplatzkonzepts liegt zum einen in der Kosteneinsparung durch Flächenreduktion aufgrund einer tiefen Share Desk Ratio. Zum anderen sollen die Produktivität und Innovationskraft durch einen intensiven Austausch sowie die bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gesteigert werden. Dazu kommen Einsparungen von Umzugskosten, da der Mitarbeiter mobil unterwegs ist und nur noch im Bereich seiner Stammorganisationseinheit über eine Ablage verfügt. Es ist jedoch anzumerken, dass es sich dabei um ein allgemeingültiges Arbeitsplatzkonzept handelt, in welchem die Spezifikation der einzelnen Organisationseinheiten nur bedingt berücksichtigt wurde.

WORKPLACE MANAGEMENT HEUTE

Zum Thema Workplace Management sind in der Literatur verschiedene Ansätze vorhanden. Entscheidend ist, dass das jeweilige Arbeitsplatzkonzept auf ein bestimmtes Unternehmen und seine Eigenheiten angepasst wird. Zudem muss ein Umfeld geschaffen

werden, indem die Mitarbeitenden ihren Auftrag erfüllen können und sich wohlfühlen.

Nach Bauer ist Kooperationsfähigkeit eine zentrale Voraussetzung für das Wohlbefinden und den Erfolg in Wirtschaft und Privatleben (Bauer 2006). Die Mitarbeitenden müssen zudem die eigenen, grundlegenden Bedürfnisse und Tätigkeiten entsprechend ihrer individuellen Gewohnheiten gestalten können. Diese gehören derart selbstverständlich zum Alltag, dass sie erst wahrgenommen werden, wenn eine Einschränkung vorliegt. Eine plötzliche Veränderung kann sich negativ auf das physische und psychische Wohlbefinden auswirken (Lauber und Schmalstieg 2012: S.55).

Gerade die Digitalisierung wird die Möglichkeiten der Kooperation in den nächsten Jahren weiter massiv verändern. Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, Dozent an der Universität St. Gallen, spricht gar von einem „Tornado der Digitalisierung“. Das Internet der Dinge, Augmented Reality, Big Data und künstliche Intelligenz werden die Zukunft der Arbeit deutlich prägen. Sowohl die Räumlichkeiten als auch die digitalen Plattformen und die von den Mitarbeitenden geforderten Fähigkeiten werden sich verändern. Jedes Unternehmen braucht eine passende Strategie, um frühzeitig zu reagieren und den Anschluss nicht zu verpassen.

Für die Einrichtung als solches sind die Vorgaben im Bereich Arbeitsgesetz und die Richtlinien des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) einzuhalten. Primär geht es darum die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass auserwählte Bedürfnisse, welche der Firmenphilosophie entsprechen, abgedeckt werden und einen Rahmen zu schaffen, indem die Mitarbeitenden ihre Aufgaben erfüllen können.

Natürlich kann nicht auf jedes individuelle Bedürfnis eingegangen werden, trotzdem gilt es die Bedürfnisse der Mitarbeiter soweit möglich zu berücksichtigen. Weiter spielt das Gebäude als solches mit dem Standort, dem Ausbaustandard, dem technischen Ausbau und dem Grundriss eine entscheidende Rolle. Wichtig sind jedoch auch die weichen Faktoren wie Raumwirkung, Farben, Materialien und beispielsweise Konzepte nach Feng-Shui oder ähnlich (Eisele, J. & Staniek, B. (2005).

Somit gilt es das Arbeitsplatzkonzept unter Berücksichtigung des Gesamtrahmens zu planen und spezifisch auf die Unternehmung und Ihre Spezialitäten

auszurichten. Die neue Arbeitsform mit unpersönlichen Arbeitsplätzen befindet sich trotz intensiven Anstrengungen noch in den Kinderschuhen. Einerseits sind die technischen Voraussetzungen beispielsweise im Bereich Telefonie und Informatik noch nicht optimal gelöst. Andererseits fehlt die volle Akzeptanz durch Vorgesetzte und Mitarbeitende. Für Unzufriedenheit sorgen vor allem Lärmemissionen, das fehlende Gefühl von Intimität oder Vorgesetzte, welche die neuen Arbeitswelten nicht leben (z.B. Verbot von Home-Office). Damit zeigt sich, dass neue Arbeitswelten nie nur Veränderungen im Raum betreffen, sondern wesentlich im Kopf der Beteiligten stattfinden. Es hat sich gezeigt, dass die Rahmenbedingungen vor der Einführung eines neuen Arbeitsplatzkonzeptes zu 100% stimmen müssen, damit das Konzept überhaupt eine Chance hat. Oftmals liegt es aber auch an der vielfach sehr kritischen Haltung der Vorgesetzten, welche neue Systeme hinterfragen oder glauben ihre Mitarbeiter nur führen zu können, wenn sie sich in unmittelbarer Nähe befinden.

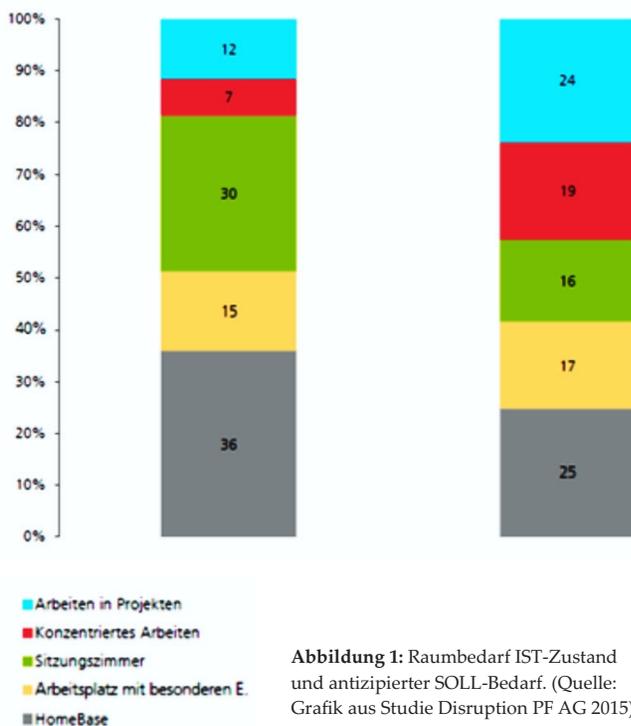
FALLBEISPIEL POSTFINANCE AG

Ein neues Arbeitsplatzkonzept hat bei der Einführung nur eine Chance, wenn optimale Voraussetzungen geschaffen werden und vor allem die technischen Voraussetzungen optimal erfüllt sind. Die Verantwortlichen müssen vor der Einführung dafür sorgen, dass möglichst viele Unbekanntes beseitigt werden und für etwaige Spezialitäten Lösungen erarbeitet werden. Dabei geht es je nach Branche vor allem um die Bereiche Informatik und Telefonie. Somit gilt es im Vorfeld eine gründliche Analyse zu machen und die Bedürfnisse der einzelnen Organisationseinheiten aufzudecken. Danach kann ein spezifisch auf das Unternehmen ausgerichtetes Konzept erstellt werden, das eine eindeutige Richtung, mit nicht verhandelbaren Komponenten, wie beispielsweise eine bestimmte Share Desk Ratio vorgibt.

Es empfiehlt sich in einer Studie zu erarbeiten, welche Stärken und Schwächen die Mitarbeitenden wahrnehmen, bzw. wo das effektive Verbesserungspotential liegt. Ein Arbeitsplatzkonzept ohne klar definiertes Ziel zu erneuern, um einfach nur zu modernisieren wäre fatal. Beim vorliegenden Beispiel wurde durch eine schriftliche Befragung erkannt, dass mit einem Zufriedenheitswert von 4.3 (Maximalwert 5) die Ziele mehrheitlich erreicht wurden.

Gemäss Auswertung besteht im Bereich der Flächenverteilung Handlungsbedarf (siehe dazu Abbildung 1). Die Mitarbeitenden wünschen sich vor allem mehr Raum für konzentriertes und kollaboratives Arbeiten. Die Bürofläche, als solche, kann mit dem Einsatz von work@home oder über Coworking Spaces entlastet werden.

Für die Umsetzung ist die Befragung nun im Detail auszuwerten. Es gilt besser zu verstehen, welche Mitarbeitenden welche Bedürfnisse und welche heutigen Räumlichkeiten sich für eine Anpassung im Sinne von Prototypen am besten eignen. Basierend auf dieser Grundlage kann dann schliesslich ein ziel- und lösungsorientiertes Arbeitsplatz- oder Bürokonzept entworfen werden. Wann immer möglich sind Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen miteinzubeziehen. Sie sind es, welche den Wandel unterstützen und auch nach aussen tragen. Dabei ist es entscheidend, dass man sich auf Augenhöhe begegnet, um die Inputs der Mitarbeitenden nicht zu beeinflussen. Im vorliegenden Falle werden die Mitarbeitenden für die Erarbeitung der Prototypen eingesetzt.



Um sich von einem Arbeitsplatzkonzept zu lösen, ist es wichtig, den Mehrwert des neuen Konzepts aufzuzeigen. Zudem ist es wichtig, dass vorhandene Probleme erkannt werden und im Rahmen einer Optimierung nachhaltig gelöst werden. Technische Geräte, wie beispielsweise neue Hardware, sind bereits

vor der Umsetzung einzuführen, damit beim Einstieg in die neue Arbeitswelt, soweit möglich, mindestens die technischen Komponenten vertraut sind und für die Mitarbeitenden so ein Gefühl von Sicherheit entsteht.

Das Change Management ist der entscheidende Faktor zum Erfolg. Da die Einführung zwangsläufig eine Verhaltensänderung der Mitarbeitenden voraussetzt, gilt es dem Change besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Vor einer etwaigen Umsetzung muss zwingend ein „Umdenken“ stattfinden, damit das umzusetzende Konzept auf eine hohe Akzeptanz stösst. Erst dann kann mit der Umstellung beziehungsweise etwaigen Umbauten begonnen werden. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden von Anfang an miteinzubeziehen und die Konzepte in verschiedenen Arbeitsgruppen mit Vertretern von möglichst vielen Abteilungen zu erarbeiten. Nur so ist sichergestellt, dass das neue Konzept später bei der effektiven Umsetzung auch mitgetragen wird und die Vorteile an andere Mitarbeitende oder Unterstellte weitervermittelt werden.

Der Weg in die Zukunft der Arbeit setzt auch eine gewisse Ambiguitätstoleranz voraus, denn so ziemlich jede Veränderung im Bereich Arbeitsplatzkonzeption hat finanzielle Auswirkungen zur Folge.

FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Aufgrund der rasanten technischen Entwicklung und des sich ständig verändernden Umfeldes sind Unternehmen gezwungen laufend auf den Markt zu reagieren und sich wo nötig anzupassen. Die Arbeitsformen werden agiler und der stationäre Arbeitsplatz an einem bestimmten Standort verliert laufend an Bedeutung. Die neue Arbeitswelt ist um einiges dynamischer und die digitale Vernetzung sowie die Technik wird an Wichtigkeit zulegen. Zudem wird sich das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden entscheidend verändern, da der klassische Arbeitsplatz in Zukunft wegfällt. Der Vorgesetzte wird vom Führer zum Coach und muss seine Mitarbeitenden vermehrt steuern. Die operative Tätigkeit als Vorgesetzter nimmt weiter ab. Es wird vermehrt auf Distanz geführt, was ein hohes Vertrauen in die Mitarbeitenden voraussetzt.

Entscheidend bei der Wahl des Arbeitsplatzkonzepts, ist dessen Ausrichtung auf das Kerngeschäft des Betriebes. Es ist zu beachten, dass die einzelnen

Abteilungen in einem Betrieb je nach Auftrag unterschiedliche Anforderungen an die Büroinfrastruktur haben. Technische Infrastruktur und Anlagen sind vor der Inbetriebnahme gründlich zu evaluieren und bereits im Vorfeld zu testen.

Bei der Einführung muss die Infrastruktur komplett vorhanden sein und funktionieren. Für etwaige unvorhersehbare Probleme sind zwingend Fachspezialisten bereitzustellen, da sonst die Gefahr besteht, dass die neuen Arbeitswelten an Details scheitern. Hygienefaktoren dürfen trotz visionären Ideen nicht ausser Acht gelassen werden. Der Einsatz von work@home heisst vor allem für den Vorgesetzten loslassen, auf Distanz zu führen und zu Vertrauen. Hier ist es zwingend die Vorgesetzten in ihrer neuen Rolle zu steuern, zu begleiten und Change Massnahmen zu definieren.

Die Share Desk Ratio ist bezüglich der Akzeptanz mit den Bereichen abzustimmen und wenn möglich transparent in einer Simulation darzustellen. Es ist zu beachten, dass eine Organisationseinheit über eine gewisse Anzahl Mitarbeiter verfügen muss, damit der gewünschte Effekt greift. Zudem muss geprüft werden, ob die Organisationseinheiten, wenn aufgrund von Vorgaben möglich, überhaupt durchmischt werden dürfen. Zum Schluss sind mit den Bereichen Change Massnahmen zu definieren und diese durch Fachspezialisten zu begleiten.

Im Rahmen des Workplace Managements sollen so viele geschäftliche Bedürfnisse wie möglich und so viele private Bedürfnisse wie nötig abgedeckt werden. Die Generationen Y und Z fordern gemäss aktuellen Umfragen eine klare Trennung zwischen Privatleben und geschäftlichen Aktivitäten, trotzdem soll frei gewählt werden können wann und wo gearbeitet wird.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Bauer, J. (2006): Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe, Hamburg.
2. Lauber A., Schmalstieg P. (2012): Pflegerische Intervention, Georg Thieme Verlag, Stuttgart.
3. Becker, F. D. (2004): Offices at work. Uncommon workspace strategies that add value and improve performance. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Becker, F. D. & Steele, F. (1995): Workplace by design. Mapping the high-performance workspace. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Eisele, J. & Staniek, B. (2005): Bürobau Atlas. Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten. München: Callwey.
6. Vischer, J. C. (1996): Workspace strategies. Environment as a tool for work. New York: Chapman and Hall.
7. Vischer, J. C. (2005): Space meets status. Designing workplace performance. London: Routledge.
8. Vischer, J. C. (2007): The concept of workplace performance and its value to managers. California management review, 49 (2), 62-79.
9. Marmot, A. & Eley, J. (2000): Office space planning: Designs for tomorrow's workplace. New York: McGraw-Hill.
10. Walden, R. (2008): Architekturpsychologie: Schule, Hochschule und Bürogebäude der Zukunft. Lengerich: Pabst.
11. Dieckmann, F., Flade, A., Scheumer, R., Ströhlein, G. & Walden, R. (1998): Psychologie und gebaute Umwelt. Konzepte, Methoden, Anwendungsbeispiele. Darmstadt: Institut Wohnen und Umwelt.
12. Neuhaus, R. (2003): Sicherheit und Gesundheitschutz bei Büro- und Bildschirmarbeit. Arbeitsplatzgestaltung und Software-Ergonomie in der Praxis. München: Deutscher Wirtschaftsdienst.
13. Martin, P., Prümper, J. & von Harten, G. (2008): Ergonomie-Prüfer zur Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätze (ABETO). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
14. Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, Achim Loose (2007): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage.
15. Schaule, Matthias/Zimmermann, Josef (2014): Anreize für nachhaltige Immobilienentwicklung (Naturzufriedenheit und Zahlungsbereitschaft als Funktion von Gebäudeeigenschaften bei Büroim-

mobilien). Dissertation an der Technischen Hochschule München.

AUTOR

Roman E. Kocher,
Immobilienökonom
Master in Real Estate Management FH St. Gallen,
Leiter Facility Management Verwaltungsgebäude
eines Finanz-instituts in der Schweiz,
Doktorand an der Cyprus International University
Nicosia, roman.kocher@sunrise.ch

JEL : C1, L2, M1

Do decision-makers in SMEs have higher risk aversion than in large enterprises?

Ralf Peter Wüstermann

ABSTRACT

In scientific discussion, it is widely assumed that decision-makers in SMEs have a higher risk aversion than those in large enterprises. This hypothesis will be evaluated with statistics to obtain a clear answer. Based on the key figure equity ratio, the risk aversion of decision-makers in SMEs and large companies can be statistically evaluated. The time series analysis revealed significant differences in risk aversion for different company sizes. Also the specific the company size-related environmental and market conditions influence the individual risk aversion of the decision makers. Therefore, the risk aversion of a decision-maker in an SME can be distinguished from the risk aversion in large companies.

KEYWORDS

Arrow-Pratt measure, risk aversion, statistics, financial statements, decision-makers

1. RISK-AVERSE DECISION MAKERS IN SMES AND LARGE ENTERPRISES

For managers, any decision with uncertain consequences and repercussions at the decision time implies a risk. A risk exists if an expected benefit is absent or if damages occur. If the decision-maker expects the risk to be greater than the potential opportunities, then the decision-maker is risk-averse. That is, if a risk-averse decision-maker has to choose between two investments, he chooses the investment with the lowest expected risk and thus also with the least possible loss. Therefore, risk-averse decision-makers prefer a more secure profit, even if this profit is smaller. (Zimmermann, 2013, p. 4).

However, a decision-maker does not make decisions in a vacuum because a decision-maker has to consider the existing and expected environmental conditions of the company, as well as the existing company structure (Klein, Scholl, 2012, p. 42). In particular, the ownership

structure can influence the strength of risk aversion in entrepreneurial decisions. Additionally, the ownership structures are different in SMEs and large companies and can influence risk aversion. Scientific studies have shown that 95.6% of SMEs are the sole livelihood and income source of the entrepreneurs and their families (Müller, 2013, p. 6). A wrong decision would mean, in the worst case, the loss of livelihood for the decision-makers. Therefore, the risk of insolvency is significant for SMEs: in 2013, 99.1% of bankruptcies involved SMEs (Bretz, 2013, p. 7). In addition, studies show that insolvency risk decreases with increasing size of the company. Because the majority of the decision-makers are also the owners of the SMEs, it can be assumed that wrong entrepreneurial decisions have an immediate individual economic influence for the decision-maker in SMEs. Due to this personal effect of the decisions, it can be expected that the risk aversion of SME owners is higher than for employed managers (Noack, 2008, p. 32). In large enterprises, the majority of employed managers make decisions according to the interests of the owners. Also it is possible for employed managers to make wrong decisions; the effects in the worst case only involve a temporary loss of the manager's job. For this reason, the income of the managers is reduced only temporarily, until they start the next job. This circumstance influences the accepted risk and thus the risk aversion of the decision makers: according to portfolio theory, a higher risk is generally considered to mean the potential for higher profit (Hull, 2009, p. 2; Glaser, 2015, p. 367). Thus, if the risk is only of a temporarily lower income, it may be more attractive for a manager to take a higher risk by entrepreneurial decisions to secure or improve the management position in the company through achieving a higher profit. In this situation, the decision-makers in large companies exhibit a lower risk aversion than in SMEs. Based on these considerations, it is hypothesized that decision-makers in SMEs are more risk-averse than in large enterprises.

2. THE MEASURABILITY OF RISK AVERSION

The current structure of a company is the result of previous decisions made with a certain risk preference (Kampker, Schuh, Schittny, 2011, p. 135; Weiss, Hugenberg, Weich, 2008, p. 22). The risk preference might lead to rejection or delay, or instead force a decision-maker to make a decision. Therefore, risk aversion has a direct impact on the company structures. The company structures can thus be used as a quantitative measure to assess risk aversion. An important quantitative measure is the equity. The equity is provided for an unlimited period with capital and assets by the company owners, which generally entitles the equity investors to be part of the management. The owners participate in the profit, as well as in the loss. However, this situation also means it is possible for the owners to lose in the case of the insolvency of their investment. To protect their invested equity, the equity investor directly influences the entrepreneurial decisions. Therefore, equity investors will assess each entrepreneurial decision, whether this decision endangers the invested equity or not. The assessment of whether an entrepreneurial decision involves an acceptable risk depends on the risk aversion of the decision-makers.

The equity amount is limited by the financial capacity and willingness to invest of the equity investors. To increase the equity, the equity investor can either perform additional deposits or allow the retention of profits. For this purpose, the management must decide which part of the profit will be retained and which will be distributed to other equity investors. Therefore, the risk aversion also defines the willingness to increase the equity, as the equity investors assess and compare the advantage of higher equity with an alternative investment or private consumption. The decision-makers must therefore decide whether they want to reduce the risk of the company's insolvency through equity increase or use the profits elsewhere. Increasing the equity also increases the equity ratio.

“An improvement in equity ratio will improve the creditworthiness of the company and with the development of an appropriate capital structure, a buffer can be created, which can absorb possible losses in business operations. After the experience with the economic crisis and the sudden high sales collapse, a high equity ratio is essential for the survival of a SME.” (Trautvetter, 2011, p. 4, translated by the author)

3. THE ARROW-PRATT MEASURE FOR THE CALCULATION OF RISK AVERSION

The Arrow-Pratt measure is a measure of the risk aversion of a decision-maker, based on the work of Kenneth Arrow and John Pratt (Arrow, 1976, pp. 1; Pratt, 1964, pp. 122). Arrow and Pratt assumed that the risk attitude is based on the individual utility function of a decision-maker. A decision-maker will therefore evaluate how high is a risk that expected benefits will not occur. This risk expectation of decision-makers can be transferred into a utility function $U(x)$ by mathematically describing the absolute Arrow-Pratt measure as the ratio of the 1st and 2nd mathematical derivatives of the utility function:

$$(1) AP(x) = - \frac{U''(x)}{U'(x)}$$

The Arrow-Pratt measure may depend on the risk attitude of the decision makers, following an ideal-typical utility function:

Table 1: Characteristics of risk attitude

Risk attitude	U(x)	U'(x)	U''(x)	AP(x)
Risk averse	concave	positive	negative	positive
Risk neutral	linear	positive	null	null
Risk taking	convex	positive	positive	negative

Table 1: Characteristics of risk attitude, source: own representation

Therefore, risk aversion is a special degree of risk attitude. Risk aversion may relate absolutely or relatively to the risk (Löffler, 2013, p. 3). The relative Arrow-Pratt measure $rAP(x)$ calculates the changes in risk aversion at a percentage change of the risk, and thus the relative Arrow-Pratt measure addresses the utility elasticity of a decision-maker and accordingly their relative risk aversion. The relative Arrow-Pratt measure is described mathematically as follows:

$$(2) rAP(x) = AP(x) \cdot x = - \frac{U''(x)}{U'(x)} \cdot x$$

4. COMPARISON OF RISK-AVERSE DECISION-MAKERS IN SMES AND LARGE ENTERPRISES

To compare the risk aversion of the decision-makers in

SMEs and LEs, quantitative enterprise data are needed. These quantitative enterprise data can be found in both comparison groups and are determined by uniform rules. In addition, a time series is required to calculate the change of the quantitative variables over time. A quantitative variable is the equity of a company. To test the hypothesis, the time series from 1998 to 2010 of the Deutsche Bundesbank (German Federal Bank) have been used. The Deutsche Bundesbank annually calculates 24,000 annual financial statements and publishes selected key figures from the balance sheet and the profit and loss account. These statistics distinguish between SMEs with a turnover of < 50 million € and large enterprises with a turnover of > 50 million € (Deutsche Bundesbank, 2011, p. 1, 29, 2012, p. 1, 29).

To analyze the risk aversion of the decision-makers in SMEs and LEs, we will evaluate the changes in equity. Equity is the residual interest in the assets of the entity after deducting all liabilities and equity is what the owners of a company have invested in an enterprise without temporal limitation. It represents what the business owes to its owners. The height of equity influences the risk of bankruptcy of an enterprise. With increasing equity, the creditworthiness also increases. In addition, equity allows a balance with losses and has therefore a risk balance function for the owners of a company. This is important for owners (as risk-averse decision-makers), because they have to decide about the equity requirements of a company. If decision-makers perceive the amount of equity as inadequate to cover the economic risk, decision-makers will be striving to increase the equity. With an equity increase, decision-makers have to take into account the increasing economic security of the company and have to consider their individual economic situation. As shown in chapter 1, for 95.6% of the owners of SMEs and their families it is the sole livelihood and income source. However, the economic security of a SME is more closely linked with the individual economic situation of decision-makers in SMEs, than in LEs. Therefore, it can be assumed that decision-makers in SMEs have a higher risk aversion, than decision-makers in LEs. To achieve a greater security of their sole livelihood, decision-makers in SMEs would prefer an equity increase and therefore renounce short-term profit withdrawals or would carry out an equity contribution. Against this, decision-makers in LEs have a lower correlation between equity base and their livelihoods, because decision-makers in LEs normally work as salaried

managers. In case of bankruptcy, decision-makers in LEs would not lose their sole livelihood completely; they only would get a temporarily lower income. It can be assumed, that decision-makers in LEs will base their decision about an equity increase more on economic, than on security reasons.

Due to the importance of equity for keeping the company's risks in balance and due to the impact on livelihood, the equity is an appropriate size for measuring and comparing the risk aversion of decision-makers in SMEs and large enterprises. Because the statistics of Deutsche Bundesbank differs according to company sizes, the assessment of risk aversion of decision-makers in SMEs and large enterprises is possible. In the current scientific discussion majority risk-averse decision-makers are assumed (Gleißner, 2011, p. 24). The function of risk-averse decision-makers $U(x)$ is concave. Hereinafter, the following function for $U(x)$ is assumed:

$$(3) U(x) = \sqrt{x}$$

Formally, therefore, the absolute Arrow-Pratt measure $U(x)$ can be described as follows:

$$(4) AP(x) = -\frac{U''(x)}{U'(x)} = \frac{\frac{1}{4} \cdot x^{(-3/2)}}{\frac{1}{2} \cdot x^{(-1/2)}} = \frac{1}{2 \cdot x} > 0$$

The formula 4 is used to compare the risk aversion of the decision-makers in SMEs and LEs. Therefore, it can be stated that: A decision-maker has a higher degree of risk aversion as another decision-maker, if the Arrow Pratt measure is greater or equal as the other Arrow Pratt measure:

$$(5) AP_i(x) \geq AP_j(x)$$

The comparison of the equity of SMEs and LEs is based on the statistics of the Deutsche Bundesbank (Deutsche Bundesbank, 2011, p. 64, 2012, p. 64). To calculate the absolute Arrow-Pratt the time series from 1998 to 2010 are used.

Tab. 2: Absolute Arrow-Pratt measure Equity development 1998–2010 SMEs and LEs

SME %	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ø EQ T€	56	65	75	79	89	99	110	124	134	144	153	225	249
U' EQ	-0,07	-0,06	-0,06	-0,06	-0,05	-0,05	-0,05	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,03	-0,03
U'' EQ	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00
AP(x)EQ	0,18	0,18	0,17	0,17	0,16	0,16	0,15	0,15	0,15	0,14	0,14	0,13	0,13
LE %	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ø EQ T€	252	280	287	305	338	340	354	376	403	431	436	589	669
U' EQ	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
U'' EQ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AP(x)EQ	0,13	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11	0,10	0,10

Table 2: Absolute Arrow-Pratt measure Equity development 1998 – 2010 SMEs and LEs

It is evident that the risk aversion measured during the analysis period in SMEs is higher than for decision-makers in LEs. The hypothesis can be confirmed. From the above table, it can be also recognize, that the risk aversion across all company sizes from 1998 to 2010 decline. Based on the development of the equity ratio, the risk aversion AP (x) EQ for SMEs decreased in the period 1998-2010 in total of 66%. In contrast to SMEs, the decrease in risk aversion of the decision-makers in large enterprises in the same analysis period was 77% faster. The reason is the wealth effect, which influences the risk aversion of the decision-makers.

A wealth effect arises with increasing equity. Rising equity decreases the risk aversion of a decision-maker and is not constant (Laux, Gillenkirch, Schenk-Mathes, 2014, p. 220). Large enterprises have greater equity, which explains the lower degree of risk aversion of decision-makers in large enterprises. Further evidence for the higher risk aversion of the decision-makers in SMEs can be observed in the slower decrease in risk aversion of the decision-makers in SMEs. Whereas the equity of SMEs in the period 1998 - 2010 increased by 537% the risk aversion decreased in the same period by 66%. To compare the degree of risk aversion according to company sizes, it is possible to calculate the ratio between equity increases and the changes in risk aversion, which is 0.12. The equity of large companies

increased by 291% in the period 1998-2010 and the risk aversion decreased by 77%, resulting in a ratio of 0.26. Thus, the ratio decreases 2.2 times faster in large enterprises, than in SMEs. The risk aversion of the decision-makers in SMEs is thus more pronounced than among large enterprises.

To carry out an equity increase, owners can either make an equity contribution or profit retention. Unfortunately, the present available statistics are insufficient, because these statistics do not distinguish the equity increases according to company size; they are only generally structured by legal forms. Assessments about equity increases by company sizes are therefore not possible. For this reason it is only indirect possible to examine, whether companies are able to carry out equity increases. To validate, whether companies are able to carry out equity increases, it is possible to use the key figure "return on sales" (ROS). The measure ROS divides the profit by the turnover. Therefore measures the ROS the economic efficiency of a company: The higher the ROS, the more likely it is, that a company is able to make an equity increase. With the data from the statistics of the Deutsche Bundesbank it is possible to calculate the ROS. The analysis of the ROS in the period 1998 – 2010 can be taken according to company sizes (Deutsche Bundesbank, 2011, p. 64, 2012, p. 64).

Table 3: Development of ROS in SME and LE from 1998 - 2010

Years in %	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	M	SD
ROS SME	3,3	3,4	3,2	3,2	3,2	3,6	4,2	4,6	5,0	5,2	5,1	3,4	4,4	4,0	0,8
ROS LE	2,6	2,2	2,4	2,6	2,5	2,1	2,1	2,6	2,9	3,5	2,5	2,1	3,1	2,5	0,4

Table 3: Development of ROS in SME and LE from 1998 - 2010

As seen in table 3, the ROS in SMEs is continuously higher and the average ROS of SMEs is about 1.4 pp. higher, than in LEs. The standard deviation in KMUs is twice as high as in LEs. Because the ROS in SMEs and LEs in 1998 - 2010 overall company sizes is increasing, the decision makers have the possibility to increase the

Bundesbank it is possible to assess the equity ratio and calculate the relative Arrow Pratt measure. These statistics also allow an assessment of the equity ratio and the calculation of relative Arrow Pratt measure from 1998 to 2010. An analysis by company sizes is also possible (Deutsche Bundesbank, 2011, p. 64, 2012, p. 64).

Table 4: Relative Arrow Pratt measure: Equity ratio 1998 – 2010 in SMEs and LEs

SME in %	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ø EQ T€	7,2	8,1	9,2	9,9	11,3	12,9	14,8	16,6	17,4	17,8	18,8	20,8	22,2
U' EQ	-1,86	-1,76	-1,65	-1,59	-1,49	-1,39	-1,30	-1,23	-1,20	-1,19	-1,15	-1,10	-1,06
U'' EQ	-1,80	-1,65	-1,50	-1,42	-1,28	-1,16	-1,05	-0,96	-0,93	-0,91	-0,88	-0,81	-0,77
AP(x)EQ	0,97	0,94	0,91	0,89	0,86	0,83	0,81	0,78	0,77	0,77	0,76	0,74	0,73
LE in %	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ø EQ T€	25,8	26,3	25,4	26,1	27,3	26,8	27,4	27,8	28,1	28,0	27,3	27,7	29,0
U' EQ	-0,98	-0,98	-0,99	-0,98	-0,96	-0,97	-0,96	-0,95	-0,94	-0,95	-0,96	-0,95	-0,93
U'' EQ	-0,69	-0,68	-0,70	-0,68	-0,66	-0,67	-0,66	-0,65	-0,65	-0,65	-0,66	-0,65	-0,63
AP(x)EQ	0,70	0,70	0,70	0,70	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,68

Table 4: Relative Arrow Pratt measure: Equity ratio 1998 - 2010 in SMEs and LEs

equity due to retention of the ROS. Different developments in equity are therefore not based on the insufficient economic efficiency of companies.

Thus, the risk aversion of decision-makers in SMEs can also decrease more slowly, based simply on limited economic resources and therefore on the impossibility of increasing the equity. For this reason, we measure the equity ratio and the dependences of the risk aversion. As the risk behavior of the decision-makers is not only related to the absolute equity, the equity share also has relevance, as increasing debts also increase the risk. Creditors thus influence the company's decisions. The question that therefore arises is as follows: How does the risk aversion of the decision-makers change with a change in the equity ratio, and are these changes significant? Therefore, the relative risk aversion is subsequently regarded as a function of the equity ratio.

For the comparison of the relative Arrow Pratt measure the same comparison rules apply, as by the absolute Arrow Pratt measure: A decision-maker has a higher degree of risk aversion as another decision-maker, if the Arrow Pratt measure is greater or equal to the other Arrow Pratt measure:

$$(6) \text{rAP}_i(x) \geq \text{rAP}_j(x)$$

With the data from the statistics of the Deutsche

Table 4 shows, that the equity ratios in SMEs are rising continuously, but the equity ratios in LEs have a discontinuous trend. This different development of equity ratio can be an indication for a different risk aversion of decision-makers in SME and LE. It can be assumed, that decision-makers in SMEs have an essential motive for increasing the equity ratio due to their particular economic situation. In contrast, LEs are mainly oriented to shareholders, as 20% of LEs are partnerships and 79% are corporations (Statistisches Bundesamt, 2015, p. 1). Therefore it can be assumed that decision-makers in LEs prefer a maximum dividend payout to satisfy the shareholders. However, these dividend payouts will reduce the possibility of an equity increase through profit retentions. Hereinafter the assumptions for the motivation of decision-makers in SMEs and LEs are more deeply analyzed with the Arrow Pratt measure.

From the above time series, it can be also observed that in principle, with an increasing equity ratio, the risk aversion of the decision-makers decreases. Thus, the hypothesis can be confirmed with the key figure equity ratio: an increasing equity ratio decreases the risk aversion of the decision-makers. It also becomes clear that increasing equity is a conscious decision-making process and that companies do not borrow endless loans, even when lending interest is decreasing because the borrowing of loans depends on the risk aversion of

the decision-makers. From 1998 to 2010, the increase in equity ratio in SMEs averaged 27% and in large enterprises averaged 8%. The higher increase of the equity ratio in SMEs clarified that decision-makers accelerate, for risk-averse reasons, a higher increase in the equity ratio than in large enterprises. This higher increase is possible because decision-makers in SMEs are disclaiming a distribution of profit compared to large enterprises.

As seen in table 3, with an increasing equity ratio, the relative risk aversions between SMEs and large enterprises can approach each other. Mathematically, the intersection of $rAP(x)$ EQ% SME and $rAP(x)$ EQ% LE can be determined with an equity ratio of approximately 23%. However, this circumstance cannot necessarily verify that the risk aversion of the decision-makers in SMEs and large enterprises are identical, as the different structures and framework conditions further influence the risk aversion of the decision-makers. Additionally, we lack the individual risk expectations of the decision-makers considered, as the individual risk expectations are not statistically monitored. Therefore, it is possible for behavioral

makers have to decide whether they want to reduce the solvency risk through equity increases or use the profits elsewhere. This risk-benefit analysis can be quantitatively measured by the annual profit retention. Unfortunately, there are no statistics available about the annual profit retention. For this reason, it is only possible to check whether the changes in equity ratios according to company size are significant.

As seen in table 3, the different relative risk aversion degrees converge with increasing equity ratio, which raises the question whether two sides of a coin are considered or whether the results are based only on random events. Therefore, it is necessary to validate whether the risk aversion of the decision-maker is significantly different between SMEs and large companies. This question should be checked with an F-test. The F-test is performed for the result of risk aversion $rAP(x)$ EQ% of SMEs and large companies. H_0 is as follows: Decision-makers in SMEs are more risk averse than in large companies. As observed in the following F-test, there is a significant difference between the risk aversion of a decision-maker in an SME and a LE.

F-Test and ANOVA: $rAP(x)$ for EQ% SMEs and LEs

F-Test: $rAP(x)$ for EQ% SMEs and LEs							
Enterprise sizes	n	df	df	Sum	Mean	Variance	SSW
Equity ratio SME	14	13	26	-11,8	-0,84	-0,0081	0,11
Equity ratio LE	14	13		-9,7	-0,69	-0,0001	
Σ	28	26					

ANOVA: $rAP(x)$ for EQ% SMEs and LEs

Source	QS	% QS	df	VAR	F	P Value	F Critical	F-Test significant?
Between Groups (SSB)	0,2	59%	1	0,2	37,2	0,0000	4,2	Yes
Within Groups (SSW)	0,1	41%	26	0,0				
Total (SST)	0,3	100%	27					

Table 5: F-Test and ANOVA: $rAP(x)$ for EQ% SMEs and LEs

variables that are not measured to lead to different individual risk aversion.

An equity increase can be realized either through additional capital contributions or through profit retention. Before an owner takes profit retentions, he has to decide how much of the profits should be distributed and how much should be reinvested. Here again, defining the risk aversion involves assessing the willingness to increase equity, as with each equity increase assess, the equity provider considers increasing the profitability of the equity against an alternative investment or private consumption. The decision-

The significance test (ANOVA) about the relative Arrow Pratt measure can prove that decision makers in SMEs and LEs have a significant different interest to reach a higher equity ratio. The willingness to achieve a higher equity ratio depends on the risk aversion of the decision-makers. Therefore, the hypothesis is con-firmed that decision-makers in SMEs have a higher degree of risk aversion, as decision-makers in Les.

5. CONCLUSION

Based on the quantitative size equity and the key figure equity ratio, the risk aversion of the decision-makers in SMEs and large companies can be statistically evaluated. The time series analysis revealed a significant difference in risk aversion for different company sizes. Therefore, the analysis results indicate that decision-makers in SMEs have significantly higher risk aversion than in large enterprises.

Additionally, the risk aversion of the decision-makers is changeable and depends on the available resources of a company. The time series analysis of the risk aversion of the decision-makers revealed that the risk aversion levels of the decision-makers among different sized companies approach each other. Even if the degree of risk aversion is converging, there are also company size-related environmental and market conditions that influence the individual risk aversion of the decision makers. Therefore, the risk aversion of a decision-maker in an SME can be further distinguished from the risk aversion in large companies.

REFERENCES

- Arrow, K. J. (1976): *Essays in the Theory of Risk-Bearing*. 3rd reprint of the edition 1970. Amsterdam.
- Bretz, M. *Creditreform Wirtschaftsforschung* (Ed.). (2013). *Insolvenzen in Deutschland Jahr 2013* (Insolvencies in Germany year 2013). Neuss.
- Deutsche Bundesbank (Ed.). (2011). *Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 1997 bis 2009* (Extrapolated results from financial statements of German enterprises from 1997 to 2009). Frankfurt.
- Deutsche Bundesbank (Ed.). (12/2012). *Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2006 bis 2011* (Extrapolated results from financial statements of German enterprises from 2006 to 2011). Frankfurt.
- Glaser, Ch. (2015). *Risikomanagement im Leasing* (Risk Management in lease). Wiesbaden.
- Gleißner, W. (2011). *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen* (Basics of risk management in enterprises). München.
- Hull, J. C. (2009). *Risk Management and Financial Institutions* Second Ed. Prentice Hall International. New Jersey.
- Kampker, A. - Schuh, G. - Schittny, B. (2011). *Strategie und Management produzierender Unternehmen* (Strategy and management of manufacturing companies). Heidelberg.
- Klein, R. - Scholl, A. (2012). *Planung und Entscheidung* (Planning and decision-making). München.
- Laux, H., Gillenkirch, R.-M. - Schenk-Mathes, H. (2014). *Entscheidungstheorie* (decision theory). Berlin.
- Löffler, A. (2013). *Ein Paradox der Portfoliotheorie und vermögensabhängige Nutzen-funktionen* (A paradox of portfolio theory and asset-based utility functions). Wiesbaden.
- Müller, K. (2013). *Der deutsche Mittelstand* (The German Mittelstand). München.
- Noack, D. (2008). *Behavioral risk management*. Hamburg.
- Pratt, J. W. (1964). *Risk Aversion in the Small and in the Large*. *Econometrica* 32 (1/2). New York.
- Trautvetter, A. (2011). *Bedeutung der Eigenkapitalausstattung für den Mittelstand* (Importance of equity base for SMEs). Hamburg.
- Statistisches Bundesamt (Federal Statistical Office) (Ed.). (2015). *Unternehmen nach Rechtsformen in 2013* (companies by legal forms in 2013). Wiesbaden.
- Weiss, M. Hugenberg, H. Weich, St. (2008). *Empirische Analyse diversifikationsrelevanter Ressourcen* (Empirical analysis diversification relevant resources). Erlangen.
- Zimmermann, H. (2013). *Risikoaversion* (risk aversion). Basel.

AUTHOR

Dipl. oec. Ralf Peter Wüstermann

PhD.-Student at Girne American University
r.wuestermann@freenet.de

JEL : K22

Das Haftungsregime im Innenverhältnis der Aktiengesellschaft (AG)

Dieter Martin

ABSTRACT

A liability for the board of a joint-stock company may result in the internal relationship to the Supervisory Board, shareholders' meeting or shareholders and the external relationship to various third parties. In this article, the liability of the Board in the internal relationship will be demonstrated in representation of selected breaches.

KEYWORDS

Aktiengesellschaft; Haftung; Legalitätspflicht; Compliancepflicht; Sorgfaltspflicht; Loyalitätspflicht; Business Judgement Rule; Dealing at arms length

1. RECHTSGRUNDLAGEN DER HAFTUNG

Anders als bei Einzelfirmen und Personengesellschaften sind das Eigentum und die Verfügungsgewalt an den Produktionsmitteln bei der Aktiengesellschaft getrennt. Der nach der Maßgabe der §§ 76 ff. AktG für die Geschäftsführung zuständige und für das operative Unternehmensgeschäft verantwortliche Vorstand unterliegt bei der Wahrnehmung seiner diesbezüglichen Aufgaben keinerlei Weisungen gegenüber der Hauptversammlung oder dem Aufsichtsrat. Bereits der Gesetzeswortlaut des § 76 Abs. 1 AktG „unter eigener Verantwortung“ unterstreicht eindrucksvoll, dass der Vorstand bei der Leitung der Gesellschaft grundsätzlich keinen Weisungen von Aufsichtsrat, Hauptversammlung oder Aktionären unterworfen ist. Der Vorstand der AG übt die ihm übertragene Leitungsaufgabe selbstständig und weisungsfrei aus. Zutreffend wird deshalb auch von der „Unveräußerlichkeit der Leitungsmacht“ gesprochen, welche die Autonomie der Gesellschaft als Wirtschaftssubjekt sichern soll.¹ Dem Vorstand erwächst insoweit die Befugnis, die Richtlinien der Geschäftspolitik festzulegen und geschäftliche Initiative zu ergreifen. Er soll dadurch

befähigt werden das Unternehmen, allein unter Berücksichtigung des Unternehmensinteresses und damit im idealtypischen Interesse sämtlicher Anteilseigner, zu führen.²

Die Verpflichtung des Vorstandes auf die Interessen des Unternehmens soll die (wirtschaftliche) Existenz der Gesellschaft sichern und den Unternehmenswert nachhaltig steigern. Eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung verlangt, dass das Vermögen, die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft gesichert werden. Um den Bestand der Gesellschaft im Wettbewerb zu sichern, hat der Vorstand nicht allein auf die bloße Sicherung der Rentabilität hinzuwirken, sondern muss auf eine stetige Maximierung des Ertragswertes bedacht sein. Für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung ist das relativ abstrakte Unternehmensinteresse durch Ziele zu konkretisieren und durch die Messung der Zielerreichung nachzuhalten.³

Insbesondere auf Grundlage des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG steht dem Vorstand allein hiernach ein nicht unwesentlicher unternehmerischer Handlungsspielraum zu. Innerhalb dieses Handlungsspielraums ist sein Handeln gerichtlich nicht überprüfbar. Aufgrund seiner weitreichenden Geschäftsführungsbefugnis erwachsen ihm diskretionäre Handlungsspielräume, die typischerweise aus der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Geschäftsleitung und den Anteilseignern resultieren. Sie gehen mit der Gefahr einher, dass die Geschäftsleitung ihre diskretionären Handlungsspielräume im Sinne einer hidden action opportunistisch nutzt und zulasten der Aktionäre respektive Beteiligungspapierinhaber agiert (moral hazard).⁴

Vor dargestelltem Hintergrund fungiert der Vorstand

² Vgl. Liebscher, in: Müller/Rödger, Handbuch der AG, 2009, § 6, Rn. 14.

³ Vgl. Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, 2008, S. 102.

⁴ Vgl. Lohrer, Unternehmenskontrolle, 2002, S. 39.

¹ Vgl. Hüffer, AktG, 2014, § 76, Rn. 10.

einer AG gewissermaßen als Treuhänder über das Gesellschaftsvermögen.⁵ Er soll sein überlegenes Wissen nutzen, um dem in der Gesellschaftssatzung konkretisierten Unternehmensinteresse bestmöglich zu dienen – § 93 Abs. 1 S. 2 AktG spricht insoweit vom „Wohle der Gesellschaft“ – und – angesichts der zentralen Zielsetzung eines jeden Unternehmens, Einnahmen zu generieren und die Einnahmequelle zu sichern – insbesondere den Ertragswert zu steigern.

Grundsätzlich wird das Handeln und Wissen des Vorstandes einer AG nach der Maßgabe des § 31 BGB der Gesellschaft zugerechnet, soweit er den Rahmen seiner gesetzlich durch § 76 ff. AktG gezogenen Kompetenzen nicht überschritten hat. Hat der Vorstand hingegen den Rahmen seiner diesbezüglichen Kompetenzen überschritten und liegt somit ein Verstoß gegen die innergesellschaftliche Gewaltenteilung vor, so kann das jeweilige Vorstandsmitglied auf der Grundlage von § 93 Abs. 2 S. 1 AktG persönlich haftbar gemacht werden. Die diesbezügliche Vorstandschaft kann nach der hier vertretenen Ansicht auch im Falle der „abgenötigten Einwilligung“ greifen, wenn das jeweilige Vorstandsmitglied außerhalb seiner Kompetenzen gehandelt hat und ohnehin nicht zur Informationsherausgabe berechtigt war. Eine Einwilligung kann unabhängig von der Existenz von Willensbildungsmängeln wirksam nur dort erteilt werden, wo der Einwilligende auch einwilligungsberechtigt war.

2. HAFTUNGSVORAUSSETZUNGEN: VORLIEGEN EINER PFLICHT

PFLICHTEN IM ÜBERBLICK

Einige der von den Vorstandsmitgliedern zu respektierenden Pflichten, deren Verletzung eine Binnenhaftung zur Folge haben kann, lassen sich allein aus dem Gesetzeswortlaut des § 93 Abs. 1 S. 1 AktG als der zentralen Pflichtengrundlage entnehmen. Hierzu zählen die Legalitätspflicht („ordentlichen“) sowie die Sorgfaltspflicht („Sorgfalt... gewissenhaften...“). Der Gesetzeswortlaut des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG („zum Wohle der Gesellschaft“), der die im US-amerikanischen Rechtskreis wurzelnde Business Judgment Rule in deutsches Gesellschaftsrecht transformiert, unterstreicht die Bindung der einzelnen Vorstandsmitglieder an eine allgemeine Treue- bzw. Loyalitätspflicht. § 93 Abs. 1 S. 3 AktG schließlich kodifiziert eine

allgemeine Vertraulichkeits- und Verschwiegenheitspflicht der Vorstandsmitglieder. Wesentliche Anknüpfungspunkte der organschaftlichen Binnenhaftung sind des Weiteren eine (allgemeine) Compliance- und Rechenschaftspflicht, die sich weniger aus dem Gesetzeswortlaut des § 93 Abs. 1 AktG deduzieren lassen, aber (vornehmlich) Ausdruck der fiduziarischen Stellung der Vorstandsmitglieder und inzwischen ganz allgemein anerkannt sind. Ihre Einzelheiten und Ausprägungen betreffend wird im Folgenden auf einige ausgewählte Anknüpfungspunkte der organschaftlichen Binnenhaftung eingegangen.

LEGALITÄTSPFLICHT

Bereits nach den Erkenntnissen des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträgers Milton Friedman (1912-2006) muss sich die Gewinnmaximierung im Rahmen der von der Gesellschaft vorgegebenen Gesetze und ethischen Grundsätze abspielen.⁶ Die Gesamtentwicklung eines Unternehmens wird längst nicht mehr allein durch nackte betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie den Cashflow beeinflusst.⁷ Angesichts ihrer weiten Verbreitung erwächst insbesondere der (digitalen) Medienberichterstattung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die allgemeine Wertschätzung eines Unternehmens. Ein negatives Medienecho kann den Börsenkurs kurzfristig einbrechen lassen und ein jahrelang aufgebautes Unternehmensimage zerstören. Das Einhalten von Regeln und Standards ist deshalb nicht erst im Zeitalter der Globalisierung zentrale Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen Geschäfte betreiben und am Markt auftreten dürfen.⁸ Den Vorstand der Aktiengesellschaft trifft insoweit eine Legalitätspflicht, d. h., er muss darauf hinwirken, dass sämtliche für die Gesellschaft geltenden Rechtsvorschriften frühzeitig identifiziert und kontinuierlich eingehalten werden.⁹ Mit anderen Worten betrifft die Legalitätspflicht die „licence to operate“.¹⁰ Ein verantwortungsloses Verhalten der Unternehmensleitung verletzt nicht nur die Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Geschäftsleiters, sondern ist in letzter Konsequenz auch strafrechtlich zu sanktionieren.¹¹

Ein Unternehmen, das nicht nur die für sein Handeln einschlägigen Vorschriften, sondern die anerkannten

⁶ Vgl. Herrmann, Wirtschaftsethik, 1992, S. 1, 10.

⁷ Der Cashflow als prospektiver Erfolgsmaßstab beschreibt dabei das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Segments abzüglich Steuern und zuzüglich Abschreibungen, vgl. Coenenberg, Jahresabschlussanalyse, 2009, S. 1006, 1007.

⁸ Vgl. Briegel, Whistleblowing-Systeme, 2009, S. 73 (unter Bezugnahme auf Menzies).

⁹ Grundlegend zur Legalitätspflicht des AG-Vorstandes: Bicker, AG 2014, S. 8 ff.

¹⁰ Zu diesem Begriff vgl. Briegel, Whistleblowing-Systeme, 2009, S. 73 ff.

¹¹ Vgl. BGH, Urteil v. 06.07.1990, Az. 2 StR 549/89, BGH 1990, S. 2560 ff.

⁵ Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 2, 8; Lutter, ZIP 2006, S. 733, 734; Arnold, in: Marsch-Barner/Schäfer, Handbuch börsennotierte AG, 2013, § 22, Rn. 23.

ethischen Standards respektiert, wird bei den allokativen Entscheidungen von Investoren und Verbrauchern begünstigt werden. Kurzfristig mögen ihm höhere Kosten entstehen. Mittel- bis langfristig sichert die Selbstkontrolle ethischer Standards die „Licence to operate“. Verstößt das Unternehmen demgegenüber gezielt oder wiederholt durch illegales oder unmoralisches Verhalten gegen die Rahmenordnung oder gegen (latente) gesellschaftliche Erwartungen, so ist seine „licence to operate“ bedroht.¹² Als Gründe hierfür lassen sich die expliziten oder impliziten Verstöße gegen gesellschaftliche Vorteilserwartungen ausmachen, zu denen vor allem die Normen der Rahmenordnung beitragen sollen. Zum diesbezüglichen Ordnungsrahmen zählt gerade auch die (latente) Erwartungshaltung der Marktteilnehmer, deren Verletzung zum Entzug der gesellschaftlichen Legitimation führen kann.¹³

COMPLIANCE-PFLICHT

Den Vorstand der AG trifft des Weiteren eine Compliance-Pflicht, die über eine bloße Legalitätspflicht hinaus insbesondere umfangreiche proaktive Maßnahmen wie eine umfassende Dokumentation erfordert. Durch die Implementierung entsprechender Compliance-Strukturen sollen die Regelungsadressaten dazu angehalten werden, die für das Arbeitsumfeld relevanten gesetzlichen Vorschriften zu beachten.¹⁴ Zumal ihre kontinuierliche Einhaltung unverzichtbare Voraussetzung der Unternehmensakzeptanz ist, sollen die örtlichen Gepflogenheiten, Traditionen und das Unternehmensumfeld in seiner Gesamtheit ernst genommen werden.¹⁵

Im Vordergrund der Compliance stehen damit vorbeugende respektive proaktive Maßnahmen, welche die Mitarbeiter zur Vermeidung von Haftungsansprüchen für die maßgeblichen rechtlichen Rahmenbedingungen sensibilisieren sollen. Angesprochen sind unternehmensinterne Konzepte, mit denen namentlich Wertpapierdienstleistungsunternehmen die Einhaltung von Gesetzen und Regeln im Wettbewerb sicherstellen wollen. Entsprechenden Konzepten liegt i.d.R. das zentrale Anliegen zugrunde, das Unternehmensimage respektive die Unternehmensreputation

und den „Goodwill“ vor Gesetzesverstößen durch Mitarbeiter zu schützen.¹⁶ Es sollen gesetzliche Compliance-Pflichten umgesetzt und das Unternehmen soll vor einer möglichen Haftung für Mitarbeiterstraftaten bewahrt werden.¹⁷ Das wesentliche Anliegen der Compliance ist somit in der Vorbeugung gegenüber Haftungsszenarien zu sehen.¹⁸

Soweit es um die Durchsetzung entsprechender Verhaltensanforderungen auf Unternehmensebene geht, wird im Zusammenhang mit der Compliance-Pflicht des Vorstandes nicht selten auch von „Corporate Compliance“¹⁹ gesprochen.²⁰ Per definitionem ist hiermit die Gesamtheit der proaktiven Maßnahmen im Unternehmen angesprochen, die das rechtmäßige Verhalten insbesondere der Vorstandsmitglieder sicherstellen sollen.²¹ Zu denken ist vornehmlich an gesundheits- und umweltschutzrechtliche Verhaltensanforderungen oder Verhaltensanforderungen im Zusammenhang mit Bestechungsdelikten. Des Weiteren kann die Corporate Compliance Maßnahmen zur Vermeidung von Wirtschaftskriminalität etwa in Gestalt von Geldwäsche, Embargo- und Kontrollbestimmungen betreffen. Insbesondere in multinationalen Unternehmen werden entsprechende Verhaltensanforderungen häufig zusammenhängend in (sog.) „Corporate Codes of Conduct“ oder „Codes of Ethics“ kodifiziert. Letztlich werden nur effektiv umgesetzte Compliance-Maßnahmen das Unternehmen vor einer etwaigen Haftung insbesondere wegen Insidergeschäften der Mitarbeiter schützen.²²

Im Rahmen von (sog.) „Compliance-Audits“ wird schließlich systematisch untersucht, ob die für einen bestimmten Rechts- oder Unternehmensbereich geltenden Regeln in der Unternehmenspraxis tatsächlich respektiert werden.²³ Mit anderen Worten initiiert der Vorstand Maßnahmen, mit denen potenzielle Haftungsrisiken „unter die Lupe“ genommen werden.²⁴ Hierbei empfiehlt es sich, zunächst die größten Haftungsrisiken für das Unternehmen zu identifizieren. Sodann sind Lösungen zu identifizieren, wie sich entsprechende Risiken aus Vorstandssicht vermeiden lassen und ein (insgesamt) rechtskonformes Verhalten

12 Vgl. Briegel, Whistleblowing-Systeme, 2009, S. 73.

13 Vgl. Briegel, Whistleblowing-Systeme, 2009, S. 74.

14 Grundlegend zur Compliance-Pflicht der Geschäftsleitung: Merkt, DB 2014, S. 2271 ff.; Merkt, DB 2014, S. 2331 ff.; Inderst/Bannenber/Poppe, Compliance, 2013, S. 1 ff.; Kort, NJW 2009, S. 129 ff.; Mahnhold, Compliance, 2004, S. 1 ff.; Mengel, Compliance, 2009, S. 1 ff.; Peemöller/Reinel-Neumann, BB 2009, S. 206 ff.; Schmidt, BB 2009, S. 1295 ff.; Vetter, in: Wecker, Compliance, 2008, S. 29 ff.; Wybitul, BB 2009, S. 1582 ff.; Wybitul BB 2009, S. 606 ff.

15 Vgl. Boldt, Ethikrichtlinien, 2008, S. 14.

16 Vgl. Mahnhold, Compliance, 2004, S. 22.

17 Vgl. Mahnhold, Compliance, 2004, S. 22.

18 Vgl. Wybitul, BB 2009, S. 1582, 1583.

19 Grundlegend zur Corporate Compliance: Bungenberg/Dutzi/Krebs/Zimmermann, Corporate Compliance, 2014, S. 1 ff.

20 Vgl. Borgmann, NZA 2003, S. 352, 353.

21 Vgl. Maschmann, AuA 2009, S. 72, 72.

22 Vgl. Mahnhold, Compliance, 2004, S. 23.

23 Vgl. Wybitul, BB 2009, S. 606, 608.

24 Vgl. Wybitul, BB 2009, S. 1582, 1583.

praktisch durchsetzbar ist.²⁵ Gegebenenfalls nach Konsultation entsprechend spezialisierter Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und/oder Steuerexperten werden geeignete Vorkehrungen getroffen, um Haftungsrisiken zu eliminieren oder ihrer Aktualisierung entgegenzuwirken.

SORGFALTPFLICHT

(1.) Maßstab eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters

Wie bereits angesprochen, sind bei der AG – im Gegensatz zum inhabergeführten Betrieb i.S.d. § 17 HGB – das Eigentum und die Verfügungsgewalt an den Produktionsmitteln getrennt. Die AG in ihrer durch die Vorschriften des AktG determinierten Organisationsverfassung verwirklicht den Grundsatz der Fremdgängerschaft. Als „Treuhand“²⁶ über das Gesellschaftsvermögen ist der Vorstand insbesondere an den in der Gesellschaftssatzung definierten Gesellschaftszweck (§ 23 Abs. 3 Nr. 2 AktG) gebunden, der seine Geschäftsleitungsbefugnisse definiert, determiniert und konkretisiert.

Aus dem Gesellschaftszweck ergibt sich für den Vorstand der AG eine (allgemeine) Sorgfaltspflicht gegenüber der Gesellschaft, die in § 93 Abs. 1 S. 1 AktG expressis verbis kodifiziert ist. Hiernach haben die Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Entscheidend ist, wie der Leiter eines Unternehmens vergleichbarer Art und Größe zu handeln hat, der nicht über eigene Mittel disponiert, sondern dessen Rechts- und Pflichtenstellung derjenigen eines fiduziarischen Administrators fremder Vermögensinteressen gleicht oder jedenfalls ähnelt.²⁷ Jedes Vorstandsmitglied ist insoweit verpflichtet, das Unternehmen unter Berücksichtigung gesicherter betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse zu leiten. Die Vorstandsmitglieder haben sich nach der gesetzlichen Wertung des § 90 Abs. 1 AktG kontinuierlich ein genaues Bild von der Lage der juristischen Entität sowie vom Gang des operativen Unternehmensgeschäfts, ihrer Rentabilität und von sämtlichen Transaktionen zu verschaffen, die für die Rentabilität oder Liquidität der juristischen Entität herausragend signifikant sein können.²⁸ Kraft ihrer Bindung an die Sorgfaltspflicht

i.S.d. § 93 Abs. 1 S. 1 AktG haben sie in ihrer Eigenschaft als ordentliche und gewissenhafte Geschäftsleiter jederzeit darauf hinzuwirken, dass kaufmännisch nicht vertretbare und ansonsten unangemessene Risiken frühzeitig identifiziert und vermieden werden. Risiken, deren Eintritt den Umständen nach nicht völlig unwahrscheinlich ist, darf der Vorstand nicht eingehen, wenn sie unverhältnismäßig sind oder bei negativem Ausgang zu einem unangemessen hohen Nachteil führen oder das Unternehmen existenziell treffen können.²⁹

Die allgemeine Sorgfaltspflicht des § 93 Abs. 1 S. 1 AktG wird durch § 93 Abs. 1 S. 2 AktG konkretisiert. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG wurde durch das Gesetz zur Unternehmensintegrität und zur Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) in das Aktienrecht eingeführt und implementiert die – eingangs bereits angesprochene – BJR in das deutsche Aktienrecht.³⁰ Die BJR begründet zugunsten des Vorstands einen weiten unternehmerischen Handlungsspielraum. Solange die Grenzen dieses Handlungsspielraums nicht überschritten werden, sind die Vorstandsmitglieder für das wirtschaftliche Ergebnis ihrer Entscheidungen respektive ihres organschaftlichen Handelns (Erfolg vs. Misserfolg) nicht verantwortlich.³¹

Zumal unternehmerische Entscheidungen naturgemäß Entscheidungen unter Unsicherheit sind, liegt dem hiernach zu respektierenden Sorgfaltsmaßstab die Erwägung zugrunde, dass unternehmerisches Handeln stets mit Ungewissheiten behaftet ist, die zum unternehmerischen Handeln aufgerufenen Organe indessen nicht vor den aus dieser Ungewissheit resultierenden Risiken zurückschrecken sollen. Kurzum: Die BJR soll ihre Adressaten zum mutigen wie entschlossenen Handeln ermutigen und dazu couragieren, temporäre wirtschaftliche Chancen (Opportunities) nicht ungenutzt verstreichen zu lassen. Typisches Merkmal unternehmerischer Entscheidungen i.S.d. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG ist somit, dass ex ante keine Informationen über den weiteren Geschäftsablauf verfügbar sind, die ex post selbstverständlich bekannt sein werden.³² Das wohl signifikanteste Merkmal unternehmerischer Entscheidungen liegt in ihrer (prognostischen) Ausrichtung auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens unter verständiger Berücksichtigung des auf den Unternehmenserfolg einwirkenden

25 Vgl. Wisskirchen/Lützel, AuA 2009, S. 509, 509.

26 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 2, 8; Lutter, ZIP 2006, S. 733, 734; Liebscher, in: Müller/Rödter, Handbuch der AG, 2009, § 22, Rn. 23.

27 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 2; Hüffer, AktG, 2014, § 93, Rn. 4;

28 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 7

29 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 7.

30 Vgl. Göppert, Business Judgment Rule, 2010, S. 1 ff.

31 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 3.

32 Vgl. Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, 2008, S. 90.

Umfeldes, nicht hingegen in - wie auch immer gearteten - justiziablen Einschätzungen.³³

Der zum unternehmerischen Handeln aufgerufene Vorstand hat in den Grenzen des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG einen (weiten) unternehmerischen Ermessensspielraum, unterliegt keiner gerichtlichen Überprüfung und ist von einer persönlichen Haftung gegenüber der Gesellschaft freigestellt, wenn sich seine (antizipativen) Annahmen retrospektiv als unzutreffend erweisen sollten. Bei sorgfältiger Wahrnehmung seines Leitungsermessens haftet der Vorstand nicht für einen ausbleibenden Erfolg des Unternehmens, d. h., seine Haftung ist auf den Tatbestand der Sorgfaltspflichtverletzung begrenzt. Nur ausnahmsweise wird sich ein Vorstandsmitglied nicht durch einen Hinweis auf seinen Ermessensspielraum exkulpieren können, nämlich wenn es ein Risiko in völlig unverantwortlicher Weise falsch beurteilt hat.³⁴ Eine derartige Falschbeurteilung kann nach der hier vertretenen Ansicht beispielsweise bei einer völlig unzureichenden Eigenkapitalausstattung des Unternehmens vorliegen.

(2.) Geltung des Fremdvergleichsgrundsatzes (Dealing-at-arms-length-Grundsatz)

Nach dem (sog.) Fremdvergleichsgrundsatz, der angesichts seiner Herkunft im US-amerikanischen Gesellschaftsrecht auch als (Dealing at) Arms-Length-Prinzip bekannt und expressis verbis in Art. 9 Abs. 1 des OECD-Musterabkommens (OECD-MA³⁵) kodifiziert ist, muss der Vorstand der AG die Geschäftsbeziehungen zwischen Nahestehenden nicht nur in steuerlicher Hinsicht inhaltlich so ausrichten, als ob sich die Beteiligten wie voneinander unabhängige Dritte unter den Verhältnissen des freien Wettbewerbs verhalten würden, wobei stets die verkehrsübliche Sorgfalt ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter zugrunde zu legen ist.³⁶ So ist es dem Vorstand allein aufgrund seiner Bindung an die gesellschaftliche Treuepflicht sowie die Kapitalerhaltungspflicht untersagt, nahestehenden Personen marktunübliche Vorzugskonditionen zu gewähren.

Umgangssprachlich formuliert ist es ihm untersagt, Gesellschaftsvermögen zu „verschleudern“.

Abgesehen von Art. 9 Abs. 1 OECD-MA bietet sich zur Bestimmung dessen, was i.S.d. Arms-Length-Prinzips

marktüblich ist, insbesondere auch § 9 des Bewertungsgesetzes (BewG) an, der im Ertragssteuerrecht bedeutsam ist. Danach ist bei Bewertungen, soweit nichts anderes vorgeschrieben ist, der gemeine Wert zugrunde zu legen (§ 9 Abs. 1 BewG). Der gemeine Wert eines Wirtschaftsgutes definiert sich als der Preis, der im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach der Beschaffenheit des Wirtschaftsgutes bei einer Veräußerung zu erzielen wäre, § 9 Abs. 2 S. 1 BewG. Per definitionem ist mit dem gemeinen Wert der bei einem freiwilligen Verkauf auf dem freien Markt zu den üblicherweise gegebenen Bedingungen erzielbare Veräußerungspreis für das einzelne Wirtschaftsgut angesprochen, wobei das zu bewertende Objekt nicht in eine größere wirtschaftliche Einheit eingebettet wird.³⁷ Zu berücksichtigen sind danach alle Umstände, die den Preis beeinflussen, § 9 Abs. 2 S. 2 BewG. Ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse sind nicht zu berücksichtigen, § 9 Abs. 2 S. 2 BewG.

Jedenfalls im Zweifelsfall hat der Vorstand deshalb bei der Veräußerung einer Sachgesamtheit, wie etwa eines (Teil-)Betriebes, nicht auf die einzelnen Wirtschaftsgüter, sondern auf das insgesamt zugeflossene Betriebsvermögen (BV) unter fremden Dritten abzustellen (Dealing at arms length). Der gemeine Wert ist vorrangig aus Verkäufen unter fremden Dritten abzuleiten, die weniger als ein Jahr zurückliegen (§ 11 Abs. 2 S. 2 Alt. 1 BewG). § 11 Abs. 2 BewG erhebt die Ertragsaussichten des Unternehmens zum bewertungsrechtlichen Leitprinzip.³⁸ Maßgeblich ist danach eine konsolidierte Betrachtung nach Fremdvergleichsgrundsätzen, in die sämtliche preisbildenden Umstände, nicht jedoch der Preis selbst, einzubeziehen sind (§ 9 Abs. 2 S. 2 BewG).

LOYALITÄTSPFLICHT

Die Vorstandsmitglieder trifft des Weiteren eine (allgemeine) Loyalitäts- bzw. Treuepflicht.³⁹ Die der Gesellschaft gegenüber bestehende Loyalitätspflicht ergibt sich unmittelbar aus der Stellung des Vorstands als fiduziarisch verpflichteter Treuhänder über das Gesellschaftsvermögen. Sie ist gewissermaßen das Korrektiv zu den weitreichenden Befugnissen des Vorstands und konkretisiert sich in Schutz- und Rücksichtnahmepflichten in Gestalt von Unterlassungspflichten. Jedes Vorstandsmitglied muss danach gesellschaftsfremde Interessen hinter diejenigen der

33 Vgl. Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, 2008, S. 90.

34 Vgl. Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, 2008, S. 91.

35 Veröffentlicht unter http://www.kompetenzzentrum-steuerrecht.de/v1/cms/upload/SPB6/WS_14_15/OECD-MA_2010.pdf; zuletzt abgerufen am 22.08.2016.

36 Vgl. Djanani/Brähler, Steuerrecht, 2008, S. 346.

37 Vgl. Rose/Watrin, Erbschaftsteuer, 2009, S. 99.

38 Vgl. Krumm, NJW 2010, S. 187, 187.

39 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 25, Rn. 8; Liescher, in: Müller/Rödter, Handbuch der AG, 2009, § 6, Rn. 123 ff. und § 22, Rn. 23 f.

Gesellschaft zurückzustellen, darf seine Organstellung nicht egoistisch zum eigenen Vorteil oder zum Vorteil eines Dritten missbrauchen und muss sich der Gesellschaft gegenüber loyal verhalten.⁴⁰

Wichtigste Ausprägungen der Treuepflicht sind die Verschwiegenheitspflicht (§ 93 Abs. 1 S. 3 AktG), das Wettbewerbsverbot (§ 88 AktG) und die Geschäftschancenbindung. Die Lehre von der Geschäftschancenbindung untersagt es den Vorstandsmitgliedern dem Grundsatz nach, sich bei der Ausübung ihrer organschaftlichen Funktionen für die juristische Entität von eigenen (egoistischen) wirtschaftlichen Vorteilen zulasten der Gesellschaft leiten zu lassen. Die Treuepflicht determiniert zudem das Maß der aktiven Förderungspflichten.⁴¹ So ist jedes Vorstandsmitglied allein angesichts seiner Verpflichtung auf das „Wohl der Gesellschaft“ i.S.d. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG angehalten, die dem Gesellschaftszweck förderlichen Chancen auch tatsächlich zu ergreifen. Das Gebot zur Wahrnehmung von Chancen stellt sich quasi als Untermaßverbot der geschäftlichen Aktivitäten des Vorstandes dar. Der Vorstand soll die Gesellschaft im wirtschaftlichen Wettbewerb zukunftsgerichtet gestalten und grundsätzlich alle Maßnahmen treffen, die zur Verwirklichung der Unternehmenspolitik erforderlich sind. Insbesondere muss er die zur Unternehmenszielverwirklichung erforderlichen Führungsentscheidungen treffen.⁴²

Eine weitere wichtige Ausprägung der Treuepflicht des Vorstands betrifft dessen Vergütung. Die im Zuge der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008/2009 verstärkte in die öffentliche Diskussion gelangte Bemessung der Vorstandsvergütung betreffend votiert ein Teil des Schrifttums vor dem dargestellten Hintergrund dafür, jedes einzelne Vorstandsmitglied rechtsverbindlich zu verpflichten, neben dem primär verantwortlichen Aufsichtsrat auch selbst auf die Angemessenheit seiner Bezüge zu achten.⁴³ Schließlich wisse das einzelne Vorstandsmitglied selbst am besten, ob die durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG⁴⁴) ausdrücklich kodifizierten Angemessenheitskriterien eingehalten sind.

Durchaus vergleichbar mit einem Paradigmenwechsel

auf dem Gebiet der gesetzlichen Determinanten der Geschäftsleitungsvergütung, hat das VorstAG eine essentielle Veränderung des § 87 AktG zur Folge, wobei es nach seinem Gesetzeswortlaut exklusive Aktiengesellschaften respektive die im AktG kodifizierten Gesellschaftsformen erfasst. Danach hat der Aufsichtsrat bei der Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds (Gehalt, Gewinnbeteiligungen, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen, anreizorientierte Vergütungszusagen, wie zum Beispiel Aktienbezugsrechte und Nebenleistungen jeder Art) darauf hinzuwirken, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen (§ 87 Abs. 1 S. 1 AktG). Bei börsennotierten Gesellschaften ist die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten (§ 87 Abs. 1 S. 2 AktG).

Die Treuepflicht untersagt es dem Vorstand schließlich auch, sein überlegenes Wissen zur Tätigkeit von Insidergeschäften (egoistisch) zu missbrauchen. Die aktuellen Aktionäre können aufgrund ihrer mitgliederschaftlichen Stellung und ihres – durch Art. 14 Abs. 1 S. 1 GG respektive Art. 17 Abs. 1 der Europäischen Charta der Grundrechte (EGRC) grundrechtlich abgesicherten – Aktieneigentums insbesondere verlangen, dass etwaige kursrelevante Informationen frühzeitig und wahrheitsgemäß veröffentlicht werden. Das Anliegen einer umfassenden, möglichst frühzeitigen und wahrheitsgemäßen Bekanntmachung kursrelevanter Informationen wird auch dadurch untermauert, dass eine Verletzung entsprechender Vorstandspflichten Schadensersatzansprüche auslösen kann. Letztere können sich gegenüber dem Emittenten auf Grundlage der §§ 37b, 37c des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) und gegenüber dem handelnden Gesellschaftsorgan aus § 826 BGB ergeben, soweit in der verzögerten Information eine vorsätzliche und sittenwidrige zu sehen ist. Rein praktisch betrachtet geht es beispielsweise um die Verantwortlichkeit des Vorstandes einer Mineralölgesellschaft, wenn sich die Chance der Erschließung bislang ungeahnter Erdölressourcen ergibt, dieses aber zunächst nicht am Kapitalmarkt bekannt gemacht wird und ein Aktionär seinen Gesellschaftsanteil zu einem geringeren Preis veräußert, als er hätte verlangen können, wenn die Erschließung der Erdölressourcen bereits am Kapitalmarkt bekannt gewesen wäre.

40 Vgl. Liebscher, in: Müller/Rödter, Handbuch der AG, 2009, § 22, Rn. 23

41 Vgl. Liebscher, in: Müller/Rödter, Handbuch der AG, 2009, § 6, Rn. 123f f, § 22 Rn. 23 ff.

42 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 19, Rn. 12

43 Vgl. Wiesner, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015, § 21, Rn. 91; Mertens, in: Kölner Kommentar AktG, 2004, § 89, Rn. 21; Hefermehl/Spindler, in: MüKo AktG, 2003, § 89, Rn. 52; Wellhöfer, in: Wellhöfer/Peltzer/Müller, Haftung, 2008, § 4, Rn. 135.

44 Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), BT-Drucks. 16/12278.

BUSINESS JUDGMENT RULE**(1.) Unternehmerische Entscheidung**

Anders als bei einem inhabergeführten mittelständischen Unternehmen werden die zentralen unternehmensbezogenen Entscheidungen bei einer Aktiengesellschaft vom Vorstand getroffen. Ihr Vorstand tritt den Aktionären in der Funktion eines fiduziarisch verpflichteten Treuhänders gegenüber. In seiner Funktion als vertretungsberechtigtes Organ ist er an ihren Gesellschaftszweck gebunden, §§ 78, 82 AktG. Angesichts seiner gesetzlich determinierten Machtfülle erwachsen ihm bei der Wahrnehmung der Geschäftsführung diskretionäre Handlungsspielräume (Moral hazard), die vor allem aus § 93 Abs. 1 S. 2 AktG resultieren: Danach fehlt es an einer Pflichtverletzung, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Eine unternehmerische Entscheidung kennzeichnet sich typischerweise durch das Bestehen mehrerer Handlungsoptionen in einer konkreten Handlungssituation, wobei auch das bewusste Nichthandeln eine Handlungsoption sein kann.⁴⁵ Ein weiteres prägendes Merkmal einer unternehmerischen Entscheidung, das sich nach der diesseits vertretenen Ansicht bereits aus dem Gesetzeswortlaut des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG („annehmen durfte“) deduzieren lässt, der ein prognostisches Element einschließt, besteht darin, dass das Ergreifen einer der den Umständen nach bestehenden Handlungsoption den zukünftigen Unternehmenserfolg befeuern soll.⁴⁶ Eine unternehmerische Entscheidung ist stets zukunftsbezogen und, infolgedessen, eine Entscheidung unter Unsicherheit. Wie bereits angesprochen, transformiert § 93 Abs. 1 S. 2 AktG die im US-amerikanischen Gesellschaftsrecht wurzelnde Business Judgment Rule in das deutsche Aktienrecht.

(2.) Geschäftsleiterermessen

Da es sich bei einer unternehmerischen Entscheidung i.S.d. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG stets um eine zukunftsbezogene Entscheidung handelt und aus dem Bereich der Verhaltensökonomie bekannt ist, dass prognostische Entscheidungen retrospektiv nicht selten anders beurteilt werden als prospektiv, hat der Gesetzgeber

der Gefahr von Rückschaufehlern (Hindsight Bias⁴⁷) entsprechend reagiert. Dieser namentlich von Kahnemann/Tversky herausgearbeitete Denkfehler zeigt sich typischerweise darin, dass Marktteilnehmer den zukünftigen Nutzen konsumtiver Entscheidungen ex ante anders bewerten als ex post.⁴⁸ In der Kodifizierung der BJR in § 93 Abs. 1 S. 2 AktG hat der Gesetzgeber insofern Rechnung getragen, dass jedem AG-Vorstandsmitglied bei unternehmerischen Entscheidungen ein gerichtlich lediglich eingeschränkt überprüfbarer Beurteilungsspielraum zuerkannt wird.

Der dem einzelnen Vorstandsmitglied eröffnete Beurteilungsspielraum wird insbesondere durch den Gesetzeswortlaut des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG unterstrichen. Die Formulierungen „vernünftigerweise“, „angemessener Information“ und „zum Wohle der Gesellschaft“ tragen als unbestimmte Rechtsbegriffe der (unbestreitbaren) Erkenntnis Rechnung, dass komplexe ökonomische Entscheidungssachverhalte von einem Geschäftsleiter prospektiv nicht selten anders beurteilt werden als retrospektiv von einem rechtsprechenden Entscheidungsträger. Der den Geschäftsleitern insoweit zugestandene Entscheidungsfreiraum trägt dem Umstand komplexer Entscheidungssituationen Rechnung, die von einem nicht unternehmerisch tätigen Richter in der Rückschau kaum konstruiert werden können.⁴⁹

LITERATURQUELLEN:

Bicker, Eike: Legalitätspflicht des Vorstands – Ohne Wenn und Aber? AG 2014, S. 8, zitiert: Bicker, AG 2014.

Boldt, Petra: Ethikrichtlinien als verbindlicher Verhaltensmaßstab für Arbeitsverhältnisse in deutschen Unternehmen, Frankfurt am Main 2008, zitiert: Boldt, Ethikrichtlinien, 2008.

Borgmann, Bernd: Ethikrichtlinien und Arbeitsrecht, NZA 2003, S. 352-357, zitiert: Borgmann, NZA 2003.

Briegel, Torsten: Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme,

⁴⁷ Der Rückschaufehler (Hindsight Bias) lässt sich allgemein als Verzerrungseffekt durch nachträgliche Einsicht umschreiben: Es geht um die Tendenz, nach dem Eintritt eines Ereignisses zu glauben, man hätte es vorhersehen können. Gerade in Haftpflichtprozessen und im Strafverfahren wird die Vorhersehbarkeit im Entscheidungszeitpunkt häufig überschätzt; vgl. Myers, *Psychologie*, 2005, S. 20 f.; Schweitzer, *Täuschungen*, 2005, S. 222 f.

⁴⁸ Vgl. Engel, *Analyse*, 2005, S. 25 f.

⁴⁹ Vgl. Hüffer, *AktG*, 2014, § 93, Rn. 8; unter Bezugnahme auf die Rechtsprechung des BGH: BGH, Urteil v. 03.12.2001, Az. II ZR 308/99; NZG 2002, S. 195, 196; BGH, Urteil v. 21.04.1997, Az. II ZR 175/95, BGHZ 135, S. 244, 253.

⁴⁵ Vgl. U. Schmidt, in: Heidelberg, *Aktienrecht*, 2014, § 93, Rn. 83.

⁴⁶ Vgl. U. Schmidt, in: Heidelberg, *Aktienrecht*, 2014, § 93, Rn. 84.

Schriftenreihe der HHL - Leipzig Graduate School of Management, Wiesbaden 2009, zitiert: Briegel, Whistleblowing-Systeme, 2009.

Bungenberg, Marc/Dutzi, Andreas/Krebs, Peter/Zimmermann, Nicole: Corporate Compliance und Corporate Social Responsibility, 1. Auflage 2014, zitiert: Bungenberg/Dutzi/Krebs/Zimmermann, Corporate Compliance, 2014.

Coenenberg, Adolf-G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart 2009, zitiert: Coenenberg, Jahresabschlussanalyse, 2009.

Diederichs, Marc/Kißler, Martin: Aufsichtsratsreporting - Corporate Governance, Compliance und Controlling - München 2008, zitiert: Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, 2008, S.

Djanani, Christina/Brähler, Gernot: Internationales Steuerrecht - Grundlagen für Studium und Steuerberaterprüfung -, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, zitiert: Djanani/Brähler, Steuerrecht, 2008.

Göppert, Jan: Die Reichweite der Business Judgment Rule bei unternehmerischen Entscheidungen des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft, Abhandlungen zum Deutschen und Europäischen Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht Band 28, Berlin 2010, zitiert: Göppert, Business Judgment Rule, 2010.

Heidel, Thomas: Aktienrecht und Kapitalmarktrecht, 4. Auflage, Baden-Baden 2014, zitiert: Bearbeiter, in: Heidel, Aktienrecht, 2014.

Herrmann, Brigitte: Wirtschaftsethik - Stand der Forschung -, in: Unternehmensethik, Konzepte - Grenzen - Perspektiven, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) Ergänzungsheft 1/1992, hrsg. von Horst Albach, S. 1-34, Wiesbaden 1992, zitiert: Herrmann, Wirtschaftsethik, 1992.

Hoffmann-Becking, Michael: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4: Aktiengesellschaft, 4. Auflage, München 2015, zitiert: Bearbeiter, in: Hoffmann-Becking, Handbuch des Gesellschaftsrechts, 2015.

Hüffer, Uwe: Aktiengesetz, Kommentar, 11. Auflage, München 2014, zitiert: Hüffer, AktG, 2014.

Inderst, Cornelia/Bannenber, Britta/Poppe, Sina: Compliance - Aufbau, Management, Risikobereiche -, 2. Auflage, Heidelberg/Hamburg 2013, zitiert: Inderst/Bannenber/Poppe, Compliance, 2013.

Krumm, Marcel: Gesellschaftsvertragliche Abfindungsklauseln und erbschaftsteuerliche Schenkungsfiktion - Veränderte steuerliche Rahmenbedingungen nach der Erbschaftsteuerreform, NJW 2010, S. 187-192, zitiert: Krumm, NJW 2010.

Lohrer, Stefan: Unternehmenskontrolle und Übernahmerecht - Angriffs- und Verteidigungsstrategien von Aktiengesellschaften am Markt für Unternehmenskontrolle in den USA, Österreich und Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des neuen Übernahmeregts -, Beiträge zur rechtswissenschaftlichen Grundlagenforschung Band 40, Baden-Baden 2002, zitiert: Lohrer, Unternehmenskontrolle, 2002.

Lutter, Marcus: Aktienrechtliche Aspekte der angemessenen Vorstandsvergütung, ZIP 2006, S. 733-737, zitiert: Lutter, ZIP 2006.

Mahnhold, Thilo: Compliance und Arbeitsrecht, Insiderrechtliche Verhaltenskonzepte im nationalen und multinationalen Unternehmen, Frankfurt am Main 2004, zitiert: Mahnhold, Compliance, 2004.

Marsch-Barner, Reinhard/Schäfer, Frank A.: Handbuch börsennotierte AG, Aktien- und Kapitalmarktrecht, 3. Auflage, Köln 2013, zitiert: Bearbeiter, in: Marsch-Barner/Schäfer, Handbuch börsennotierte AG, 2013.

Maschmann, Frank: Neue Herausforderungen für das Arbeitsrecht, AuA 2009, S. 72-76, zitiert: Maschmann, AuA 2009.

Mengel, Anja: Compliance und Arbeitsrecht: Implementierung, Durchsetzung, Organisation, München 2009, zitiert: Mengel, Compliance, 2009.

Merkt, Hanno: Überprüfung des Compliance-Management-Systems zwischen Managern und Juristen (Teil 1), DB 2014, S. 2271-2276, zitiert: Merkt, DB 2014.

Merkt, Hanno: Überprüfung des Compliance-Management-Systems zwischen Managern und Juristen (Teil 2), DB 2014, S. 2331-2336, zitiert: Merkt, DB 2014.

Müller, Welf/Rödter, Thomas: Beck'sches Handbuch der AG – Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Börsengang –, 2. Auflage, München 2009, zitiert: Bearbeiter, in: Müller/Rödter, Handbuch der AG, 2009.

Peemöller, Volker/Reinel-Neumann, Birgit: Corporate Governance und Corporate Compliance im Akquisitionsprozess, BB 2009, S. 206-210, zitiert: Peemöller/Reinel-Neumann, BB 2009.

Rose, Gerd/Watrin, Christoph: Erbschaftsteuer – mit Schenkungsteuer und Bewertungsrecht –, 12. Auflage, Berlin 2009, zitiert: Rose/Watrin, Erbschaftsteuer, 2009.

Schmidt, Berndt: Vertrauen ist gut, Compliance ist besser! BB 2009, S. 1295-1299, zitiert: Schmidt, BB 2009.

Wecker, Gregor: Compliance in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Organisation und Umsetzung –, 1. Auflage, Wiesbaden 2008, zitiert: Bearbeiter, in: Wecker, Compliance, 2008.

Wellhöfer, Werner/Peltzer, Martin/Müller, Welf: Die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer – Mit GmbH-Geschäftsführer –, München 2008, zitiert: Wellhöfer/Peltzer/Müller, Haftung, 2008.

Wybitul, Tim: Das neue Bundesdatenschutzgesetz: Verschärfte Regeln für Compliance und Interne Ermittlungen – Vertrauen ist gut, Kontrolle verboten? BB 2009, S. 1582-1585, zitiert: Wybitul, BB 2009.

AUTOR

Dieter Martin, LL.M , PhD. -Student
Rechtsdozent

JEL : F38

Research regarding the Taxes Withholding and Automatic Information Exchange in the context of Business Globalization

Zur Quellenbesteuerung im Lichte automatischer Informationsaustauschsysteme

Tobias Stiegler; Bastian Heinemann; Aykut Bussian

ABSTRACT

The authorization of EU states to levy withholding taxes on capital income within the EU has been challenged by several authors considering the framework and guidelines of European Law.¹ Not least, the political commitment to the automatic exchange of information (AoEI) of bank account and fiscal data of all important industrial countries and financial centers worldwide has been arousing the debate to abolish withholding taxes. Representatives of the German government exemplarily have already claimed for a system without withholding taxes. This essay presents a critical mapping for the several information exchange regimes and discusses, whether withholding taxes on private capital income are still reasonable.

KEYWORDS

Automatic Exchange of Information (AEOI), Capital income taxation, Withholding Taxes

1. EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Mit dem Unternehmensteuerreformgesetz 2008² wurde in Deutschland ab dem 1. Januar 2009 die so genannte Abgeltungsteuer eingeführt, nach der die weitgehende Besteuerung von Kapitalerträgen privater Investoren bereits an der Quelle mit einem geringeren als dem tariflichen Spitzensteuersatz erfolgt. Eine solche Form der Kapitalertragsbesteuerung findet sich seit längerer Zeit in zahlreichen Staaten; Vorreiter dabei waren die skandinavischen Länder.³ Durch diese Form der Besteuerung direkt an der Quelle sollte zum einen Steuersubstrat gesichert bzw. zurückgeholt werden. Dabei hatte der Gesetzgeber maßgeblich das von Inländern ins Ausland – oftmals in sog. Steueroasen – übertragene Kapitalvermögen im Blick. Gleichzeitig

bestand die Zielsetzung einer modernen und einfachen Besteuerung von Einkünften aus Kapitalvermögen.⁴ Keine sechs Jahre später wird bereits ein Ende dieser Form der modernen Besteuerung im Lichte des automatischen Informationsaustausches in einem breiten politischen Spektrum diskutiert.⁵

Der Begriff „Automatischer Informationsaustausch“ wird häufig und in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Deshalb nimmt dieser Beitrag eine Bestandsaufnahme der bereits bestehenden bzw. in Diskussion befindlichen Informationsaustausch-Systeme vor. Hierbei sollen insbesondere die unterschiedlichen Ansätze und Geltungsbereiche dargelegt werden. In einem zweiten Schritt werden die Quellensteuerregime für Zinsen und Dividenden ökonomisch betrachtet und ihre bisherige Rechtfertigung diskutiert. Eine Stellungnahme soll eine abschließende Bewertung vornehmen, ob es im Lichte der aktuellen Entwicklungen überhaupt noch einer Quellenbesteuerung bedarf.

Europarechtliche Fragen zur Kapitalverkehrsfreiheit oder Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs zur Rechtfertigung direkter Steuern sowie eingehende verfahrensrechtliche Themen sind nicht Inhalt dieses Artikels.

2. BESTANDSAUFNAHME DER INFORMATIONSAUSTAUSCH-REGIME

2.1 ÜBERBLICK

Im Laufe der Jahre haben sich verschiedene regulatorische Maßnahmen herausgebildet, deren elementares Ziel es ist, durch den länderübergreifenden Informationsaustausch die Besteuerung von Kapitaleinkünften besser durchzusetzen. Kern dieser globalen Rechtsentwicklung war die Erkenntnis, dass die Durchsetzung von Steueransprüchen im

1 Vgl. Simader, 2010, S. 115 zu 63. IFA-Kongress vom 02. September 2009 in Vancouver, Kanada: IFA/ EU Seminar G „The death of withholding taxes?“.

2 Unternehmensteuerreformgesetz 2008 (UntStRefG 2008) vom 14.08.2007, BGBl. I 2007, S. 1912.

3 Vgl. Englisch, 2005, S. 20ff.

4 Vgl. u.a. BT-Drs. 16/4841 (Gesetzentwurf vom 27.03.2007), S. 30.

5 Vgl. u.a. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/steuern-sparen/abgeltungsteuer-weg-steuererhoehung-fuer-sparer-13913229.html> [abgerufen am 27.12.2015].

internationalen Kapitalverkehr allein durch nationale Veranlagung nicht bzw. nur unzureichend gelingen konnte. Auslöser für diese überraschend schnelle Umsetzung von grenzüberschreitenden Informationsaustauschsystemen waren nicht zuletzt massive, wengleich auch umstrittene Angriffe durch Steuerfahndungsbehörden auf die Bankkundengeheimnisse in den wichtigsten Steueroasen.

Die OECD hatte schon in den 80er Jahren das nun allgegenwärtige Thema des Informationsaustausches aufgegriffen und es in zahlreichen Veröffentlichungen ihren Mitgliedstaaten empfohlen.⁶ Mit der Fortentwicklung des Doppelbesteuerungsmusterabkommens in Art. 26 hat die OECD ihren Mitgliedstaaten bereits im Jahre 2005 eine Regelung zum bilateralen Austausch von steuerrelevanten Informationen zur Verfügung gestellt. Auch die Zinsinformationsverordnung („ZIV“)⁷ der Europäischen Union war bereits 2005 in nationales Recht umzusetzen (Art. 17 Abs. 2 Richtlinie 2003/48/EG). Als weiteres Instrument steht den Mitgliedstaaten der EU zum Austausch relevanter Informationen die Amtshilfe⁸ zur Verfügung.

Weitere maßgebliche Regelungen, die einen globalen Standard schaffen sollen, bestehen mit dem OECD Common Reporting Standard (CRS) und dem US-FATCA.⁹ Anders als die anderen Meldesysteme stellt das US-FATCA eine unilaterale Maßnahme der USA dar. Die Wirkungsweisen von CRS und US-FATCA entsprechen weitgehend einander, weshalb nachfolgend ausschließlich auf ausgewählte Unterschiede des US-FATCA eingegangen wird (Abschnitt 2.5).

2.2 ART. 26 DES OECD-MUSTERABKOMMENS

Mit dem revidierten OECD-Musterabkommen im Jahre 2005 wurden die Regelungen zum grenzüberschreitenden Informationsaustausch umfangreich überarbeitet und erweitert.¹⁰ Die dabei in Art. 26 neu eingefügten Absätze 4 und 5 sollen die Mitgliedstaaten einander verpflichten, die ersuchten Informationen zu erteilen bzw. zu beschaffen, selbst dann, wenn sie für den Mitgliedstaat selbst ohne Absatz 5 überlagert dabei den bestehenden Absatz 3, der Tatbestände

beschreibt, nach denen der ersuchte Staat seine Auskunftspflicht aufgrund nationaler Wirtschafts- und Berufsgeheimnisse verweigern kann.¹¹ Somit muss bei einem nationalen Bankgeheimnis oder einer nicht verpflichtenden Offenlegung von Beteiligungsverhältnissen gleichwohl Auskunft erteilt werden.¹²

In den bilateralen Verhandlungen und damit in der praktischen Umsetzung wurde dieser weitgehende Austausch von Informationen nur dann umgesetzt, sofern nationale Vorschriften kein Bankgeheimnis vorsahen, so dass sich in verschiedenen Doppelbesteuerungsabkommen die Regelungen des Art. 26 des Musterabkommens nur in abgeschwächter Form bzw. ohne Absatz 5 wiederfinden.¹³

In diesem Zusammenhang ist auch das weitere, gesonderte OECD-Musterabkommen über den Informationsaustausch in Steuersachen zu erwähnen, das im Wesentlichen¹⁴ Art. 26 des Musterabkommens entspricht. Diese bilateralen – über 360¹⁵ bestehenden – Sonderabkommen zwischen zwei Staaten haben dieselbe Zielrichtung wie die nachfolgend diskutierten Regime.

2.3 DIE EU-ZINSINFORMATIONSVERORDNUNG (ZIV)

Mit dieser Verordnung verfolgten die Mitgliedstaaten der EU das Ziel einer effektiven Besteuerung von grenzüberschreitenden Zinszahlungen und bestimmten zinsähnlichen Erträgen an natürliche Personen bzw. nicht gewerbliche Personenzusammenschlüsse. Hiernach war die Behörde nach entsprechender Benachrichtigung durch die im Inland ansässige Zahlstelle verpflichtet, der zuständigen Behörde des Staates, in dem der wirtschaftliche Eigentümer der Zinszahlung ansässig ist, Informationen über diese Person und die Höhe der Erträge zu übermitteln. Dies erfolgt mittels eines jährlichen – in der praktischen Umsetzung ab April des Folgejahres – automatischen Datenaustausches zwischen den nationalen Steuerbehörden. Die Wirkungsweise der Verordnung kommt im Ergebnis dem Common Reporting Standard (siehe Abschnitt 2.5) sehr nahe.¹⁶

In der derzeitigen Fassung dieser Verordnung sind

6 Vgl. Schmidt/ Ruckes, 2014, S. 652.

7 Richtlinie 2003/48/EG des Rates vom 3. Juni 2003 im Bereich der Besteuerung von Zinserträgen.

8 Richtlinie 2011/16/EU des Rates vom 15. Februar 2011 über die Zusammenarbeit der Verwaltungsbehörden im Bereich der Besteuerung und zur Aufhebung der Richtlinie 77/799/EWG.

9 Foreign Account Tax Compliance Act vom 18. März 2010.

10 Vgl. Wassermeyer/ Hendricks, 2015, Rn. 18 zu Art. 26 Musterabkommen.

11 Vgl. Czakert, 2013, S. 698.

12 Vgl. Vogel/ Lehner, 2015, Rn. 128 zu Art. 26.

13 Vgl. Schmidt/ Ruckes, 2014, S. 653; Vogel/ Lehner, 2015, Rn. 128 zu Art. 26.

14 Zu den Unterschieden vgl. Vogel/ Lehner, 2015, Rn. 27a zu Art. 26.

15 Vgl. Wassermeyer/ Hendricks, 2015, Rn. 34 zu Art. 1 Vorb.

16 So auch Schmidt/ Ruckes, 2014, S. 653.

jedoch zwei wesentliche Schwachstellen zu klassifizieren: Zum einen ist die in Art. 6 der ZIV erfolgte Definition der Zinszahlung als solche nicht umfassend, sodass eine Meldung bestimmter zinsähnlicher Erträge (derzeit noch) nicht erfolgt. Zum anderen wurde innerhalb dieser Verordnung einzelnen Staaten¹⁷ eingeräumt, statt der Teilnahme am Meldeverfahren eine Quellensteuer auf die oben genannten Erträge einzubehalten. Der Einbehalt der Quellensteuer kann jedoch durch verschiedene Maßnahme, beispielsweise durch Zwischenschaltung einer Kapitalgesellschaft bzw. Lebensversicherung oder Treuhandstrukturen, umgangen werden.¹⁸

Angesichts dieser Schwächen hat der Rat der EU am 24. März 2014 eine Änderungsrichtlinie¹⁹ verabschiedet, die aufgrund von Übergangsfristen grundsätzlich²⁰ spätestens zum 1. Januar 2017 angewendet werden muss. Der Begriff der Zinszahlung wird darin eingehender formuliert, so dass auch indirekte Kapitalforderungen wie beispielsweise Finanzinnovationen unter den Anwendungsbereich der ZIV fallen werden.²¹ Neben der erweiterten Erfassung von Investmentfonds als Zahlstellen (innerhalb und außerhalb der EU) können auch Erträge aus Lebensversicherungen nach der neuen Definition als Zinsen eingestuft werden. Insgesamt erleichtert diese neue Definition auch in Drittstaaten strukturierte Anlagemöglichkeiten als Zinszahlungen zu klassifizieren. Auch die Verankerung des Transparenzgrundsatzes („look through approach“) sorgen für eine inhaltliche Ausweitung der Richtlinie.²² Die vergleichbare Reichweite wie beim CRS wird jedoch auch mit dieser Novelle nicht erreicht.

2.4. EU-AMTSHILFERICHTLINIE

Innerhalb der Europäischen Union gibt es mit der Amtshilferichtlinie eine weitere Möglichkeit, mit der steuerliche Informationen automatisch ausgetauscht werden können. Dabei will diese Richtlinie, die bis zum 1. Januar 2014 von den Mitgliedstaaten umzusetzen war, eine verpflichtende Grundlage für Austausch der nachfolgenden Daten schaffen:

▪ Vergütungen aus unselbständiger Arbeit

- Aufsichtsrats- oder Verwaltungsratsvergütungen
- Lebensversicherungsprodukte
- Ruhegehälter
- Eigentum an unbeweglichem Vermögen und Einkünfte daraus

Bei Betrachtung dieser Daten wird ersichtlich, dass die Amtshilferichtlinie ein weitergehendes Ziel in Bezug auf den Austausch von Steuerdaten verfolgt. In Teilen der Literatur wird deshalb von einem erweiterten automatischen Informationsaustausch gesprochen.²³ Inwieweit es allen Steuerverwaltungen innerhalb der EU systemtechnisch und einheitlich möglich sein wird, entsprechende Daten zu erheben, muss an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden.

Ein Richtlinienvorschlag vom 12. Juni 2013²⁴ sieht die Erweiterung der Informationsaustausches auf Dividenden, Veräußerungsgewinne, sonstige Kapitalerträge und Kontosalen (Art. 8 Abs. 3a KOM(2013) 348) vor. Somit wäre die Reichweite der Amtshilferichtlinie an den Common Reporting Standard angepasst.

2.5. COMMON REPORTING STANDARD (CRS)

Mit dem CRS wurde ein neuer OECD-Standard geschaffen, der weltweit Maßstab und Richtlinie für den automatischen Austausch von Steuerinformationen werden soll. Dieses Modell wird dabei auch im Rahmen der BEPS-Initiative unterstützt.²⁵ Diesen als völkerrechtliche Vertragsvorlage ausgestaltenden Standard wollen nach aktuellem Stand mehr als 90 Länder und Gebiete umsetzen.²⁶ Hierunter finden sich alle wichtigen Industrieländer und Finanzzentren. Neben dem Reporting-Standard erhalten die Ausarbeitungen auch eine entsprechende Kommentierung sowie Musterabkommen („Competent Authority Agreement“) zum bi- oder multilateralen, automatischen Austausch von Steuerinformationen. Die inhaltliche Überschneidung²⁷ mit dem US-FATCA-Regime ist offensichtlich, wenngleich das US-FATCA eine rein unilaterale²⁸ Maßnahme der Vereinigten Staaten darstellt.

Auch dieses Regime will durch einen umfassenden Austausch von personenbezogenen Daten sowie Kontendaten und Kapitalerträgen die effektive Besteuerung von ausländischen Kapitalerträgen sicherstellen

17 Belgien nimmt beispielsweise ab dem 1. Januar 2010 am Meldeverfahren teil, während Luxemburg zum 1. Januar 2015 am automatischen Informationsaustausch teilnimmt. Österreich erteilt dagegen noch keine Auskünfte.

18 Vgl. Hörhammer/ Fehling, 2014, S. 3407.

19 Richtlinie 2014/48/EU des Rates vom 24. März 2014 zur Änderung der Richtlinie 2003/48/EG im Bereich der Besteuerung von Zinserträgen.

20 Vgl. Abschnitt 4.1.

21 Vgl. Strub, 2014, S. 315.

22 Vgl. Schmidt/ Ruckes, 2014, S. 654.

23 Vgl. z.B. Groß/Möslein, 2015, Rn. 99.

24 Richtlinienvorschlag KOM(2013) 348 endg.; Ratsdok.-Nr. 10243/13.

25 Vgl. Oesterreicher/ Henrichs, 2015, S. 119ff.

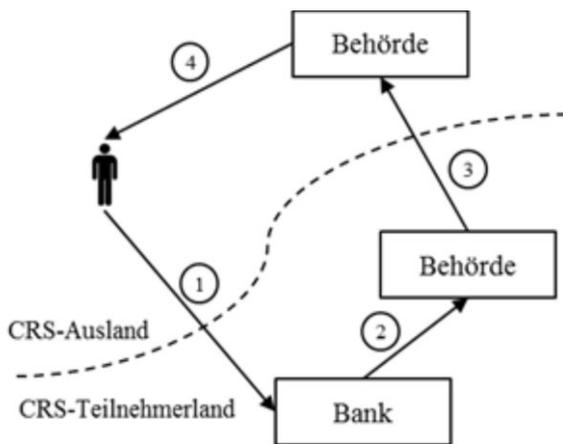
26 Vgl. Bundesministerium der Finanzen, Stand: Oktober 2015.

27 Vgl. im Weiteren Schmidt/ Ruckes, 2014, S. 654f.

28 Vgl. die nationale Umsetzung in Deutschland: BGBl. I 2014, S. 1222.

und damit die Steuerehrlichkeit der in den Teilnehmerstaaten ansässigen Personen erhöhen. Die personenbezogenen Daten lassen eine eindeutige Identifizierung zu, da neben Name und Adresse auch Geburtsdaten und Steuernummer übermittelt werden sollen. Die meldepflichtigen Konto- und Ertragsdaten entsprechen dabei dem erweiterten Austausch im Rahmen der EU-Amtshilferichtlinie.

Exemplarisch kann dieser Meldeprozess wie folgt dargestellt werden:



Das Finanzinstitut überprüft seine Kundendaten und stellt Kunden, die im CRS-Ausland ansässig sind, fest (1). Die Steuerpflicht des Kunden im CRS-Ausland wird dabei nicht gesondert geprüft. Ist der Kunde im CRS-Ausland ansässig, gilt der Kunde als meldepflichtig, woraufhin seine Kundendaten an die zuständige inländische Behörde gemeldet werden (2). Im jährlichen Turnus leitet die zuständige Behörde die Daten an die Behörde im CRS-Ausland weiter (3). Die ausländische Behörde kann mit diesen Daten die Steuerangaben seines Bürgers entsprechend überprüfen (4).

CRS-Meldeprozess bei einer natürlichen Person mit
ausländischen Depot (Quelle: TAXGATE)

Das CRS – wie auch das US-FATCA-Regime – zeichnet sich durch seine enorme Reichweite auf internationale Rechtsgebilde aus, die im weitesten Sinne den Charakter einer Finanzinstitution haben. Anders als der CRS sieht US-FATCA jedoch eine Quellensteuer vor, wenn Melde- und Sorgfaltspflichten nicht eingehalten werden. Selbstverständlich sind diese Pflichten auf US-spezifische Anforderungen hin ausgestaltet.²⁹ Diese Quellensteuer beträgt 30% und soll bei Pflichtverletzungen und Zahlungen aus US-Quellen an ausländische Finanzinstitute erhoben werden.³⁰ Aufgrund ihres definitiven Charakters wird diese Quellensteuer oftmals als „Strafsteuer“³¹ bezeichnet, auch wenn keine Strafe im formellen Sinne vorliegt. Der US-Gesetzgeber

hat sich eine Sanktionsmöglichkeit bei Zuwiderhandlungen geschaffen. Eine solche gibt es innerhalb der CRS-Regularien nicht.

Das US-FATCA erreicht insgesamt eine Komplexitätsreduktion gegenüber dem CRS-Regime, da Meldeumfang und Sorgfaltspflichten auf Prämissen der Vereinigten Staaten eingegrenzt und abgestimmt sind, während die CRS-Basisdaten jeweils auch auf die Anforderungen der teilnehmenden Staaten ausgeweitet werden können. Auch der Informationsfluss an alle Steuerbehörden der beteiligten Staaten – statt Meldung an eine zuständige Behörde – sorgt für einen hohen administrativen Aufwand im Rahmen des CRS. Nicht zuletzt die Möglichkeit, Rückfragen zu den erhaltenen Daten stellen zu können, kann für eine umfangreiche Kommunikation zwischen den zuständigen Steuerbehörden sorgen und diese erschweren.

3. GRUNDSÄTZE DER INTERNATIONALEN

QUELLENBESTEUERUNG

3.1. QUELLENSTEUER - BEGRIFFSBESTIMMUNG UND EINGRENZUNG

Im Rahmen des internationalen Steuerrechts haben sich zur Aufteilung von Besteuerungsrechten im Wesentlichen das Wohnsitzprinzip und das Territorialprinzip herausgebildet.³² Während nach dem Wohnsitzprinzip (persönliche Steuerpflicht) das gesamte Welteinkommen (sachliche Steuerpflicht) in dem Land besteuert wird, in dem der Steuerpflichtige ansässig ist, findet im Rahmen des Territorialprinzips eine Besteuerung ausschließlich an der Quelle statt (sachliche Steuerpflicht), also in dem Land, in welchem die Einnahmen erzielt werden. Bei einer grenzüberschreitenden Überschneidung dieser Prinzipien kann eine Doppelbesteuerung³³ derselben Einkünfte erfolgen, die wiederum unilateral durch nationale Gesetzgebung oder bilateral durch Doppelbesteuerungsabkommen vermieden werden kann. Die Vermeidung der Doppelbesteuerung kann dabei regelmäßig durch die so genannte Anrechnungs- oder die Freistellungsmethode erfolgen.

Die Steuererhebung direkt an der Einnahmenquelle ist in vielen nationalen Steuergesetzgebungen vorgeesehen. Quellensteuern können dabei auf verschiedene

²⁹ So sind z.B. die ausländischen Finanzinstitute grundsätzlich verpflichtet, sich bei der US-Steuerbehörde registrieren zu lassen. Weitere wesentliche Unterschiede, vgl. z.B. Stellungnahme der Deutschen Kreditwirtschaft zum Referentenentwurf für ein Gesetz zum automatischen Austausch von Informationen über Finanzkonten in Steuersachen und zur Änderung des EU-Amtshilfegesetzes und anderer Gesetze vom 18. Juni 2015.

³⁰ Vgl. im Weiteren Eimermann, 2013, S. 774.

³¹ Vgl. u.a. Bachmann/ Richter, 2014, S. 474; Witty/ Kliebisch, 2012, S. 12.

³² Vgl. Blankart, 2012, S. 4.

³³ Auch eine Nichtbesteuerung, so genannte weiße Einkünfte, sind denkbar. Nationale Rückfallklauseln („treaty override clause“) stellen eine Einmalbesteuerung sicher.

Einkunftsarten erhoben werden.³⁴ Diese Analyse beschränkt sich auf die Einkünfte aus Kapitalvermögen. Dabei können Quellensteuern insbesondere bei Zinsen (und zinsähnlichen Erträgen), Dividenden (und dividendenähnlichen Erträgen), sonstigen Kapitalerträgen sowie bei realisierten Kursgewinnen erhoben werden.

3.2. RECHTFERTIGUNG DER QUELLENSTEUERBESTEuerung

Die Erhebung von Quellensteuern und Besteuerung an der Quelle lassen sich volkswirtschaftlich damit begründen, dass kapitalimportierende Länder – in der Regel Schwellen- und Entwicklungsländer – Steuerertrag erhalten und somit deren Steuersouveränität gewahrt bleibt.³⁵ Das Territorialprinzip kann dabei im Wettbewerb der Staaten für eine verträgliche Verteilung der Steuerressourcen im Hinblick auf die von den Staaten bereitgestellte Infrastruktur sorgen.³⁴ Dabei würde eine Quellensteuer auf Zinsen weiterhelfen, da eine Dividende regelmäßig bereits auf Ebene der ausschüttenden Gesellschaft eine nationale Besteuerung erfahren hat. Durch eine entsprechende Quellensteuerbelastung von Zinsen (und Lizenzgebühren) ließen sich bestimmte Formen der internationalen Gewinnverlagerung zumindest eindämmen.³⁷

Eine Quellensteuerbesteuerung kann darüber hinaus eine Verschleierung von Kapitaleinkünften auch wirtschaftlich unattraktiv machen und damit die Anreize für die Verkürzung von Steuern senken.³⁸ Eine konsequente Quellensteuerbesteuerung würde demnach einen grenzüberschreitenden Informationsaustausch als nicht erforderlich erscheinen lassen.³⁹

Schließlich kann eine Quellenbesteuerung in Form einer proportionalen Steuer mit abgeltendem Charakter den Verfahrensaufwand für Anleger und Verwaltung reduzieren. Eine jährliche Veranlagung durch Abgabe einer Steuererklärung wäre somit obsolet. Ein solches System würde regelmäßig mit der Aufgabe einer synthetischen Einkommensteuer einhergehen und zu einer Scheduling der Einkünfte führen. Eine solche duale Einkommensbesteuerung, die sich

typischerweise durch eine unterschiedliche steuerliche Belastung von Arbeits- und Kapitaleinkommen auszeichnet, wird bereits beispielsweise in Skandinavien, Deutschland und Österreich praktiziert.⁴⁰ Wenngleich in der „reinen Lehre“ eine solche Besteuerung Investitions- (und Finanzierungs-)vorhaben entscheidungsneutral ausgestaltet und zu einer optimalen Allokation führen kann⁴¹, kann dies nicht als weiterer Rechtfertigungsgrund dienen, da eine Quellensteuer lediglich eine Erhebungsform darstellt.

4. STELLUNGNAHME

4.1. DER ANSPRUCH DER INFORMATIONSAUSTAUSCHREGIME

Der Anspruch und die Erwartung der Politik an die Informationsaustauschsysteme sind immens. Praktische Erfahrungen liegen bei den seit längerem bestehenden Systemen vor.⁴² Für den weit umfangreichsten Standard des CRS bedarf es erst einer Umsetzung in den nationalen Gesetzgebungen, bevor bei diesem Standard über praktische Erfahrungen diskutiert werden kann.

In der Umsetzung der in Abschnitt 2 angesprochenen Regime und der diskutierten, weiteren Reformschritte können sich zahlreiche Schwierigkeiten ergeben. Dabei ist das regulatorische Nebeneinander verschiedener, unzureichend aufeinander abgestimmter Maßnahmen offensichtlich.⁴³ Eine Komplexitätsreduktion soll innerhalb der Europäischen Union über eine Revision der Amtshilferichtlinie erfolgen, innerhalb der der CRS umgesetzt werden.⁴⁴ Die überarbeitete ZIV hätte zudem zur Folge gehabt, dass regulatorisch zwei Regime nebeneinander stehen würden, innerhalb derer Begriffe wie „Zinszahlungen“ nicht einheitlich definiert sind. Dies hat der Rat der Europäischen Union insoweit erkannt und beabsichtigt, die ZIV abzuschaffen.⁴⁵

Zahlreiche weitere Unterschiede⁴⁶, die maßgeblich

34 Eine Erhebung von Quellensteuern findet insbesondere bei Einkünften aus unselbstständiger Arbeit und Kapitalvermögen statt. Auch eine Quellensteuer auf bestimmte Einkünfte bei beschränkt Steuerpflichtigen ist denkbar (vgl. im deutschen Recht: z.Bsp § 50a Abs. 1 EStG).

35 Vgl. Wagener, 1997, S. 227f.

36 Vgl. Blankart, 2012, S. 3.

37 Vgl. Fuest, 2013, S. 139.

38 Vgl. Wagener, 1997, S. 228 mwN; Rehm, 2012, S. 900.

39 So auch Rehm, 2012, S. 900. Wagener (1997, S. 228) sieht in diesem Zusammenhang auch die hohen Erhebungs- und Kontrollkosten des Wohnsitzstaates.

40 Vgl. Englisch, 2005, S. 2.

41 Vgl. mwN. Englisch, 2005, S. 76ff.; Radulescu/Stimmelmayer, 2005, S. 6.

42 Die eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) hat am 22. September 2015 mitgeteilt, dass die niederländische Steuerverwaltung ein Amtshilfeersuchen eingereicht hat, nach der grundsätzlich alle in den Niederlanden ansässigen Steuerpflichtigen mit Kundenbeziehungen bei der UBS Switzerland AG im Zeitraum vom 1. Februar 2013 bis 31. Dezember 2014 mitgeteilt werden sollen (Bundesblatt 2015 vom 22. September 2015, S. 6938-6941).

43 So auch Schmidt/Ruckes, 2014, S. 659.

44 Vgl. Czakert, 2014, S. 98; Czakert, 2015, S. 2700.

45 Rat der Europäischen Union vom 10. November 2015. Darüber hinaus müssen die Mitgliedstaaten die Änderungen, die sich aus der überarbeiteten ZIV ergeben hätten, nicht mehr umsetzen; siehe auch Lappas/Ruckes, 2016, S.365.

46 Vgl. Schmidt/Ruckes, 2014, S. 659; van Dülmen, 2013, 16ff.; Stellungnahme der Deutschen Kreditwirtschaft zum Referentenentwurf für ein Gesetz zum automatischen Austausch von Informationen über Finanzkonten in Steuersachen und zur Änderung des EU-Amtshilfegesetzes und anderer Gesetze vom 18. Juni 2015.

verfahrensrechtliche Details betreffen, sind innerhalb der nebeneinander praktizierten bzw. künftig zu praktizierenden Regelungen im Rahmen der Implementierung zu berücksichtigen. Nicht nur die Finanzverwaltungen der Länder, sondern auch die Wirtschaft (maßgeblich die Finanzwirtschaft) haben diese umzusetzenden Maßnahmen für sich zu klären. Hieraus ist zunächst eine hohe Belastung durch Programmierung und Implementierung der IT-Prozesse abzusehen; darüber hinaus müssen weitere Sach- und Verwaltungsinvestitionen getätigt werden.⁴⁷ Aufgrund der komplexen und umfangreichen Systeme dürfte erfahrungsgemäß die Schaffung einer stabilen EDV-Infrastruktur Probleme bereiten.⁴⁸ Im Rahmen des Common Reporting Standard sind durch die Vielzahl der teilnehmenden Staaten, die bilaterale Abkommen untereinander abschließen können, und der zu erfassenden Anzahl⁴⁹ an Steuerpflichtigen, große Datenmengen zu erwarten.

Ob es gelingen wird, CRS als einheitlichen Standard zu etablieren, von dem die teilnehmenden Staaten einen Nutzen erzielen, wird maßgeblich (i) von der nationalstaatlichen Umsetzung der Regelungen zum CRS, (ii) der tatsächlichen Durchführung der Abkommen der nationalen Steuerbehörden, (iii) der Schaffung eines administrierbaren Verfahrens und (iv) vom bereits erwähnten technischen Gesamtaufwand, abhängen.

4.2. DAS ERFORDERNIS DER QUELLENBESTEUERUNG

Der Frage, ob eine Besteuerung an der Quelle im Lichte der Informationsaustauschregime noch zeitgemäß und erforderlich ist, ist in diesem Abschnitt hohe Relevanz beizumessen. Hierbei wird auch zu klären sein, ob die Quellenbesteuerung ihre grundsätzliche Rechtfertigung verloren hat.

Der Verzicht auf eine Quellenbesteuerung von Dividenden und Zinsen würde eine weitgehende Umsetzung des in vielen nationalen Steuersystemen präferierten Wohnsitzprinzips bedeuten. Damit würde fernerhin die Kapitalexportneutralität vor der Kapitalimportneutralität bevorzugt werden.⁵⁰ Eine ausbleibende Quellenbesteuerung wäre zwar vor dem Hintergrund der fehlenden (vollständigen) Harmonisierung der

internationalen Steuersysteme gerechtfertigt.⁵¹ Es würde neben einem globalen Informationsaustauschstandard, wie dem CRS, ferner eine weitergehende Kooperation zwischen den Ländern erfordern. Hierdurch würde es im Ergebnis zu einer Verlagerung des Steuersubstrats zu Gunsten des Wohnsitzstaates kommen. Insofern bleibt die vollständige Besteuerung des Welteinkommens im Wohnsitzstaat wohl auch künftig eine Fiktion, zumal auch die allgemeinen Regelungen der Doppelbesteuerungsabkommen⁵² einer solchen Besteuerungssystematik entgegenstehen.⁵³

Hervorzuheben in diesem Zusammenhang gilt es dennoch, dass Zinseinkünfte im internationalen Steuerrecht und innerhalb der Doppelbesteuerungsabkommen anders als Dividenden grundsätzlich nach dem Wohnsitzprinzip besteuert werden.⁵⁴ Bei grenzüberschreitenden Zinszahlungen besteht offensichtlich eine Einigung, dass der Besteuerungsanspruch dem Wohnsitzstaat zusteht.⁵⁵ Dies spräche zumindest dafür, dass eine Quellensteuerbelastung⁵⁶ bei grenzüberschreitenden Zinszahlungen künftig unterbleiben könnte. Dadurch würden Steuerpflichtige wie auch Steuerverwaltungen von administrativem Aufwand befreit, da die Stellung und Prüfung von Erstattungsanträgen samt umfangreicher Nachweise über den tatsächlichen Quellensteuereinbehalt hinfällig wäre. Auch diese große Vereinfachung in Hinblick auf internationale Zinszahlungen setzt erst ein funktionierendes und globales System des Informationsaustausches voraus.

5. FAZIT

Es ist derzeit noch verfrüht, über die Abschaffung der Quellenbesteuerung von privaten Kapitalanlagen angemessen urteilen zu können.

Zum einen muss erst ein globaler Standard zum automatischen Informationsaustausch umgesetzt und durchgeführt werden, um Hinterziehungsmöglichkeiten zuverlässig ausschließen zu können. Ein solcher Standard darf darüber hinaus nicht dazu führen, dass ökonomische Wohlfahrtsgewinne infolge grenzüberschreitender Investitionen eingeschränkt werden. Ein

47 Vgl. van Dülmen, 2013, S. 16.

48 Offene Fragen zum Datenschutz bedürfen ebenfalls einer weiteren Abstimmung.

49 Beispielsweise hat das US-FATCA-Regime für Konten unter USD 50.000 eine Nichtaufgriffsgrenze kodifiziert. Diese sollte im Rahmen der Massenvverfahren zu einer enormen Verringerung der Datenmenge führen.

50 Nach herrschender Meinung ist grundsätzlich eine kapitalexportneutrale einer kapitalimportneutralen Besteuerung vorzuziehen, zumal dies einer Besteuerung nach dem Leistungsfähigkeitsprinzip gleich käme; vgl. Rehm, 2012, S. 900; mwN Spengel/Wendt, 2007, S. 19.

51 Vgl. Schratzenstaller/ Wehner, 2000, S. 676.

52 Vgl. beispielsweise die Methodenartikel zu Dividenden (Art. 10) und Zinsen (Art. 11)

53 Vgl. Jacobs, 2011, S. 234.

54 Vgl. Englisch, 2005, S. 18; Vogel/ Lehner, 2015, Rn. 13 und 24 zu Art. 11.

55 Offen gelassen, wem der Besteuerungsanspruch zusteht, vgl. Schratzenstaller/ Wehner, 2000, S. 675; Wacker, 1990, S. 577.

56 Vgl. Rehm, 2012, S. 902ff: Tabelle 1a und 1b zu Quellensteuerbelastungen auf Zinsen und Dividenden.

solches Hemmnis ist insbesondere dann zu befürchten, wenn Investitionen aufgrund administrativer Komplexität und der damit verbundenen Kosten für den Anleger nicht durchgeführt werden.

Zum anderen darf zumindest kritisch hinterfragt werden, ob eine vollständige Welteinkommensbesteuerung auch bei privaten Kapitalinvestments steuerpolitisch gewünscht ist. Jedenfalls wäre der Verzicht auf eine Quellensteuererhebung bei grenzüberschreitenden Zinszahlungen zu begrüßen. Wenn gleich dies vor dem Hintergrund nationaler fiskalischer Interessen derzeit nicht wahrscheinlich ist, sollten Kapitalanleger bei Strukturierung ihrer Investments jedenfalls endgültige Quellensteuerbelastungen vermeiden. Nicht rückforderbare Quellensteuern können dabei im gleichen Zug eine per se günstigere Investitionsentscheidung unattraktiv machen und somit eine effiziente Allokation der Kapitalressourcen verzerren.

LITERATUR

- Bachmann, Carmen/ Richter, Konrad, 2014, Ist die pauschale Strafsteuer nach dem Foreign Account Tax Compliance Act bei der Ermittlung der niedrigen Besteuerung i. S. von § ASTG § 8 Abs. ASTG § 8 Absatz 3 AStG zu berücksichtigen?, Internationales Steuerrecht, Heft 13, S.474-480.
- Blankart, Charles, 2012, Kann das Steuerabkommen zwischen Deutschland und der Schweiz zu größerer Steuergerechtigkeit führen?, ifo Schnelldienst, 18/2012 65. Jahrgang, S. 3-6.
- Czakert, Ernst, 2013, Generalthema 2 und Seminar D: Der internationale Informationsaustausch und die grenzüberschreitende Kooperation von Steuerverwaltungen, Internationales Steuerrecht, Heft 16, S. 596-603.
- Czakert, Ernst, 2014, Zeichnung des Multilateral Competent Authority Agreements in Berlin, IStR-LB, Heft 23, S. 97-98.
- Czakert, Ernst, 2015, Die gesetzliche Umsetzung des Common Reporting Standards in Deutschland, Deutsches Steuerrecht, Heft 49, S. 2697-2703.
- Eimermann, Dieter, 2013, Das FATCA-Abkommen zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten – ein Überblick, Heft 20, S. 774-785
- Englisch, Joachim, 2005, Die Duale Einkommensteuer – Reformmodell für Deutschland?, IFSt-Schrift Nr. 432, Bonn.
- Fuest, Clemens, 2013, Besteuerung multinationaler Unternehmen: keine Alleingänge, Wirtschaftsdienst, Ausgabe 3, S. 138-139.
- Groß, Stefan/ Möslein Christoph, 2015, Beck'sches Steuerberater-Handbuch 2015/2016, 15. Auflage, C.H.BECK München.
- Hörhammer, Evelyn/ Fehling, Daniel, 2014, Der neue Standard für den weltweiten automatischen Informationsaustausch, Neue Wirtschaftsbriefe, Heft 45, S. 3402-3409.
- Jacobs, Otto H., 2011, Internationale Unternehmensbesteuerung, 7. Auflage, C.H.BECK München.
- Lappas, Marc/ Ruckes, Andreas, 2016, Die praktische Umsetzung des Common Reporting Standards in Deutschland, Internationales Steuerrecht, Heft 9, S. 364-372.
- Radulescu, Doina Maria/ Stimmelmayer, Michael, 2005, Implementing a Dual Income Tax in Germany: Effects von Investment and Welfare, Ifo Working Paper No. 20, München.
- Rehm, Hannes, 2012, Tendenzen der internationalen Kapitalertragsbesteuerung, Finanz-Rundschau, S. 899-911.
- Simader, Karin, 2010, Withholding Taxes and the Effectiveness of Fiscal Supervision and Tax Collection, Bulletin for International Taxation, Februar 2010, S. 115-120.
- Schmidt, Carsten/ Ruckes, Andres, 2014, OECD Common Reporting Standard – Hintergrund, Eckpunkte und Praxisaspekte, Internationales Steuerrecht, Heft 18, S. 652-660.
- Schratzstaller, Margit/ Wehner, Holger, 2000, Zinsbesteuerung in der Europäischen Union, Wirtschaftsdienst, Ausgabe 11, S. 675-683.
- Spengel, Christoph/ Wendt, Carsten, 2007, Harmonisierung der Konzernbesteuerung innerhalb und an den Außengrenzen der Europäischen Union, ZEW

Discussion Paper No.07-043, S. 1-30.

Strub, Andreas, 2014, Automatischer Informationsaustausch in der EU: Was bringt die neue Zinssteuer-richtlinie?, Internationales Steuerrecht, Heft 9, S. 313-317.

Van Dülmen, Anne, 2013, Internationale Quellensteuersysteme im Umbruch, Die Bank, Heft 3, S. 16-21.

Vogel, Klaus/ Lehner, Moris, 2015, Doppelbesteuerungsabkommen, 6. Auflage, C.H.BECK München.

Wacker, Wilhelm H., 2000, Prinzipien internationaler Besteuerung, WISU, Heft 10, S. 575-579.

Wagener, Andreas, 1997, Wissenschaftliche Beiträge 137 - Internationaler Steuerwettbewerb mit Kapitalertragsteuern, 1. Auflage, Springer-Verlag Heidelberg.

Wassermeyer, Franz, 2015, Doppelbesteuerungsabkommen, 62. Auflage, 130. Ergänzungslieferung, C.H.BECK München.

Witty, Magdalena/ Kliebisch, Christine, 2012, Die Versicherungsbranche unter FATCA, SIMAT Arbeitspapiere, No. 04-12-022, Stralsund.

Forschungsschwerpunkte: Business Intelligence und Big Data im Bereich der Finanzwirtschaft

Forschungsziele: Einsatz von Big Data/ BI-Techniken im Prüfungsprozess

AUTOREN

Tobias Stiegler, Stuttgart

Steuerberater bei TAXGATE

Forschungsschwerpunkte:

Internationale betriebswirtschaftliche Steuerlehre

Forschungsziele: Effiziente Strukturierung grenzüberschreitender Investitionen

Methodologie: Fallstudie, Beobachtung

Bastian Heinemann, Frankfurt

Director bei GHK Management Consulting GmbH

Forschungsschwerpunkte:

Internationale Betriebswirtschaftslehre

Forschungsziele: Verbindung der dynamischen Investitionsrechnung mit den Total Cost of Ownership Ansatz

Methodologie: Fallstudie, Beobachtung, empirische Untersuchung

Aykut Buşian, Hamburg

Wirtschaftsprüfer und

Partner bei TPW/ Baker Tilly Roelfs

JEL : M10

Valuation of Pension obligations in a continuing low interest environment in the Euro-Zone-impact and measures

Klaus Singer; Buşian Aykut

ABSTRACT

Since the global financial crisis interest rates in the Euro-Zone are turning down and are at a historic low level companies have to disclose pension obligations in their financial statements. Valuation principles for pension obligations demand under IFRS and German GAAP that the liabilities have to be discounted. Melting interest rates result in continuously increasing pension obligations. Thus, KPIs and credit rating of companies are impacted. The article describes the impact of decreasing yields on pension obligations under different accounting regulations. First taken measures of the German legislation enforced in January 2016 to reduce the burden of the growing pension obligation by changing the valuation principles are analysed. The article also details the impact of a low interest environment on KPIs and credit rating.

KEYWORDS

Audit, Accounting, Pension obligations, Key Performance Indicators, Valuation.

I. INTRODUCTION

Interest rates in the Euro-zone are decreasing since years. The quantitative easing policy pursued by the European Central Bank (ECB) after the global financial crisis led to a current low-interest environment in the Euro-zone (Dr. Schmidt, Dr. Siegel, 2016; Dr. Haaker, Dr. Freiberg, 2016). Pension obligations are strongly impacted by the development of interest rates, as they are high in amount and have to be discounted to reflect the time value of money (Russ, Janßen, Götze, 2016). Thus, pension liabilities are affected by the development of the discount rates. The interest rates to apply differ based on the applicable GAAPs of the financial statements. Under IFRS rules the discount rate is derived from "high-quality corporate bonds" (HQCB), while German GAAP demands that the discount rate provided by the German Federal Reserve has to be

used. Most of the pension obligations in Germany are unfunded, explaining the overwhelming part of obligation for pensions in German companies' balance sheet (Prinz, 2016). A total amount of €280bn, corresponding to 52% of German pension assets, were directly held as direct promise - "Direktzusage" (Koenig, Keating, 2015). Pension obligations are often the largest liabilities in the balance sheet and have therefore a material impact on the calculation of various KPI's and credit rating (Prinz, 2016).

The increasing pension obligations, due to the decreasing interest rates (i.e. "Zinsschmelze") are challenging for companies. As a measure to help companies the federal cabinet in Germany proposed in January 2016 to increase the number of years taking into account in the calculation of the average discount rates provided by the German Federal Reserve. By increasing the average number of years from 7 to 10 the discount rate is increasing and the liabilities to disclose are lower (Naumann, 2016). This change will be by option already applicable on financial statements ending on 31 December 2015. Some parties pointed out this measure lacks a long-term perspective, as the low-interest environment may not change in the next years and stronger measures should be ensured; even alternative calculation methods are suggested (Dr. Schmidt, Dr. Siegel, 2016).

II. ACCOUNTING RULES FOR PENSION OBLIGATIONS AND DEVELOPMENT OF DISCOUNT RATES

VALUATION OF PENSION OBLIGATIONS UNDER IFRS AND DISCOUNT RATES TO BE USED

Companies reporting under IFRS have to comply with IAS 19 - Employee Benefits. Generally post-employment benefit plans can be divided into defined contribution plans and defined benefit plans (IAS 19.27). Following we only take the defined benefit plans into account as they on balance and therefore are more affected by the development of discount rate. This type

of pension obligation has a higher impact on KPI's and the credit rating of companies.

Due to the nature of pension obligations as long term liabilities the accounting rules require to discount the liability to the present value. IAS 19 requires that the discount rate for pension obligations has to be "determined by reference to market yields at the end of the reporting period on high quality corporate bonds" [...] or "government bonds" (IAS 19.83). In 2013, the IAS Committee adjusted IAS 19 in respect to the interest environment in the Euro-Zone. IAS 19 is now referring to a regional market gathering different countries but with a unique currency and facing a low-interest environment. The IASB deleted the reference to a country by referring now to the currency: "the currency and term of the corporate bonds or government shall be consistent with the currency and estimated term of the post-employment benefit obligations" (IAS 19.83). Since 2013, no further adjustment of IAS 19 has been passed as the IASB decided that "no further work is currently planned on the issue of determining the discount rate for post-employment benefit obligations". The yield is an actuarial assumption which has a high impact on the total value of the liability. The chosen yield reflects only the time value of money and is not chosen in respect to investment risks or the company's specific credit risk. Based on this a risk free yield must be chosen, which are in first place the yields of HQCB in the currency of the obligation.

VALUATION OF PENSION OBLIGATIONS UNDER GERMAN GAAP AND DISCOUNT RATES USED

In Germany companies have been required to enter provisions for pensions into the balance sheet since 1987, before it was only an option pursued by companies to obtain tax deduction.

As a consequence of the EU directive 2006/43/EG of the European Parliament and of the Council as of 17 May 2006 and EU directive 2006/46/EG of the European Parliament and of the Council as of 14 June 2006 issued the BilMoG (2009) and changed the accounting rules for pension obligations under German GAAP. The new rules, that were part of the modernization of the German Commercial Law (HGB), correlate more to the IFRS rules.

Based on common practice provisions pensions are calculated by actuary companies which are using discount models based on detailed information about each

employee, demographic and financial assumption. The companies are supported with an actuarial report (Pensionsgutachten) for each balance sheet date. The report includes the details to the accounting entries of the pension obligations. According to the HGB since 2010 provisions with a maturity over one year have to be discounted with an average discount rate provided by the German Federal Reserve every month (HGB §253 (2) p.1). In order to simplify discounting provisions for pensions, the HGB gives companies the possibility to assume an average maturity of the provisions for pensions over 15 years (HGB §253 (2) p. 2). Since 2009 the average discount rate taken for this calculation has been based on a 7-year average value computed by the Bundesbank (see Fig. 1).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
5 year-maturity	4,50%	4,44%	4,36%	4,37%	4,22%	3,93%	3,45%	2,74%
10 year-maturity	4,98%	4,95%	4,86%	4,86%	4,74%	4,54%	4,15%	3,48%
15 year-maturity	5,25%	5,25%	5,15%	5,14%	5,04%	4,88%	4,53%	3,89%

Figure 1: The discount rate provided by the Bundesbank according to §253 Abs. 2 HGB (7-year average) on 31.12 used until 2016

German GAAP is not referring to a market yield at the end of the accounting period, because due to the fact that an average of seven consecutive yields is given the variation of pension obligations from balance sheet date to balance sheet date is minimized. In order to compensate the low-interest-environment and to maintain the same interest computation method, the period under consideration for the calculation of the average interest rate can be extended from 7 to 10 financial years (Dr. Kuhn, Dr. Moser, 2016).

For the implementation of this amendment, several regulations within the HGB, its preamble and the German Regulation on the Discounting of Provisions are required (German Bundestag, 2016). The introduction of this law change goes back to the EU directive 2014/17/EG of the European Parliament and the Council as of February 4, 2014 with which the change of the HGB came along (German Bundestag, 2016).

With the resolution of 17 February 2016, the calculation is now based on the 10-year average value without changing the option to choose an average maturity of the provision of 15-years (Dr. Kuhn, Dr. Moser, 2016). See below in figure 2 the monthly discount rates for the year 2015 compared on a 7-year to a 10-year average.

Discount rate based on 7-year average

	31-Jan	28-Feb	31-Mar	30-Apr	31-May	30-Jun	31-Jul	31-Aug
5 year-maturity	3,40%	3,34%	3,28%	3,23%	3,17%	3,11%	3,05%	3,00%
10 year-maturity	4,10%	4,04%	3,99%	3,93%	3,88%	3,83%	3,78%	3,73%
15 year-maturity	4,48%	4,43%	4,37%	4,31%	4,26%	4,21%	4,17%	4,12%

	30-Sep	31-Oct	30-Nov	31-Dec
5 year-maturity	2,93%	2,86%	2,80%	2,74%
10 year-maturity	3,67%	3,60%	3,54%	3,48%
15 year-maturity	4,07%	4,00%	3,94%	3,89%

Discount rate based on 10-year average

	31-Jan	28-Feb	31-Mar	30-Apr	31-May	30-Jun	31-Jul	31-Aug
5 year-maturity	3,60%	3,58%	3,56%	3,53%	3,51%	3,50%	3,48%	3,47%
10 year-maturity	4,18%	4,16%	4,13%	4,10%	4,08%	4,07%	4,05%	4,04%
15 year-maturity	4,51%	4,48%	4,46%	4,43%	4,41%	4,39%	4,38%	4,36%

	30-Sep	31-Oct	30-Nov	31-Dec
5 year-maturity	3,45%	3,43%	3,41%	3,39%
10 year-maturity	4,02%	4,01%	3,99%	3,97%
15 year-maturity	4,35%	4,33%	4,32%	4,31%

Figure 2: Comparison of the discount rates according to §253 Abs. 2 HGB based on a 7-year and 10-year average in 2015

As disclosed above the average discount rate which is 3.89% based on the seven-year average (i.e. old valuation model) has increased to 4.31% on December 31st 2015 for the ten-year average (i.e. new valuation model) reducing the pension obligation respectively.

Due to the low-interest environment the average inte-

rest rates are decreasing over the last couple of years and will decrease further as the end of the low interest environment is not insight. Also the new rule cannot avoid that the development of yields implies that significant higher provisions have to be accounted in the future financial statements and companies have to be prepared for that (Dr. Zwirner, 2016).

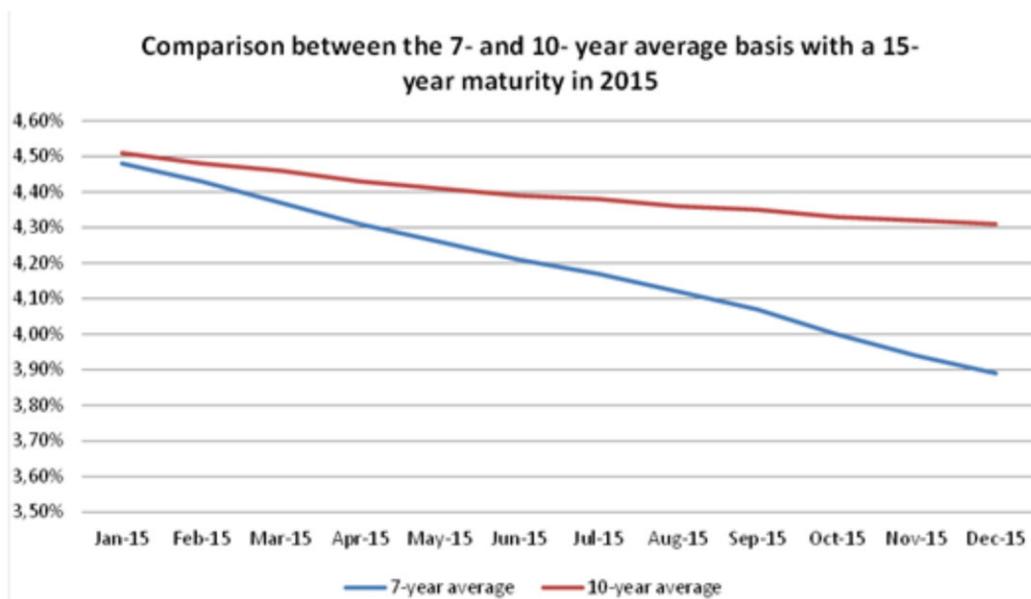


Figure 1: Evolution and comparison of the discount rates

For example, the discount rate based on the 7-year average value with a maturity of 15 years has decreased from 5.25% to 3.89% (German Bundestag, 2016). Thus discounting the pensions with a decreasing discount rate mathematically increases the amount of provisions for pensions.

By changing the average number of years taken into account from seven to ten in the valuation of pension obligations, the discount rate rose at a level it was a couple of months ago. For example, in December 2015 by increasing the number of years and therefore considering years with higher yields into the calculation of the average, the discount rate is set back to its level of April 2015 (German Bundestag, 2016). See above in figure 3 the comparison of the evolution in 2015 between the discount rates based on a 7-year average, disclosed as blue line compared to the 10-year average, disclosed as red line.

III. THE NEW RULE UNDER HGB AND COMPARISON WITH IFRS AND TAX LAW

VALUATION OF PENSION OBLIGATIONS - GERMAN GAAP COMPARED TO IFRS

The aim of the accounting legislation BilMoG in 2009 was to align German GAAP to the international accepted IFRS. The new legislation narrowed the spread between the valuation of pension obligations under IFRS and German GAAP. Before BilMoG most of the companies used a 6% yield based on the tax legislation, which was allowed for accounting under commercial law, too. The significant difference between German GAAP and IFRS is now that HGB refers to a single discount yield provided by the German Federal Reserve, whereas in IFRS the discount rate calculation has more room for individual amendments (Koenig, Keating, 2015).

This different approaches lead to different discount yields in calculating the discounted liabilities and therefore to different pension obligations. In August 2015 the IAS yields amount to 2.05% and 2.38% for 10 and 15-year maturities. The respective HGB rates, based on the average calculation, were at 3.73% and 4.12% (Koenig, Keating, 2015). The change in the average number of years to take into account for the discount rate calculation from seven up to ten years is increasing the spread of the used yields and therefore increases the difference between the pension obligations IFRS to HGB. In order to avoid future increases in pension

liabilities, German actuaries and companies had already approached the Ministry of Finance requiring a higher time-extension of than 10 year up to 12 or 15 years (Dr. Schmidt, Dr. Siegel, 2016).

VALUATION OF PENSION OBLIGATIONS - GERMAN GAAP COMPARED TO GERMAN INCOME TAX LAW

The German Income Tax Law (EStG) and the German GAAP have similar approaches in discounting pension obligations (Kropp, Wirtz, 2011). For tax purpose the discount rate concerning pension obligations is fixed by law at 6% (§ 6a EStG). The rate was applicable for both – commercial and tax financial statements – until the BilMoG was passed in 2009. Since the BilMoG is enforced the discount rate for the commercial financial statements changed, but for tax purpose it remained at the high level of 6%.

The tax law rate was set in 1982 when interest rates on capital markets reached 10% and the rate of 6% gave companies at that time a fiscal advantage as its application resulted in a higher financial interest expenses for tax purpose compared to using the market interest rate (Prinz, 2016). As nowadays interest rates are clearly below 6% the provisions for pension obligations are undervalued and hidden liabilities were created (Prinz, 2016 and Huth, Schulenburg, 2016). Also the underlying assumption that companies can achieve 6% of returns on capital invested is not given for all types of companies, so that the capital which is saved due to the accounted pension obligation could not bear the expected returns of 6%.

This risk of hidden liabilities can be explained by a fixed interest rate of 6% compared to the smoothed and variable BilMoG interest rate (Wobbe, Gutzmann, 2015). The fixed interest rate of 6 % leads to a significant lower recognition of personnel costs and interest expenses in the profit and loss statement and as a result in two high taxes to be paid.

IV. IMPACT OF PENSION OBLIGATION VARIATIONS ON KPIS

Low interest rates are normally in favor of companies as they can borrow money or refinance at better conditions. Investments of companies are stimulated as feasibility studies improve and the breakeven point could be reached earlier. On the other side there is a negative linkage as lower interest rates increase the liabilities that have to be discounted in the financial

statements and thus the equity ratio is lowered. With a lower equity ratio, the credit rating of the companies worsen and future credits might get more expensive as financial institution may increase the risk factor included in the interest rates offered (Wobbe, Gutzmann, 2015).

The expansion of the smoothing period for calculating interest rates from 7-years to 10-years the new rate for discounting pension obligations has a direct impact on the company's equity ratio (Zwirner, 2016; Dr. Rapp, Lembert, Lenhardt, 2015). The equity ratio is defined as equity (i.e. balance sheet total minus liabilities) divided by the total balance. According to this definition of the KPI the provisions for pension obligations as a part of the liabilities have a direct impact on the equity ratio. To follow up this statement figure 4 displays the percentage of provisions for pension on total balance sheet in comparison to the equity ratio for the years 2013 to 2014 for all companies in the index DAX 30.

Figure 4 makes it obvious that for most companies of DAX 30 the percentage of provisions for pensions on total balance sheet (share) increased in 2014 compared to 2013. At the same time the equity ratio of the companies decreased (ratio). The only exception from this is SAP caused by the acquisition of a company in September 2014, the equity ratio declined even though the percentage of pension provisions on Balance Sheet also decreased.

Below Figure 5 displays the DAX 30 companies in two dimensions. The x-axis shows equity ratio and the y-axis shows the percentage of the pension obligation on the total balance sheet. A low equity ratio combined with high pension obligations leads to weak KPIs (e.g. Lufthansa, ThyssenKrupp). In contrary a high equity ratio and low pension obligations could be seen as an advantage (e.g. Infineon).

	2013		2014		Difference FY13/FY14 Share	Difference FY13/FY14 Ratio
	Percentage of provisions for pension on total balance sheet	Equity ratio	Percentage of provisions for pension on total balance sheet	Equity ratio		
Adidas	2,20%	47,25%	2,29%	45,24%	0,09%	-2,01%
Allianz	2,69%	7,43%	2,83%	7,91%	0,14%	0,48%
BASF	5,99%	43,10%	10,25%	39,51%	4,26%	-3,59%
Bayer	14,36%	40,54%	17,42%	28,79%	3,06%	-11,75%
Beiersdorf	6,69%	58,73%	9,91%	57,50%	3,21%	-1,22%
BMW	1,66%	25,73%	2,97%	24,18%	1,31%	-1,54%
Commerzbank	0,15%	4,90%	0,29%	4,83%	0,13%	-0,07%
Continental	8,91%	34,76%	11,52%	36,46%	2,61%	1,70%
Daimler	5,86%	25,73%	6,75%	23,51%	0,90%	-2,22%
Deutsche Bank	0,95%	4,29%	1,06%	3,41%	0,12%	-0,87%
Deutsche Boerse	0,04%	1,73%	0,07%	1,74%	0,03%	0,01%
Deutsche Post	14,15%	28,30%	19,54%	25,91%	5,40%	-2,39%
Deutsche Telekom	5,93%	27,14%	6,54%	26,33%	0,61%	-0,80%
E.ON	2,58%	27,69%	4,43%	21,25%	1,85%	-6,43%
Fresenius	2,18%	40,48%	2,75%	38,81%	0,57%	-1,67%
Fresenius Medical Care	1,89%	41,03%	2,52%	39,41%	0,64%	-1,62%
HeidelbergCement	3,30%	47,63%	3,80%	50,63%	0,50%	3,01%
Henkel vz	4,24%	52,51%	6,02%	55,55%	1,78%	3,04%
Infineon	4,17%	63,95%	5,89%	64,59%	1,72%	0,64%
Linde	3,14%	41,49%	3,67%	41,44%	0,54%	-0,04%
Lufthansa	16,21%	20,98%	23,73%	13,23%	7,52%	-7,76%
Merck	4,38%	53,17%	7,00%	45,37%	2,62%	-7,80%
Muenchener Rueck	0,84%	10,30%	1,09%	11,10%	0,24%	0,80%
ProSiebenSat1 Media	0,45%	16,42%	0,51%	19,33%	0,06%	2,91%
RWE	7,65%	14,91%	9,12%	13,64%	1,47%	-1,28%
SAP	0,24%	59,24%	0,23%	50,89%	-0,01%	-8,34%
Siemens	9,09%	28,08%	8,89%	30,05%	-0,20%	1,97%
ThyssenKrupp	20,82%	7,13%	20,40%	8,88%	-0,42%	1,75%
Volkswagen vz	6,71%	27,76%	8,49%	25,68%	1,77%	-2,08%
Vonovia	2,62%	34,42%	2,45%	40,40%	-0,18%	5,98%

Figure4: Comparison of the Percentage of provision on Balance Sheet compared to Equity Ratio between the years 2013 &2014 of DAX 30 companies

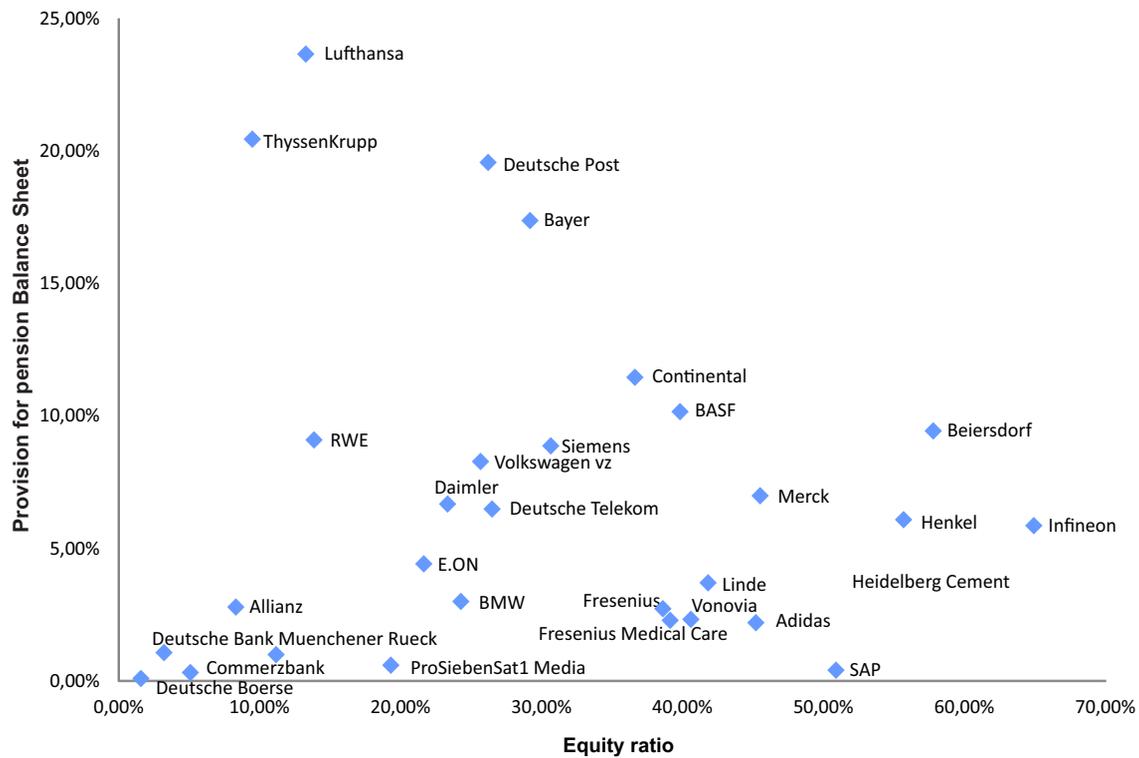


Figure 5: Percentage of provision on Balance Sheet compared to Equity Ratio in 2014 - DAX 30

One consequence of the reduced equity ratio due to higher pension obligations could be a possible non-performance of the financial covenants. Loan agreements often include financial covenants which have to be respected by the borrower. Covenants request to fulfil certain financial ratios at cut-off dates or periods ending (e.g. year-end; first quarter). A non-performance of the financial covenants could lead to a right of termination for the lender (Langenbacher, Bliesener, Spindler, 2016).

One common used KPI for the profit and loss statement are the earnings before interest and taxes (EBIT). The EBIT is comprised by the profit of the company reduced by all expenses except interest and income tax expenses. An increasing discount rate has therefore an impact on the EBIT as personnel costs are continually increase. Personnel costs are disclosed in the operating income and therefore the KPI is lowered (Wobbe, Gutzmann, 2015).

On the other side the increase of provisions for pension obligations could have a positive impact on the companies' KPIs. The "Golden Rule of Financing" (Goldene Finanzierungsregel), which based on the principle of matching maturities of assets and liabilities, is impacted positively by this increase of the long term pensions. The Golden Rule implicates a desirable ratio of long-

term capital to long-term assets which is greater one. Long-term assets are defined by fixed assets and long-term capital is defined by equity, provisions for pensions and liabilities with a maturity greater one year. A KPI above one means long term capital that is higher than the long term assets that have to be financed and this is seen as a sign for finance stability for companies. On the contrary a KPI below one implies that the assets have to be financed by medium and short term liabilities and this is seen as a sign of instability (Wöhe, 2016). With increasing provisions for pensions, the KPI is increasing naturally because of the increasing nominator. Thus, to fulfill the requirement of the Golden Rule, which is used by banks and financial institutions to rate companies, is easier when pension obligations are higher.

V. CONCLUSION

Provisions for pensions increased strongly over the last couple of years in financial statements under IFRS and German GAAP due to the low interest environment. The impact is higher for GAAP that referring to the market interest rates at balance sheet date, but also the interest rates computed on the basis of the 7-year average increased (IDW, 2016). The new enforced valuation for pension obligations with a smoothed 10-years average rate for German GAAP, the first measure

taken in the EU, slows the increase of pension obligations in the financial statements. Companies can keep the level of specific KPI's, reduce financial burdens and can avoid a downgrade in corporate rating. The increase of the number of years considered in the calculation for the yield for discounting pension obligations is an adequate short term solution. Due to the low interest environment and the constant decrease of interest rates the prolongation from 7 to 10 years can lift the interest rates not for long. The assumption that interest rates have an up and down cycle of 7 years or 10 years seems not realistic anymore. It is expected that the EU economy faces a longer period of low interest rates. More helpful for German companies as expanding the average of years in calculating the obligatory discount rate is the implementation of a fixed interest rate (e.g. 4% or 4,5%) and a simultaneous adjustment of § 6a EStG - German Income Tax Law (Haaker, Freiberg, 2016). Only adjusting the tax law could avoid an over taxation of companies (Prinz, 2016). Also the common practice to disclose pension obligations off balance in CTA or other vehicles could be an effective way to improve ratings and KPIs.

REFERENCES

German Bundestag, 2016, Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz; 17.02.2016, Official record 18/7584, p. 158.

Dr. Haaker, Dr. Freiberg, 2016, Einfach mal den Pensionszins neu berechnen?, PiR Nr. 3, p. 90-91.

Huth, Schulenburg, 2016, Besonderheiten der Übertragung unmittelbarer Pensionsverpflichtungen beim Arbeitgeberwechsel, StuB, 1/2016, p. 20-24.

IDW, 2016, Auswirkungen der Änderungen des § 253 HGB auf den Bestätigungsvermerk, 19.02.2016, Düsseldorf.

Koenig, Keating, 2015, German Discount Rates: Biases in pension discounting, IPE, 11/2015.

Kropp, Wirtz, 2011, Problembereiche bei der Abzinsung von Rückstellungen, Der Betrieb; p. 541-545.

Dr. Kuhn, Dr. Moser, 2016, Änderung der Vorschriften zur Abzinsung von Pensionsrückstellungen, WPg 2016, S. 381-387.

Langenbacher, Bliesener, Spindler, 2016, Bankrechts-Kommentar, second issue, München.

Naumann, 2016, Bewertung von Pensionsrückstellungen, IDW vom 27.01.2016.

Dr. Prinz, 2016, Steuerbilanzielle Pensionsrückstellungen in Niedrigzinszeiten, Der Betrieb, 10/2016, p. M5.

Dr. Rapp, Lembert, Lenhardt, 2015, Beurteilung des Rechnungszinssatzes für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen im Zuge der Euro-Krise, PiR No.11, p. 301-308.

Russ, Janßen, Götze, 2015, BilRUG – Auswirkungen auf das deutsche Bilanzrecht – Kommentar zum Bilanzrichtlinie – Umsetzungsgesetz, Düsseldorf.

Dr. Schmidt, Dr. Siegel, 2016, Konzeption der Abzinsung von Pensionsrückstellungen – Problem-analyse und Lösungsvorschlag, WPg, p. 75-78.

Dr. Wobbe, Gutzmann, 2015, Auswirkungen des Niedrigzinsumfelds auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss, KoR 10/2015; p. 490-496.

Wöhe, 2016, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. issue, Vahlen, München.

Dr. Zwirner, 2016, Neuregelung zur handelsrechtlichen Bewertung von Pensionsrückstellungen, StuB, No. 6, p. 209.

AUTHORS

Singer Klaus

PhD Student,

The Bucharest University of Economic Studies

E-mail: Klaus.Singer@mazars.de

Buşian Aykut

PhD Student,

The Bucharest University of Economic Studies

E-mail: Aykut.Bussian@t-online.de

JEL : M1

Key performance indicators for process of project prioritisation management

Mathias Scheiblich; Vanessa Just; Manfred Rauch; Michael Studeny

ABSTRACT

Strategic company plans are more frequently realised in the form of strategic projects. Especially regarding the evaluation of strategic projects – project portfolio management is a new territory for a lot of companies. As main focus of the paper an ideal type of evaluation and prioritisation process of projects is drafted.

KEYWORDS

Portfolio management, Controlling of portfolio, project prioritisation, project key figures

1. INTRODUCTION

In the business practice, strategic plans are more frequently realised in the form of strategic projects. Due to the increasing number of projects, the various projects compete for the tight resources more fiercely, which results in complex interdependencies between the projects. Especially regarding the evaluation of strategic projects – and their contribution to the strategic business goals – project portfolio management is a new territory for a lot of companies.

Therefore, this paper first offers a definition to provide a basic understanding of this subject. Secondly key figures of portfolio controlling are described and several methods of project prioritisation are considered and discussed. Thirdly an ideal type of evaluation and prioritisation process of projects is drafted.

The presented process is an approach for all companies and PMO-Leaders.

2. CONTENT OF RESEARCH

Different definitions of project portfolio management exist in literature and practice. Definition and distinction of the terms is necessary in order to promote a uniform understanding of the topic.

Using Multi-Project-Management (MPM), the goal is to achieve trans-sectoral and cross-company management for various concurrent projects of an organisation. Its task is the comprehensive planning, organisation, steering and supervision of the projects and all organisational methods that are essential to MPM.

Project-Portfolio-Management (PPM) is a very important component of multi project management and, in this sense, forms a subset of multi project management (Dammer et al, 2/2005). Thus, multi project management is the condition for effective project portfolio management.

PPM ideally observes all of the company's projects and programmes (project landscape or “entire project portfolio”) and analyses them as to their strategic contributions towards the current goals (e.g. strategic contribution, profitability and benefit). The following figure illustrates the relationship between the concepts:

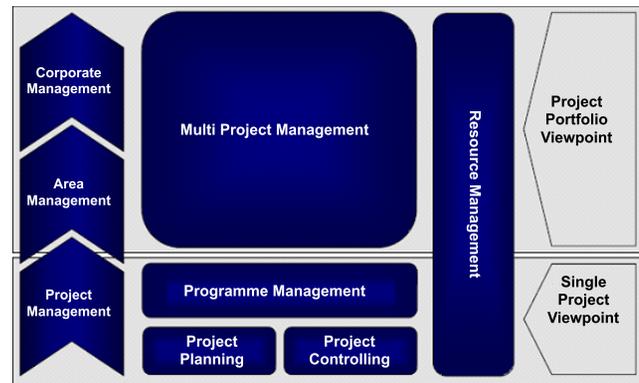


Figure 1. Relationship between the concepts (own contribution)
Source: According to, but modified: Campana et al, Strategisches
Projektmanagement, 2005, p. 115

On the basis of an empiric study on multi project management, *Dammer/Gemünden* (According to, but modified: Campana et al, 2005) developed a generic process model that is explained and depicted slightly modified in the following figure. This process covers the whole project portfolio cycle.

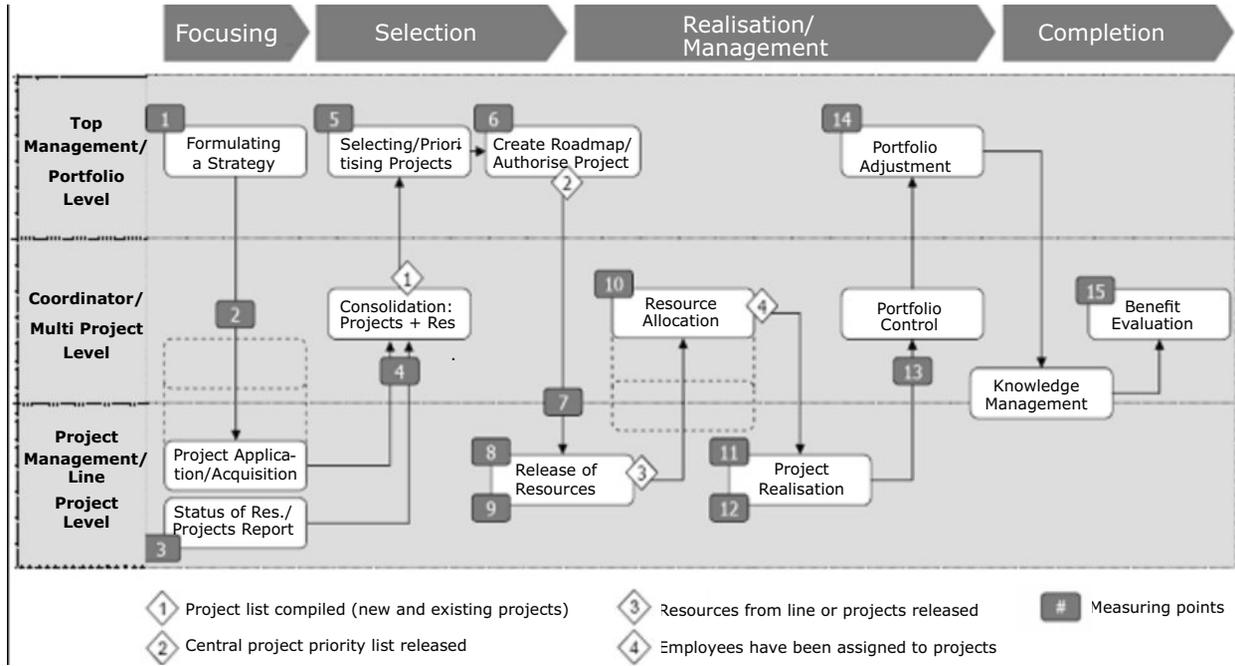


Figure 2: PM as continuous process in the context of (M)PM
Source: According to but modified: Dammer, www, Multiprojektmanagement-Studie 2004-2008, p. 27

CONTROLLING OF PROJECT PORTFOLIO

Project portfolio controlling is an important part of PPM, as it allows linking the business strategy with the progress of the projects over the course of the duration (Campana et al, 2005). PPM needs controlling methods and indices in order to comprehensively plan, steer, supervise, evaluate and control the portfolio.

lished from quantitative, as well as qualitative criteria. Quantitative criteria compare costs, time, earnings and yield returns, while qualitative criteria refer to the potential or the attractiveness of a project (Huber et al, Handbuch Projektmanagement, 2011).

INDICES FOR PROJECT PORTFOLIO CONTROLLING

Indices for project (portfolio) controlling can be estab-

The figures show (see figure 4 and 5) as an example, the selected indices which are used in a project evaluation in following.

Indices based on quantitative/monetary criteria		
Index	Calculation	Description
Cash flow	inflow – outflow	Cash flow indicates the surplus of inflows over outflows. Contrary to costs, it only considers the factors affecting payment. It does not include amortisation, for instance, although they are considered to be costs.
Rate of return	(profit*100) / invested capital	The average annual profit is put in relation with the capital that is additionally tied to projects. Instead of profit, saved expenses can be applied. Many businesses stipulate a rate of return of at least 10 to 20 per cent.
Return on investment (ROI)	(profit / turnover) * (turnover / invested capital)	ROI is a special form of rate of return. It is the key performance indicator of an index system and shows the dependency of different indices.
Cash flow ROI (CFROI)	(Cash flow / turnover) * (turnover / invested capital)	Contrary to ROI, the cash flow instead of the profit is in the numerator.
Capital value	$\sum_{t=1}^n (Et - At) * 1/(1+i)^t - A0$	At = outflow in year t; Et = inflow in year t; i = capitalisation interest rate; n = number of years of utilisation; A0 = costs for acquisition in year 0
Amortisation duration (Ad)	Ad = initial investment / cash flow per year	The amortisation duration indicates how long it takes to regain the capital invested in a project.
Expected commercial value (ECV)	ECV=[(PV*Pcs-C)*Pts]-D	Method for considering flexibility and risk. PV discounted cash flows of the market phase (only incoming payments) Pcs probability of economic success (0 to 1) C market start up costs Pts probability of technical success of development (0 to 1) D remaining development costs

Figure 3: Quantitative indices for project portfolio controlling (own contribution)

The indices shown in figure 4 are derived from the classic capital budgeting. Especially internal investment and organisation projects, such as employee- or organisation-structure-projects, should be evaluated based on monetary parameters like return on investment. However, in this case, the problem of exactly measuring the financial benefit arises. This is why the value of benefit analyses or scoring methods is frequently employed for collecting qualitative criteria.

The following table (see figure 5) shows qualitative indices for the evaluation of projects of a project portfolio.

Indices based on qualitative criteria	
Index	Description
Strategic contribution	The project's contribution to the business' strategic goals.
Interdependencies	Content-related and resource-specific dependencies and interdependencies of the projects in the portfolio.
Risk	Risk evaluation by means of text description of risks and point evaluation. Frequently, occurrence probability and impacts are also evaluated.
Target achievement	Frequently based on milestones.
On specification	Often used in software programming. Share of fulfilled requirements. (often percentages or indices)

Figure 4: Qualitative indices for project portfolio controlling (own contribution)

MODEL AND METHODS FOR THE PRIORITISATION OF THE PORTFOLIOS' PROJECTS

The parameters for the evaluation and prioritisation of projects are given by the strategic planning (annual and project planning). These define the strategic business goals thus determining the essential selection criteria. The process of selecting projects and prioritisation passes through several levels.

a) Rough pre-selection

Within the course of rough pre-selection – which is also often referred to as pre-screening – the projects that are to be evaluated are supposed to be narrowed down. In this phase, it is checked, whether project proposals clearly run contrary to the strategic goals; feasibility is questioned, too.

b) Evaluating the attractiveness of projects

Those projects that have passed the rough pre-selection process are explicitly evaluated as to their attractiveness to the company. The attractiveness expresses which

projects should be realised from the viewpoint of the company. For this purpose, criteria such as strategic meaning (e.g. customer focus, advantages in competition, process know-how), urgency, risk, resource requirements, profitability and costs can be used.

c) Evaluation with scoring methods

In the field of multi-dimensional evaluation of projects – meaning evaluation methods that are not only based on solely monetary aspects – scoring models can be used.

After the calculation of each score, it is possible to aggregate specific values of the scoring models in order to visualise them in a portfolio diagram.

d) Evaluation of all strategy contributions of different project portfolios: "House of projects"

The next evaluation step makes evaluation of projects in different project portfolios on the basis of all company strategies and functional strategies.¹

It is not distinguished, whether the strategies are directly allocatable to a certain portfolio. The advantage of this methodology is that, for example, R&D projects can also be checked for possible contributions to marketing and production strategies. It should be especially pointed out that, with this method, it becomes immediately transparent when certain functional strategies are not supported by strategic projects. Furthermore, it is assumed, that the contributions of the projects can be positive, as well as negative.

¹ Functional strategies are deduced from the business strategies, or the competitive strategies, respectively. This can be production, marketing, IT-, research strategies, etc.

➤ Strategy		Emphasis (Σ 100)	R&D-projects			Organisation projects			...
			Proj. 1	Proj. 2	Proj. ...	Proj. 1	Proj. 2	Proj.
R&D-portf.	R&D strat. 1	5	+		++	--		+	
	R&D strat. 2	8		+			++		
	R&D strat. n	10	++		-	+		+	
IT-portf.	IT-strat. 1	5		+			--		
	IT-strat. 2	7	-	-		+	-		
	IT-strat. n	9		++	-	+			
...
Strat. relevance absolute (ARB)			50	40	35	21	40	17	
Strat. relevance relative (RRB)			10	8	7	4	8	3	

Legend: Contribution of project to the strategy (in points)	Positive		Negative	
	++=3	+=1	--=-1	---=-3

Figure 5: Project evaluation in "House of Projects" (own contribution)

In the model, the individual projects of a project portfolio are evaluated with the functional strategies of another project portfolio. The range of values of the contributions lies between +3 and -3. The specific contributions of a project are multiplied by the emphasis of the respective functional strategy and added up to an absolute strategic relevance. In a further step, the relative strategic relevance is calculated in order to obtain a standardised view of all projects. For the calculation of the relative strategic relevance, the respective absolute strategic value of a project is divided by the highest absolute value that was reached by a project. Multiplying by the factor 10 leads for better palatability and makes a depiction of a project's relative strategic relevance as dimension "strategic relevance" in a graphic project portfolio diagram possible.

DEPICTION OF A PROJECT PORTFOLIO ACCORDING TO STRATEGY AND PROFITABILITY

The results from the evaluation of individual projects/plans or of a project portfolio can be depicted in a project portfolio diagram for visualisation and further analysis.

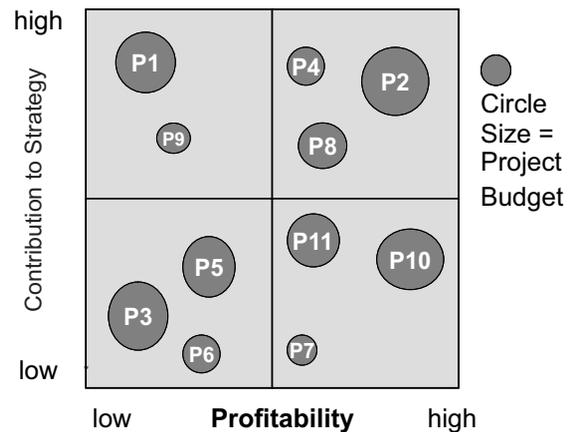


Figure 6: Project portfolio diagram according to strategy contribution and profitability (own contribution)

The project portfolio diagram in figure 7 can be used in order to determine the connection between the strategic benefit and the profitability of projects and plans with additional consideration of the respective project budgets (equivalent to circle size).² Compared to the other projects of the project portfolio, the projects in the left lower quadrant (P3, P5, P6) contribute little to strategy and profitability. This can be seen as an

2 Depending on the intention of the analysis and the project type, different criteria can be allocated to the dimensions on the x- and y-axis, for instance operative urgency, resource availability, contribution to business success, profitability, risk, interdependencies, market growth and strategic benefit. Furthermore, the dimensions can also be formed by several aggregated indices. E.g. x-axis: market attractiveness (economical potential, customer attractiveness, and amortisation) and y-axis: strategy/technology attractiveness (future of products and strategic relevance).

indicator for potential for improvement and these projects should be looked at more closely, as they take up a considerable budget in the project portfolio. Depending on the strategic goal and considering the continual interdependencies, urgency, resource interdependencies and “mandatory project”-requirements, scenarios are simulated until the ideal project portfolio was compiled.

3. RESULTS

The following figure shows an ideal type of an evaluation and prioritisation process.

experience and the knowledge for steering a project portfolio. IT can only be a supporting factor for the analysis of project portfolios. Decisions have to be made in the overall context and in consideration of the complex interdependencies; the resulting knowledge has to be preserved. This knowledge can then be used in different business areas and for future decisions about the project portfolio.

Considering how long it took to revise the project management ISO 21500 and to adapt it to the new paradigms of (multi) project management, one can only hope that this norm finally puts order to the multitude

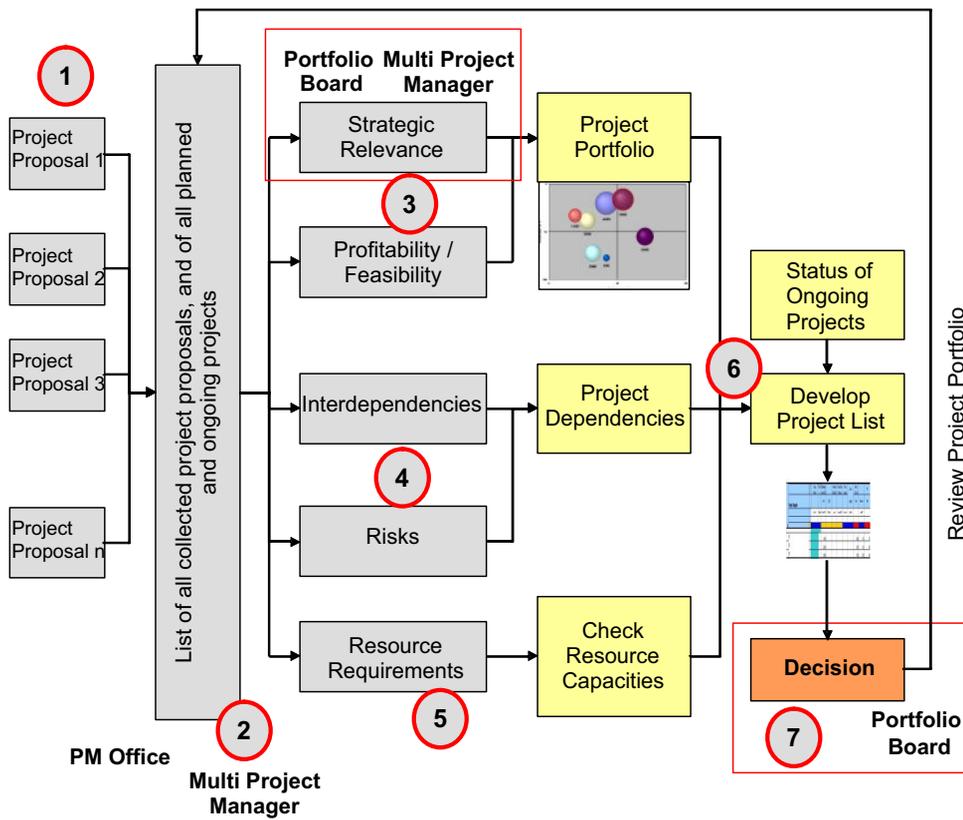


Figure 7: Ideal type of an evaluation and prioritisation process (own contribution)

4. CONCLUSION

It was clearly shown that in normal companies there is need for action regarding steering strategic projects. There are also weaknesses in various areas of the project management, which can be counteracted with various methods.

The evaluation methods for projects have to be applied correctly as well. Here, project-leader meetings, a PM-office and a knowledge database on the intranet, for instance, can be helpful. Another important factor is the

of opinions on the definitions in multi project management/project portfolio management.

REFERENCES

[1] Campana, Christophe/Schott, Eric/et al: Strategisches Projektmanagement, 1st edition, Berlin 2005, p. 115-124.
[2] Dammer, Henning/Gemünden, Hans Georg/Schott, Eric (Die gelebte Projektorganisation: Das Management von Projektlandschaften): Zeitschrift pro-

jektMANAGEMENT aktuell, Ausgabe 2/2005, http://www.multiprojektmanagement.org/downloads/damer_etal_05.pdf

[3] Huber, Eugen/Kuster, Jürg/Lippmann, Robert/Schmid, Alphons/et al. (2011), Handbuch Projektmanagement, 3rd edition, Berlin (and others).

[4] Kunz, Christian (2007), Strategisches Multiprojektmanagement – Konzeption, Methoden und Strukturen, 2nd edition), Wiesbaden

AUTHORS

Dr. Mathias Scheiblich,

Lecturer, Forschungsgebiet Entrepreneurship und Projektmanagement

Vanessa Just, MSc.

Project Manager, Forschungsgebiet:
Business Processes and sustainability

Michael Studeny, MSc, MBA,

Managing Director,
Forschungsgebiet: Management

Manfred Rauch, Diplom.-Ing.,

Managing Director,
Forschungsgebiet: Projektmanagement

JEL : K 22, 23

Fehlerhafte Produkte - Haftung im Europäischen Binnenmarkt

Andreas Mussmann; Kai Tobias Lembach

ABSTRACT

The European Union member states, such as for example Germany and Slovakia, are the most important sales market for European motor vehicles, industrial equipment and machinery as well as for other investment and consumer goods. In most cases the distribution chain to the private or commercial end-customer goes through one or several intermediaries. That gives rise to a number of questions regarding the liability between the individual agents in the distribution chain as well as liability to the end-customer. For any entity involved in the production process the question of liability is of essential economic and legal importance for manufacturing the product and placing it on the market in the European Union. From the point of view of the manufacturer and of a potential insurer the interesting question is which liability risks exist regarding the European end-customer. Beyond that there are basic questions for the business partners in the field of international procedural law. The present paper describes the specific product liability aspects that apply between European business partners.

KEYWORDS

Europäische Union, Wirtschaft, Produkthaftung, nationale Unterschiede, Fehlerbegriff

1. WIRTSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE AM

BEISPIEL DEUTSCHLAND - SLOWAKEI

Die Aufnahme in die Europäische Union am 01.05.2004 bescherte der Slowakei einen Anstieg der Exportleistungen in die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Dabei half die Einführung des Euro als Währung in der Slowakei ab dem 1.1.2009 bei der Vereinfachung der Exportleistung. Der Außenhandel stieg bis 2008 nur sehr mäßig an. Der gesamte slowakische Export betrug im Jahre 2008 49,56 Mrd. Euro (Zunahme im Vergleich zu 2007 um 5,1 Prozent) der Import im gleichen Jahre 50,20 Mrd. Euro (Zunahme im

Vergleich zu 2007 um 5,0 Prozent).

Deutschland bleibt seit 2008 der größte Handelspartner der Slowakei. An dem gesamten Import aus den EU-Ländern, der 2008 67 Prozent des gesamten Importvolumens der Slowakei betrug, beteiligte sich Deutschland mit 29,4 Prozent.

Die slowakischen Exporte in die EU-Länder erreichten 85,1 Prozent des gesamten Außenhandelns, davon 23,7 Prozent nach Deutschland.

Laut Statistischem Bundesamt war die Handelsbilanz der Slowakei mit Deutschland in 2008 positiv – auch wenn der Export über den Import nur ganz geringfügig überwog: die Einfuhr aus Deutschland in die Slowakei betrug 9,9 Mrd. Euro, die Ausfuhr aus der Slowakei nach Deutschland 10,0 Mrd. Euro.¹

Die wichtigsten Ausfuhr Güter der Slowakei nach Deutschland sind Transportmittel (insb. Fahrzeuge; Volkswagen mit über 20 Prozent Exportanteil), Maschinen und Anlagen.

Mit einem Anteil von 3,6 Mrd. Euro an dem Gesamtvolumen der Auslandsinvestitionen, die seit 1993 in der Slowakei getätigt wurden (22,09 Mrd. Euro) – rangierte Deutschland 2007 an zweiter Stelle.²

Das Exportvolumen der Slowakei befindet sich seit dem Jahre 2009, welches mit der Einführung des Euros als Währung in Verbindung steht, in stetigem Zuwachs. Von anfänglich 56,08 Milliarden US-\$ im Jahre 2009, entwickelte sich der Export von Gütern aus der Slowakei über 64,66 Milliarden US-\$ im Jahre 2010, 79,89 Milliarden US-\$ im Jahre 2011 auf über 86,46 Milliarden US-\$ im Jahre 2014.³

1 Gehe-Dechant, Seite 7.

2 Angaben des Honorarkonsulats der Slowakei in Hessen, <http://www.slowakeiinfo.de/aussenhandel.html>, abgerufen am 14.03.2016

3 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/273983/umfrage/export-von-guetern-aus-der-slowakei/>, abgerufen am 14.03.2016

Diese wirtschaftlichen Verhältnisse finden sich in nahezu allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union in unterschiedlichen Ausprägungen.

2. GRUNDLAGEN DER HAFTUNGSANSPRÜCHE

Der Hersteller eines Produkts in der Europäischen Union, und als solcher ist auch der Importeur oder Exporteur eines Produktes zu verstehen, sieht sich verschiedenen Anspruchsgrundlagen im Falle eines Schadens des von ihm hergestellten oder in Verkehr gebrachten fehlerhaften Produkt ausgesetzt. Je nach Exportvolumen können, neben dem beträchtlichen Imageverlust, ausgehend von den zuvor beispielhaft dargestellten wirtschaftlichen Voraussetzungen, finanzielle Forderungen von erheblichem Ausmaß aus einem fehlerhaften Produkt resultieren. Es kommen Ansprüche aus Vertrag, aus Deliktsrecht und aus Gefährdungshaftung in Betracht, die sich die einzelnen Handelspartner einer Lieferkette entgegenhalten lassen müssen. Hierbei hat der Geschädigte durch das europäische Recht die Möglichkeit, sich denjenigen aus der Vertriebskette auszusuchen, den er in Anspruch nehmen möchte.

2.1. VERTRAGLICHE ANSPRÜCHE

Zwar beruhen die auf Vertrag begründeten Schadensersatzansprüche im Bereich der Produkthaftung innerhalb der Europäischen Union regelmäßig auf ähnlichen Grundsätzen, sie sind jedoch nicht identisch. In nahezu allen Mitgliedsstaaten stehen vertragliche Ansprüche gegen den Verkäufer eines Produkts oder Teilprodukts zu, sofern dieser seine vertraglichen Pflichten nicht oder nur schlecht erfüllt hat.

Die Nichterfüllung vertraglicher Nebenpflichten, wie Dokumentations- oder Beratungspflichten führt ebenfalls zu einem Anspruch zwischen den Handelspartnern. In den EU-Mitgliedsstaaten Frankreich und Luxemburg werden deliktische Ansprüche sogar weitgehend ausgeschlossen, sofern vertragliche Ansprüche einschlägig sind.⁴

In den Ländern Dänemark, Finnland und Schweden haben vertragliche Ansprüche im Rahmen der Produkthaftung eine untergeordnete Rolle. Auf Grundlage von vertraglichen Ansprüchen kann in diesen Staaten kein Ersatz für die Verletzung des Körpers oder der Gesundheit verlangt werden.⁵

⁴ Lovells Report, Seite 17.

⁵ Lovells Report, Seite 17.

2.1.1. Erforderliche vertragliche Beziehung

In den Mitgliedsstaaten gilt regelmäßig der Grundsatz der Relativität der Schuldverhältnisse. Nur in Ausnahmekonstellationen können Dritte in den Schutzbereich eines Vertrages fallen, womit sie zumindest vertragsähnliche Rechte erhalten.

In Österreich wurde seitens der Rechtsprechung lange die Figur des Vertrags zu Gunsten Dritter angewendet, da die beweisrechtliche Situation für den Geschädigten im Vertragsrecht günstiger als im Deliktsrecht war. Ausgangspunkt war die Betrachtung, dass der zwischen dem Hersteller und dem Lieferanten geschlossene Vertrag zu Gunsten des Käufers wirkt, so dass eine direkte Inanspruchnahme des Herstellers bei Verletzung einer (Sorgfalts-) Pflicht möglich war.⁶

In den Ländern Frankreich, Belgien und Luxemburg ist es dem Endkunden möglich, seine Gewährleistungsansprüche für Sachmängel gegenüber dem Verkäufer und darüber hinaus gegenüber sämtlichen "Vordermännern" bis hin zum Hersteller des Produkts geltend zu machen. Ebenso ist es Verbrauchern in Spanien unter gewissen Voraussetzungen möglich ohne vertragliche Grundlage direkt vertragliche Ansprüche gegen den Hersteller direkt geltend zu machen. Auch in Finnland ist es dem Verbraucher möglich vertragsähnliche Ansprüche gegen den Lieferanten aufgrund der Vorschriften der geltenden Verbraucherschutzgesetze geltend zu machen.⁷

In Portugal können Verbraucher gegebenenfalls aufgrund einer ausdrücklichen, der Ware beiliegenden Garantie gegen den Hersteller vorgehen. Zwischen ihnen kommt ein so genannter Garantievertrag zu Stande.⁸

2.1.2. Verschulden

Grundsätzlich bedarf es in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union für eine Haftung des Vertragspartners eines Verschuldens des Vertragspartners.

In Irland und dem Vereinigten Königreich ist jedoch für eine vertragliche Schadenersatzhaftung kein Verschulden notwendig.

In Frankreich und Luxemburg geht die Rechtsprechung davon aus, dass gewerbliche Händler sämtliche Mängel

⁶ Lovells Report, Seite 51.

⁷ Lovells Report, Seite 17.

⁸ Lovells Report, Seite 18.

einer Sache erkennen müssen, so dass ihnen eine Exkulpation unmöglich ist.⁹

In Deutschland, Österreich und Portugal wird dem Anspruchsteller im Bereich der vertraglichen Schadensersatzansprüche der Nachweis des Vertretenmüssens des Gegners erleichtert. Aufgrund der jeweils normierten Beweislastumkehr führt der Nachweis, dass der Gegner eine Pflicht aus dem Schuldverhältnis verletzt hat, dazu, dass das Vertretenmüssen widerleglich vermutet wird. Diese Regelung findet sich beispielsweise in Deutschland in § 280 I 2 BGB.

2.1.3. Schadensersatz

In den Ländern Dänemark, Finnland und Schweden ist die Geltendmachung des Integritätsinteresses stark beschränkt.

Die gravierendsten Unterschiede gibt es im Bereich der Wiedergutmachung immaterieller Schäden, insbesondere im Bereich des sogenannten Schmerzensgeldes.

So kann beispielsweise in den Ländern Frankreich, Deutschland, Luxemburg, Belgien, Österreich und dem Vereinigten Königreich ein Schadensersatz für einen immateriellen Schaden in Form der Verletzung höchst persönlicher Rechtsgüter geltend gemacht werden. In den Niederlanden, Italien und Griechenland besteht für einen solchen Anspruch allerdings keine gesetzliche Grundlage.

2.2. DELIKTSRECHT

Mit Ausnahme von Österreich spielt in allen Mitgliedstaaten die deliktische Haftung in der Praxis eine große Rolle. In Österreich machen die Gerichte dem Geschädigten nahezu kein Zugeständnis im Hinblick auf seine ungünstige Beweislage.¹⁰

Unabhängig von vertraglichen Beziehungen ermöglicht das Deliktsrecht den Handelspartnern einer Lieferantenkette Schadensersatzansprüche gegenüber Vorlieferanten des eigenen Vertragspartners geltend zu machen. Das Deliktsrecht setzt eben gerade nicht voraus, dass ein Vertrag zwischen jeweiligen Beteiligten besteht. Es stellt lediglich auf den Eingriff in eines der geschützten Güter ab.

Es bleibt bei dem aus dem Vertragsrecht bekannten Grundsatz „keine Haftung ohne Verschulden“. Haf-

tungsmaßstab ist die im betreffenden Verkehr erforderliche Sorgfalt.

Jede schuldhaftige Verletzung von Leben, Gesundheit oder Eigentum und die Verletzung eines Gesetzes, das zum Schutz einer anderen Person oder eines anderen Gutes aufgestellt ist, kann, z.B. nach den Normen der deutschen Gesetze (§ 823 Abs. 1 und Abs. 2 BGB) zur Verpflichtung auf Leistung von Schadenersatz führen.¹¹

Daneben, soweit es sich um einen leicht vom Rest des Produktes separierbaren Teil des Produktes handelt, kann auch das betreffende Produkt selbst das geschützte Rechtsgut sein, dabei darf aber der fehlerhafte Teil des Gesamtprodukts nur einen unwesentlichen Teil des Gesamtprodukts darstellen. Da der deliktische Schutz selbstständig neben dem vertraglichen Schutz steht ist dies nicht unbillig. Haftungsgrund für das Deliktsrecht ist also das Handeln oder pflichtwidriges Unterlassen des Schädigers.¹²

2.3. VERSCHULDENS- UND GEFÄHRDUNGSHAFTUNG

In sämtlichen Mitgliedstaaten gibt es eine mögliche Haftung für außervertragliche Sorgfaltspflichtverletzungen.

Erwähnenswert ist, dass die Zivilgesetzbücher der Länder Frankreich, Belgien und Luxemburg eine allgemeine Halterhaftung für Sachen beinhalten.¹³

In Italien kann der "Täter" der Haftung, wenn jemand durch ein "gefährliches Produkt" verletzt wird, nur durch den Nachweis entgehen, dass er alle geeigneten und erforderlichen Maßnahmen zur Vermeidung eines entsprechenden Schadenseintritts ergriffen hat.

3. BEWEISLAST

Grundsätzlich gilt in allen Mitgliedstaaten die aus dem deutschen Recht bekannte Beweislastverteilung, dass der Kläger die Beweislast für die für ihn günstigen Tatsachen trägt.

Durch den Bundesgerichtshof und auch durch die untergeordnete Rechtsprechung wurde in Deutschland nach und nach das Institut der "Produzentenhaftung" entwickelt.¹⁴

⁹ Lovells Report, Seite 19.

¹⁰ Lovells Report, Seite 20.

¹¹ Anwaltskommentar BGB, Band 2, § 823, Rn. 1 ff.; Schmidt, Rn. 591.

¹² Emmerich, § 20, Rn. 8 ff.; Larenz, § 75 II, Seite 360 ff.

¹³ Lovells Report, Seite 20.

¹⁴ BGHZ 51, Seite 91 ff.

Diese hat im Grunde eine Umkehr der Beweislast zur Folge. Kann der Geschädigte einen Produktfehler nachweisen, wird widerleglich vermutet, dass der Hersteller schuldhaft gehandelt hat.

Die Rechtsprechung hat die Begriffe der so genannten Fabrikationsfehler¹⁵, Konstruktionsfehler¹⁶, den Instruktionsfehler¹⁷ und den potentiellen Fehler¹⁸ hervorgebracht.

3.1. FABRIKATIONSFEHLER

Wenn ein Produkt den Anforderungen nicht genügt, welche sich der Hersteller für dieses Produkt selbst auferlegt hat, liegt ein Fabrikationsfehler vor.¹⁹ Um diese Beurteilung zu treffen ist das konkret betroffene Produkt mit einem Referenzprodukt zu vergleichen, welches dem Bauplan des Herstellers entspricht.²⁰

3.2. KONSTRUKTIONSFEBLER

Entscheidendes Kriterium bezüglich des Vorliegens eines Konstruktionsfehlers ist zunächst, dass zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens des Produktes ein alternatives Produktdesign zur Verfügung stand, bei dessen Verwendung kein Schaden eingetreten wäre.²¹ Unter dem Inverkehrbringen ist der entgeltliche oder unentgeltliche Wechsel der Sachherrschaft zu verstehen.²²

3.3. Instruktionsfehler

Ein Instruktionsfehler ist anzunehmen, wenn der Verwender des Produktes nicht ausreichend oder gar nicht über Verwendung des Produktes und die damit einhergehenden Gefahren aufgeklärt wurde.²³ So muss beispielsweise ein Fahrzeughersteller auf die Gefahren hinweisen, welche sich aus dem bestimmungsgemäßen Gebrauch ergeben.²⁴ Dabei kann dieser Fehler auch auf dem Fehlen einer Gebrauchsanweisung beruhen, beziehungsweise darauf, dass diese inhaltliche Mängel aufweist.²⁵

3.4. POTENTIELLER FEHLER

Mit dem Urteil des Gerichtshofs der Europäischen Union vom 05.03.2015; Aktenzeichen C-503/13 und C-

504/13 wurde der Begriff des potentiellen Fehlers geprägt. Der Entscheidung lässt sich im Kern entnehmen, dass es gerechtfertigt ist, bei einem potentiellen Fehler eines medizinischen Gerätes alle Geräte dieses Modells als fehlerhaft einzustufen.²⁶

Dies hat zur Folge, dass der Hersteller eines Gerätes, welches potentiell fehlerhaft ist, die Kosten im Zusammenhang mit dessen Austausch, sofern dieser erforderlich ist, um das Sicherheitsniveau wieder herzustellen, zu erstatten hat.²⁷

Im Ergebnis des Urteils können bei der Feststellung eines potentiellen Fehlers eines medizinischen Produktes aufgrund der besonders hohen Sicherheitsanforderungen in diesem Bereich die gesamte Produktionslinie des potentiell fehlerhaften Produktes, unabhängig von ihrer tatsächlichen und nachweislichen Fehlerhaftigkeit, als fehlerhaft im Sinne der Produkthaftungsrichtlinie eingestuft werden.²⁸ In Konsequenz dazu führte der Europäische Gerichtshof ebenfalls aus, dass die damit im Zusammenhang stehenden Kosten aufgrund der Produkthaftungsrichtlinie durch den Hersteller zu erstatten sind.²⁹

4. BESONDERE HAFTUNGSREGELN

Das wichtigste Beispiel einer besonderen Haftungsregelung stellt das Deutsche Arzneimittelgesetz dar. In dessen Anwendungsbereich gibt es auch eine Haftung für Risiken.³⁰

4.1. UMSETZUNG DER RICHTLINIE

Im Bereich der Umsetzung durch die einzelnen Mitgliedstaaten gibt es gewisse Besonderheiten, die sich aus der Richtlinie selbst und aus nationalstaatlichen Regelungen ergeben. Das europäische Recht hat keine vollständige Angleichung der Haftungsregeln beabsichtigt. Vielmehr haben die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union einen Gestaltungsrahmen erhalten, welchen es ausweislich der Erwägungsgründe der Richtlinie in regelmäßigen Abständen zu überprüfen gilt.³¹

4.1.1. Haftungshöchstbeträge gemäß Art. 16 Abs. 1

Die Richtlinie 85/374/EWG zur Angleichung der

15 BGHZ 51, Seite 91 ff.

16 BGHZ 67, Seite 359 ff.

17 BGHZ 116, Seite 60 ff.

18 EuGH, Urteil vom 05.03.2015, Rechtssache C-503/13 und C-504/13.

19 Bamberger/Roth, § 823, Rn. 496 ff.; Graf von Westphalen, Jura 1983, Seite 61; Münchner Kommentar, Band 5, Teil III, § 3 ProdHaftG, Rn. 30.

20 Münchner Kommentar, Band 5, Teil III, § 3 ProdHaftG, Rn. 30.

21 Bamberger/Roth, § 823, Rn. 494 ff.; Münchner Kommentar, Band 5, Teil III, § 3 ProdHaftG, Rn. 32.

22 Littbarski, VersR 2005, 448.

23 Palandt, ProdHaftG § 3, Rn. 10.

24 Soergel, § 823, Rn. 12f., 15, 16; Müller, VersR 2004, 1074.

25 Münchner Kommentar, Band 5, Teil III, § 3 ProdHaftG, Rn. 34.

26 EuGH, Urteil vom 05.03.2015, Rechtssache C-503/13 und C-504/13.

27 EuGH, Urteil vom 05.03.2015, Rechtssache C-503/13 und C-504/13.

28 EuGH, Urteil vom 05.03.2015, Rechtssache C-503/13 und C-504/13.

29 EuGH, Urteil vom 05.03.2015, Rechtssache C-503/13 und C-504/13.

30 Lovells Report, Seite 22.

31 Richtlinie des Rates vom 25.07.1985 zur Angleichung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Haftung für fehlerhafte Produkte (85/374/EWG).

Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Haftung für Produkte bietet in Art. 16 Abs. 1 die Möglichkeit Haftungshöchstbeträge festzusetzen. Von dieser Möglichkeit wird zurzeit nur von Deutschland, Portugal und Spanien Gebrauch gemacht. Zwar gab es in Griechenland ebenfalls eine Begrenzung des Höchstbetrags, welche allerdings 1994 wieder verworfen wurde.³²

4.1.2. Einwand des Entwicklungsrisikos Art. 7 (e)

Von der Möglichkeit des Einwands des Entwicklungsrisikos in Art. 15 Abs. 1 (b) haben lediglich die Länder Finnland und Luxemburg Gebrauch gemacht und somit hat die Mehrheit der Mitgliedstaaten darauf verzichtet, den Einwand des Entwicklungsrisikos in ihr nationales Produkthaftungsgesetz aufzunehmen.³³

Im spanischen Recht ist der Anwendungsbereich des Entwicklungsrisikoeinwands dahingehend eingeschränkt, dass er nicht für den Fall von Arzneimitteln und Lebensmitteln, die für den Gebrauch von Menschen vorgesehen sind, greift.

Ebenso ist in Frankreich der Einwand dahingehend beschränkt, dass er nicht für den Fall von Teilen des menschlichen Körpers greift.³⁴

4.1.3. Ausnahme für landwirtschaftliche Naturprodukte gemäß Art. 15 Abs. 1 (a)

Durch die Richtlinie 99/34/EG wurden die Möglichkeiten landwirtschaftliche Naturprodukte vom Anwendungsbereich der Richtlinie auszunehmen beseitigt, so dass auch diese Produkte nunmehr zwingend unter den Regelungsbereich der Richtlinie fallen.

4.1.4. Unterschiede im Rahmen der Umsetzung der Richtlinie

Aufgrund diverser Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs wurden einige Unterschiede im Bereich der Umsetzung der Richtlinie in einigen Mitgliedstaaten aufgedeckt und im Nachgang durch die Mitgliedstaaten beseitigt.

4.1.5. Strengere Haftung in Spanien

Auf der Grundlage des spanischen Produkthaftungsgesetzes, durch welches die Richtlinie umgesetzt wurde, wurde ein größerer Schutz für den Geschädig-

ten gewährt, als es die Richtlinie vorsah. Seitens des Europäischen Gerichtshofs wurde aber entschieden, dass es den Mitgliedstaaten grundsätzlich untersagt ist, eine strengere Haftung für Hersteller und Lieferanten einzuführen bzw. neben der Richtlinie aufrecht zu erhalten.³⁵

4.1.6. Einwand des Entwicklungsrisikos im Vereinigten Königreich

Nachdem durch das Vereinigte Königreich die Richtlinie als erstes in nationales Recht umgesetzt wurde, erfolgte zeitnah die Beanstandung der Kommission dahingehend, dass die entsprechenden nationalen Vorschriften Raum für subjektive Bewertungen boten, da auf das Verhalten eines vernünftigen Herstellers abgestellt wurde. Der EuGH selbst entschied in der diesbezüglichen Rechtssache, dass die entsprechende Vorschrift richtlinienkonform ausgelegt werden könne und nicht davon auszugehen ist, dass dies seitens der Gerichte im Vereinigten Königreich nicht erfolgen werde.³⁶

4.1.7. Selbstbehalt in Höhe von 500 € für Sachschäden in Griechenland

Gegenüber Griechenland wurde seitens der Kommission das Versäumnis gerügt, dass der Selbstbehalt für Sachschäden in Höhe von 500,00 € nicht in das Transformationsgesetz aufgenommen wurde.³⁷

4.1.8. Selbstbehalt in Höhe von 500 € für Sachschäden in Frankreich

Auch gegenüber Frankreich wurde ebenfalls seitens der Kommission gerügt, dass der Selbstbehalt für Sachschäden in Höhe von 500,00 € nicht in das Transformationsgesetz aufgenommen wurde.³⁸ Darüber hinaus wurde ebenfalls vorgebracht, dass zum einen Lieferanten gleichrangig neben dem Hersteller haften und zum anderen, dass bestimmte Einwendungen davon abhängig waren, dass der Hersteller, falls sich der Fehler innerhalb einer Frist von zehn Jahren, beginnend ab dem Inverkehrbringen des Produkts zeigt, alle erforderlichen Maßnahmen zur Gefahrenabwehr getroffen haben muss.³⁹

4.2. UNTERSCHIEDE IM RAHMEN DER AUSLEGUNG DER RICHTLINIE DURCH DIE EINZELSTAATLICHE GERICHTSBARKEIT

Zentraler Begriff der Richtlinie ist der Begriff des

32 Lovells Report, Seite 13.

33 Lovells Report, Seite 13.

35 Vgl. Code Civil Artikel 1386-1 ff.

36 EuGH, Rechtssache C-300/95 Kommission gegen das Vereinigte Königreich.

37 EuGH, Rechtssache C-154/00 Kommission gegen Griechenland.

38 EuGH, Rechtssache C-52/00 Kommission gegen Frankreich.

39 EuGH, Rechtssache C-52/00 Kommission gegen Frankreich; Lovells Report, Seite 17.

Produktfehlers. Dabei ist auf eine Eigenschaft des Produkts abzustellen und die Frage stellen, ob dieser "Fehler" zum fraglichen Schaden geführt hat. Ausgehend von den objektiven Erwartungen ist festzustellen, ob das Produkt nun fehlerhaft war oder nicht. Aufgrund der nahezu unbegrenzten Anzahl an denkbaren Sachverhaltsalternativen ist der Begriff des Produktfehlers daher nicht präzise definierbar.

Durch die fehlende Definierbarkeit entstehen Probleme im Rahmen der Auslegung. Dies führt beispielsweise zur Frage, ob die Gerichte für die Bewertung dessen, was berechtigterweise erwartet werden kann, eine Risiko/ Nutzen- Analyse vornehmen können.⁴⁰ Des Weiteren ist unklar, ob beispielsweise das Maß einer "Sorgfaltspflichtverletzung" des Herstellers überhaupt für die Beurteilung des Vorliegens eines Produktfehlers zu berücksichtigen ist.⁴¹

Ebenso unklar sind die Anforderungen, welche an den Nachweis des Fehlers zu stellen sind. In einer Entscheidung der französischen Gerichtsbarkeit wurde der Kläger durch ein zerspringendes Glas, welches eine Feuerstelle umschloss, verletzt. Dabei brachte das Gericht zum Ausdruck, dass der Nachweis des Fehlers in der gegenständlichen Entscheidung nicht die genaue Darlegung der Ursache des Platzens des Glases erfordere, sondern das als ausreichend anzusehen ist, dass der Schaden dadurch verursacht worden sei.⁴²

Ebenso wurde durch die belgische Gerichtsbarkeit ein ähnlicher Fall beurteilt, bei dem es darum ging, dass eine Limonadenflasche geplatzt war.⁴³ Auch im Rahmen dieser Entscheidung wurde seitens des Gerichts nicht verlangt, dass der Kläger die genaue Art, Beschaffenheit und Ursache des Fehlers nachweisen muss.

Den beiden zuvor geschilderten Entscheidungen stehen zwei Entscheidungen der Gerichtsbarkeit des Vereinigten Königreichs gegenüber.⁴⁴ In diesen beiden Fällen entschieden die Gerichte entgegen den Entscheidungen aus Frankreich und Belgien, dass der Kläger nicht der ihm nach der Richtlinie obliegenden Aufgabe nachgekommen sei, den genauen Fehler

darzulegen und nachzuweisen. Dies hat zur Folge, dass lediglich der Nachweis, dass das Produkt nicht ordentlich funktioniere, nicht ausreichend ist. In Portugal erfolgten ebenfalls Entscheidungen, die die Ansicht der Gerichtsbarkeit Großbritanniens teilen.⁴⁵

4.3. UNTERSCHIEDE IM NATIONALEN HAFTUNGSRECHT

Nach der Regelung des Art. 13 der Richtlinie sind die nationalen Haftungsregelungen weitestgehend neben dem Produkthaftungsrecht anwendbar. Dies führt zwangsläufig zur Möglichkeit des Klägers, "zu wählen" auf welcher Grundlage er seine Klage erhebt bzw. zu einem Wahlrecht des Richters, welche Anspruchsgrundlage er seiner Entscheidung zu Grunde legt.

5. GRUNDLEGENDE FRAGEN DES INTERNATIONALEN PROZESSRECHTS

Im Rahmen internationaler Handelsbeziehungen stellt sich immer die Frage, vor welchem Gerichtsstand eine Klage zur Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen anhängig gemacht werden kann.

Der Produktverantwortliche kann seit jeher bei den Gerichten seines Standortes in Anspruch genommen werden.⁴⁶

Der EuGH hat z.B. im Fall "Zuid-Chemie"⁴⁷ darüber hinaus mehrfach bestätigt, dass der Hersteller auch im Staat des Schadenseintritts verklagt werden kann.

Auch in materiell-rechtlicher Sicht kann aufgrund Art. 5 Abs. 1 Rom II-VO, der eine Regelanknüpfung der Produkthaftung an den gewöhnlichen Aufenthalt des Geschädigten, an den Staat des Inverkehrbringens des Produkts oder den Ort des Schadenseintritts vorsieht, der Anspruch sich nach dem örtlichen Sachenrecht richten.⁴⁸ Ziel der Produkthaftungsrichtlinie ist es nicht, die nationalen Regelungen zu ersetzen, sondern die Richtlinie steht neben diesen.⁴⁹ Dabei wurde den einzelnen Mitgliedsstaaten ein gewisser Gestaltungsspielraum eingeräumt. Dieser erstreckte sich zunächst im Kern auf die Einbeziehung von landwirtschaftlichen Naturprodukten und Jagderzeugnissen, die Haftung für Entwicklungsrisiken und die Haftungsbegrenzung

40 Lovells Report, Seite 51.

41 Englische High Court, Urteil vom 25. März 2003 im Fall: Sam Bogle and Others v McDonald's Restaurants Ltd.

42 Tribunal de grande instance de Aix-en-provence, Entscheidung vom 02.10.2001, Dalloz 2001, IR Seite 3092.

43 Civ. Namur, Entscheidung vom 21.11.1996, J.L.M.B. 1997, Seite 104.

44 [2000] Lloyd's Rep. Med. 280, Richardson c LRC Products Ltd.; Entscheidung des Central London County Court vom 18.04.2000, im Fall: Foster v Bisosil.

45 Entscheidung des regionalen Gerichts Coimbra vom 08.04.1997 BMJ Seite 466, 596; Col. Jur 1997, Seite 2, 38.

46 Asam, RIW 2011, S. 737.

47 EuGH, RIW 2009, 719.

48 Asam, RIW 2011, S. 737.

49 Taschner, Einführung, Rn. 1.

bei Tod oder Körperverletzung, welche auf dem fehlerhaften Produkt beruhen. Die Möglichkeit des Ausschlusses von landwirtschaftlichen Naturprodukten und Jagderzeugnissen wurde jedoch, wie bereits ausgeführt, mittlerweile gestrichen, sodass die Richtlinie alle beweglichen Sachen erfasst.

6. ABSCHLIEßENDE BETRACHTUNG UND AUSBLICK

Bereits aus den Erwägungsgründen, welche sich in der Richtlinie zur Angleichung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Haftung für fehlerhafte Produkte finden, ist zu entnehmen, dass es zunächst auch seitens der verantwortlichen Gremien nicht beabsichtigt war, unverzüglich eine vollkommen einheitliche Regelung zu schaffen und mithin eine vollständige Harmonisierung zu erreichen. Es sollte ein erster Grundstein im Hinblick auf eine Harmonisierung und eine schrittweise Angleichung des Rechtes geschaffen werden. Im Rahmen der Entzerrung des Wettbewerbes unter den Herstellern sollte durch Angleichung den unterschiedlichen mitgliedstaatlichen Haftungsregelungen mit der Richtlinie nur ein gewisser Rahmen abgesteckt werden, welchen die jeweiligen mitgliedstaatlichen Haftungsregelungen einhalten müssen. Es erfolgte dennoch mehr eine Annäherung, denn eine Angleichung.⁵⁰

Demgegenüber steht vor dem Hintergrund der schnelleren Marktteilnahme und der schnelleren Gewinnerzielung das unterschiedliche regionale Haftungsrisiko der Hersteller und Lieferanten einer Vertriebskette. Aufgrund der immer kürzer werdenden Entwicklungs- und Herstellungszeiten für Produkte und der fortwährend steigenden Komplexität der Produkte steigt gleichzeitig das Schadensrisiko für die Hersteller und notwendigerweise auch die daraus resultierenden Schadenaufwendungen.⁵¹ Regelmäßig findet keine oder nur eine eingeschränkte bzw. eine zu kurze Erprobung der Produkte durch den oder die jeweiligen Hersteller statt. Mithin wird die eigentliche und "langfristige" Erprobung auf den Anwender des jeweiligen Produktes verlagert.⁵² Aufgrund dieser Verlagerung steigt zwingend für den Verwender des jeweiligen Produktes das Risiko, dass sich ein Schaden während der Nutzung realisiert.⁵³

Mithin hat eine sorgfältige Analyse der absehbaren Feh-

lermöglichkeiten des Produktes und eine Abwägung stattzufinden, in welchen regionalen Bereichen der Europäischen Union das Produkt überhaupt auf den Markt gebracht werden soll. Ansonsten sind die Haftungsrisiken für die Teile der Vertriebskette nicht einzuschätzen.

LITERATURVERZEICHNIS

[A01] Asam, Herbert - Produkthaftung in Italien, Recht der Internationalen Wirtschaft 2011, Seite 737 - 744, zitiert als: Asam, RIW 2011.

[B01] Bamberger, Heinz Georg / Roth, Herbert - Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 3. Auflage, München 2012, zitiert als: Bamberger/Roth.

[D01] Dauner-Lieb, Barbara/ Heidel, Thomas/ Ring, Gerhard - Anwaltskommentar BGB, Band 2, Bonn 2005, zitiert als: Anwaltskommentar BGB, Band 2.

[E01] Emmerich, Volker - BGB - Schuldrecht Besonderer Teil, 13. Auflage, Heidelberg u.a. 2012, zitiert als: Emmerich.

[G01] Gehle-Dechant, Silke / Steinfelder, Joseph / Wirsing, Manuel - Export, Import und Globalisierung, Deutscher Außenhandel und Welthandel 1990 bis 2008, Statistisches Bundesamt, 2010

[G02] Graf von Westphalen, Friedrich - Grundtypen deliktsrechtlicher Produzentenhaftung, Juristische Ausbildung 1983, Seite 57 - 68, zitiert als: Graf von Westphalen, Jura 1983.

Juris-Praxiskommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Band 2, 4. Auflage, Saarbrücken 2009, zitiert als: jurisPK - BGB.

Kraft, Ioana Ruxandra, Der Angleichungsstand der EG- Produkthaftung, Eine vergleichende Untersuchung am Beispiel der Rechtslage in Deutschland, Frankreich, Spanien und Rumänien, Juristische Reihe TENEA, Band 64, zitiert als: Kraft.

Kornes, Roland - Produkthaftung: Chancen, Anspruchsgrundlagen, Rechtsprechung, Perspektiven, Extrakte - Teil 1, BG 2008, Seite 154- 164, zitiert als: Kornes Teil 1.

Larenz, Karl - Lehrbuch des Schuldrechts, zweiter

50 Kraft, Seite 3, 5; Sack, VersR 1988, Seite 439; jurisPK- BGB, Einleitung ProdHaftG, Rn. 1

51 Kornes Teil 1, BG 2008, Seite 154.

52 Kornes Teil 1, BG 2008, Seite 154.

53 Kornes Teil 1, BG 2008, Seite 154.

Band, Besonderer Teil, 2. Halb Band, 13. Auflage, München 1994, zitiert als: Larenz.

Littbarski, Sigurd - Das neue Geräte- und Produktsicherheitsgesetz: Grundzüge und Auswirkungen auf die Haftungslandschaft, Versicherungsrecht - Juristische Rundschau für die Individualversicherung 2005, Seite 448 - 458, zitiert als: Littbarski, VersR 2005.

Lovells, Studie für die Europäische Kommission, MARKT/2001/11/D, Vertragsnummer ETD/2001/B5-3001/D/76, zitiert als: Lovells Report.

Müller, Gerda - Produkthaftung im Schatten der ZPO-Reform, Versicherungsrecht - Juristische Rundschau für die Individualversicherung 2004, Seite 1073 - 1116, zitiert als: Müller, VersR 2004.

Palandt, Otto, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 70. Auflage, München 2011, zitiert als: Palandt.

Sack, Rolf - Das Verhältnis der Produkthaftungsrichtlinie der EG zum nationalen Produkthaftungsrecht, VersR 1988, Seite 439 - 452, zitiert als: Sack, VersR 1988.

Schmidt, Karsten (Herausgeber) - Münchener Kommentar Handelsgesetzbuch, Band 6, 2. Auflage, München 2007, zitiert als: Münchener Kommentar Handelsgesetzbuch.

Schmidt, Rolf - Schuldrecht Besonderer Teil II, 9. Auflage, Bremen 2014, zitiert als: Schmidt.

Soergel, Hans Theodor - Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch mit Nebengesetzen, Schuldrecht Band 10, 13. Auflage, Stuttgart 2005, zitiert als: Soergel.

AUTOREN

Ass. iur. Andreas Mußmann,
Rechtsanwalt in Hamburg, Karlsruhe, Strausberg
mussman@mussman-chlupka.de
PhD.-Student

Ass.iur. Dipl. iur. Kai Tobias Lembach
Rechtsanwalt in Weilburg
lembach@anwalt-lahn.de
PhD.-Student

JEL : I 3, 38

Satisfaction with social services through the eyes of clients

Michaela Hromková; Miriam Slaná; Marta Vaverčáková; Mirjam Bues

ABSTRACT

Satisfaction of clients with social services is very important for social services providers. It is a subjective category which can show providers how clients perceive quality of social services. It is necessary to know the measure of client's satisfaction, especially nowadays, when quality is a much discussed category mainly in connection with the Act on Social Services and its amendment.

KEYWORDS

Social services, clients, satisfaction, satisfaction factors

INTRODUCTION

The area of social services in the Slovak Republic is regulated by the Act on Social Services no. 448/ 2008 Coll. It is clear that the main aim of social services is to help people in need.

Social services belong to the sector of service and are distinguished by just a special relationship between the service provider and the recipient. The aim of social services is therefore to ensure the quality and their improvement towards enhancing the quality of life for all recipients – clients of social services.

Quality of social services is a multidimensional and difficult system. Despite of numerous interventions in the area of social services (e.g. amendment of the Act on Social Services no 448/ 2008 Coll. in December 2013), it is necessary to know how the quality is perceived through the eyes of recipients – clients in social services.

For this reason, we realized the research in form of a case study in one institution in Bratislava. The main aim of the case study was to find out the problems in the process for measuring quality of social services by standards (in time when the research was realized there were no standards for quality of social services). Another aim was to find out the satisfaction of clients of

this selected institutional care service with employees and services which they receive. In the next part of this article we present only partial results of the research (results focused on client's satisfaction).

CUSTOMER SATISFACTION

One of the aims of the research realized in the months November and December 2013 was to find out the satisfaction of clients with social services in selected institutions and to determine factors which influence the satisfaction with the provided social services (Hromková, 2014). Research was realized in a selected institution of care services for people with disabilities in Bratislava. The institution has 110 clients. From this total number (110) 55 are children so it was not possible for us to collect data from this group. We decided to add only adult clients to the target-group (basic group of 55 clients, response rate was 58%, 32 questionnaires). For collecting data, we used the standardized questionnaire of Prof. McMurtry – CSI – SF questionnaire (Client satisfaction inventory – short form).

According to Prof. McMurtry (2000) this short items form is more appropriate for clients than the original inventory which has 25 items. There exists also the possibility to predict factors which influence the satisfaction of clients. For the complete picture about the clients we also found out the age and sex of the clients, the social service form they have and the length of stay in the care service facility. The next text of this article describes the partial research findings in shorter version.

The average age of the participants was 32. Most of the participants were women (20 women, 12 men). The average length of their stay in the institution was 5 years but most of the clients have lived more than 5 years in this institution (29 participants) (For further dates see Hromková, 2014).

Customer satisfaction with the services is a very important part of a comprehensive assessment of social services. For this reason, we focused our research on this area and we agree with the authors Justice and McBee, who said in 1978 that „... the idea to accept opinions of clients as consumers of care is important in planning and evaluation of services.” The results of our research showed that the clients between 25 and 44 years of age (defined by the WHO as young adults) felt the highest satisfaction with the provided social services.

McMurtry and Hudson developed in the year 2000 an extensive study on customer satisfaction with social services in the United States. From the results of this study it is obvious that there is not a clearly statistically significant correlation between satisfaction with the provided services and the age of the participating clients of social services. Subsequently, for example, in 2001, Rahmqvist published results of his studies focused on patient satisfaction with health services and the results of this researches showed that the highest satisfaction was to be found among the patients aged between 75 and 84. In our research sample we did not have clients in advanced age, although we consider these results interesting. Author compared his study with other studies and figured out that when patients of his research-group had more and more experiences related to the providing of services and also had worse/poor health status, the assessment of services was higher and more positive. The highest level of satisfaction was felt by clients in day care service and according to statistical testing we may argue that clients in this form of residence were more and more satisfied if they were more and more accepted by employees, when the employees were more and more sensitive to their needs and when clients felt that the environment of the institution was safe for expression of their feelings and needs.

According to Johnson and Traustadóttir (2005) it is clear that social services in day care form contributes to the highest satisfaction of clients. These research findings are in accordance with the research findings of our research. We agree with these authors that social services in week or year – round form are not in lowest quality, but for clients it's beneficial when they can come back to their natural environment (home).

According to the length of clients stay in an institution it is clear from statistical testing that clients who had to

live in the institution less than one year were most satisfied. Our research findings are not in accordance with the research of Levická, J., Slaná, Levická, K. and Hromková. These authors realized research on client satisfaction in several institutions in 2013 and their results showed that clients, who attended institutions less than one year had the lowest level of satisfaction with provided social services. Authors argued that the first year of stay in an institution is connected with the process of adaptation to the new environment.

In case of our research it is possible that the satisfaction of clients staying in an institution less than one year was high because they received services in day care form, so right after the provided service they returned back to their natural home environment. More satisfied according to research findings were men than women. This is a very interesting phenomenon. Rahmqvist published results of his research in the International Journal for Quality in Health Care. The research was focused on the satisfaction of patients with provided health services. These research findings showed the same results as our research (Rahmqvist, 2001). In the study of professor McMurtry (2000) there were more satisfied men than women. Just an interesting side note: According to the OECD Better Life Index in Slovakia men are those who show a higher satisfaction rate almost in all areas of life (OECD, 2013).

As reported by the study of Iacobucci and Ostrom from the year 1993 differences in the perception of satisfaction with the provided services may also derive from the fact that men are more oriented on achievement of the objectives and women are more socially oriented. This may also be one reason for higher satisfaction among men in the case of our research where men meet the goals they have set for themselves for example in an individual development plan earlier than women.

We also consider interesting the exploratory study of Mathies and Burdford (2010) whose research was focused on general satisfaction with provided services. They found out that important for women are employees, quality of interaction and methods used in services. Men showed higher satisfaction with overall outcomes of the service and they were interested in effectiveness of the provided services.

In our research we identified several factors which may affect customer satisfaction with provided services (Hromková, 2014):

- Competences
- Help/ Assistance
- Understanding
- Confidence
- Acceptation

According to our research findings the client's satisfaction was higher when the professional competences of employees were higher. For this reason, they recommended this institution to other people interested in good service. When clients felt accepted by employees and felt confidence and understanding from employees, they were willing to recommend the institution to their friends and family members and their level of satisfaction was therefore very high. The measure of satisfaction was higher because they felt accepted by employees and other clients and also because of the fact that they felt safe to express their feelings and needs.

CONCLUSION

Due to our research findings we consider it important to highlight that clients are those who are in closest contact with the employees and social services in an institution. For this reason, it is important to know their level of satisfaction. Social services providers get feedback on the services which they provide and they can continually work on improving these services.

The research was realized in a period in which there were no standards of quality and perception of social services. The opinion of the clients was one of the possible ways to find out how the current situation (in that period) in this area actually was.

It is necessary for policy makers to accept the opinions and needs of clients, to reflect the practice of employees and their work with clients. For clients of this kind of institution it is important to openly express their opinion, to cooperate with employees in the creation of their individual plans and to express their plans, dreams or possible problems.

We realize that it is not possible to generalize our research findings to all institutions of social services in Slovakia. The aim of this article was only to show that satisfaction of clients can help social service providers in continuously enhancing the quality of social services. Today (in 2015) the situation of quality in Slovakia is

different – there are standards for quality of social services, so providers can combine both methods of measuring quality – satisfaction as a subjective method and standards as an objective method.

REFERENCES

Act on Social services no. 448/200 Coll.

HROMKOVÁ, M. 2014. Problémy pri meraní kvality sociálnych služieb v zariadeniach sociálnych služieb pre ľudí so zdravotným postihnutím. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce. Dissertation thesis. Tutor: Assoc. Prof. Miriam Slaná, PhD.

IACOBUCCI, D., OSTROM, A. 1993. Gender differences in the impact of core and relational Aspects of services on the evaluation of service encounters. In: *Journal of Consumer Psychology*. Elsevier: 1993, vol. 2, no. 3. p. 257-286.

JUSTICE, B., McBEE, G. 1978. A Client Satisfaction Survey as One Element in Evaluation. In: *Community Mental Health Journal*: 1978, vol. 14, no. 3, p. 248-252.

JOHNSON, K., TRAUSTADÓTTIR, R. 2005. Deinstitutionalisation and People with Intellectual Disabilities. In *and Out of Institution*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2005, p. 295.

LEVICKÁ, J., LEVICKÁ, K., SLANÁ, M., HROMKOVÁ, M. 2013. Sociálne služby. Vývoj, súčasný stav a možnosti merania ich kvality. Trnava: VEDA publishers SAV, 2013, p. 101.

MATHIES, Ch., BURFORD, M. 2010. Gender Differences in the Customer Service Understanding of Frontline Employees. [Online]. [cit. 2014.04.13.] Available on: <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00416.pdf>.

McMURTRY, S. L., HUDSON, W. W. 2000. The Client Satisfaction Inventory: Results of an Initial Validation Study. In: *Research on Social Work Practise*. London: Sage Available on internet: <http://www.uk.sagepub.com/fswrstudy/study/articles/McMurtry.pdf>.

McMURTRY, S. L., TORRES, J.B. 2002. Initial Validation of a Spanish – Language Version of the Client Satisfaction Inventory. In: *Research on Social Work Practise*.

London: Sage Publications. Vol. 12, no. 124. p. 124-142 [cit. 2013.10.25.] Available on: <http://rsw.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/124>.

OECD. 2013. Better life index. Slovak Republic. [Online]. [cit. 2014.04.13] Available on: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovakrepublic/>.

RAHMQUIST, M. 2001. Patient satisfaction in relation to age, health status and other background factors: a model for comparisons of care units. In: *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 13, no. 5, p. 385 – 390. [Online]. [cit. 2014.04.13.] Available on: <http://intqhc.oxfordjournals.org/content/13/5/385.full.pdf>.

SEDEN, J., MATTHEWS, S., McCORMICK, M., MORGAN, A. 2011. *Professional Development in Social Work*. Oxon: Routledge, 2011, p. 226.

AUTHORS

Michaela Hromková, PhD., MSc. born 15.06.1987 in Ilava, Slovakia is university teacher at the Faculty of Health Sciences and Social Work at Trnava University in Trnava. Her research is focused on social services and their quality, people with disabilities, marketing, fundraising and management in the area of social services in Slovakia. She worked as a project coordinator of 7FP project GENOVATE - Transforming Organizational Culture for Gender Equality in Research and Innovation in which she is a team member. She is also member of the national APVV projects Identity of social work and Analysis of the needs of social service in the area of early intervention in Slovakia.

Contact: michaela.hromkova@truni.sk.

Assoc. Prof. Miriam Slaná, PhD. born 24.06.1970 in Topolčany, Slovakia is university teacher at the Faculty of Health Sciences and Social Work at Trnava University in Trnava. She is professionally focused on the methods of social group work, social work in psychiatry, history of social work and she is lecturer of social – psychological trainings. She is member of the 7FP project GENOVATE and member of the national APVV projects Identity of social work and Analysis of the needs of social service in the area of early intervention in Slovakia.

Contact: miriam.slana@truni.sk

Assoc. Prof. Marta Vaverčáková, PhD. MPH, born 29.8.1953 in Trnava, Slovakia is university teacher at the Faculty of Health Sciences and Social Work at Trnava University in Trnava. She is professionally focused on the management in social services and social work in practice. She is coordinator of regularly conferences for PhD students and young academic researchers – “Language Competence as a part of Lifelong Learning” held traditionally in Trnava, Slovakia.

Contact: marta.vavercakova@gmail.com

Mijram Bues, born 15.09.1990, B.Sc.candidate of public health care, nursing and social care at Mainz Catholic University of Applied Sciences with focus on clinical expertise.

Contact: mirjam_bues@hotmail.de

JEL : K10, 19, 40

Der BREXIT und seine bildungsrechtlichen Auswirkungen

Dr. Thorsten Eidenmüller; Kai Tobias Lembach; Lars Niggemann

ABSTRACT

Great Britain voted for the BREXIT. This situation affects nearly all relevant areas of the economical and the juridical system. Also the higher educational law will be affected distinctly. Many changes will be the result, when the British higher education will get juridical „non-EU-education“. Privileges within the EU won't be valid for British academic degrees.

KEYWORDS

BREXIT, Juridical changes, European Union, Great Britain

Die Briten haben sich mehrheitlich für einen Ausstieg aus der Europäischen Union (EU) entschieden. Neben Auswirkungen auf das Rechts-, Finanz-, ja das ganze Wirtschaftssystem sind damit auch völlig neue Maßstäbe an die künftige Bewertung britischer Bildungsabschlüsse zu legen. Insbesondere britische Universitäten waren mit ihren Studiengängen bis hin zum Doktorat auf dem Gebiet der EU sehr stark expandierend mit Partnern in nahezu allen europäischen Ländern.¹ Im Hinblick auf die Tatsache, dass im Falle des Austritts Großbritanniens aus der EU deren Universitäten formaljuristisch "keine Universitäten mehr auf dem Gebiet der EU" sind, rücken die akademischen Grade aus Großbritannien in eine andere, völlig neue rechtliche Bewertung. Die Beschlüsse der Kultusministerkonferenz² der deutschen Bundesländer, welche akademische Grade aus der EU in ihrer Anerkennung und führungsweise privilegieren³, wären in Bezug auf britische Hochschulabschlüsse und -grade nicht mehr anwendbar. In

Deutschland wären z.B. alle Doktorgrade nicht mehr privilegiert als "Dr." führbar und würden auch nicht mehr in die Ausweispapiere eingetragen.

Zudem wäre für alle Hochschulgrade aus Großbritannien (Bachelor, Master, PhD/DBA) ein Herkunftszusatz, aufzuführen in Klammern nach dem akademischen Grad, notwendig. Gegebenenfalls kommen auf die Bürger, welche einen Hochschulgrad in Großbritannien absolviert haben oder absolvieren, zusätzliche Erschwernisse in Anerkennungsfragen hinzu (so z.B. sehr streng bei akademischen Graden/ Ausbildungen aus den USA).

In Österreich entfielen das Recht auf die Eintragbarkeit aller britischen Hochschulgrade in öffentliche Urkunden und Ausweise⁴, da Großbritannien kein Mitglied der EU und damit akademische Grade britischer Hochschulen und Universitäten nicht mehr als "anerkannte postsekundäre Einrichtungen (...) des EU-Beitrittsvertrages" privilegiert würden. Das Recht auf Eintragung in Urkunden gilt in Österreich grundsätzlich nur für akademische Grade, die von Institutionen von Mitgliedstaaten der EU bzw. des EWR oder der Schweiz verliehen wurden.

Auch in allen anderen EU-Staaten würde die privilegierte Behandlung eines EU-Bildungsabschlusses entfallen.

Der BREXIT wirkt sich damit auf eine sehr hohe Anzahl von Studenten aus dem EU Raum aus, die in der Vergangenheit, aktuell oder in Zukunft Bildung aus dem Vereinigten Königreich suchten oder noch anstreben. Nicht zuletzt ist es beachtlich, dass NON-EU - Studenten in Großbritannien in der Vergangenheit deutlich höhere Studiengebühren zu zahlen hatten, als Studenten aus der EU, die wie "einheimische" Studenten in den Genuss deutlich geringerer Studiengebühren kamen. Es ist bekannt, dass britische Universitäten im

1 Vgl. z.B. die University of Wales (Prifysgol cymru) oder die University of Gloucestershire, insbesondere in MBA und DBA Programmen mit jeweiligen Partnern in zahlreichen EU-Staaten.

2 Vereinbarung der Länder in der Bundesrepublik Deutschland über begünstigende Regelungen gemäß Ziffer 4 der „Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen vom 14.04.2000“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001 i. d. F. vom 26.06.2014).

3 Vgl. hierzu die Landeshochschulgesetze der Bundesländer, die ausländische akademische Grade aus der EU entweder direkt oder unter Verweis auf die Vereinbarungen der Länder privilegieren.

4 Vgl. § 88 des Universitätsgesetzes 2002 Österreich.

Vergleich zu deutschen oder österreichischen Universitäten höhere Studiengebühren berechnen. Auch hier würde ein Privileg, dass den EU-Studenten in Großbritannien zu Gute kam, fallen.

Glück könnten jene Studenten haben, die eine schottische Universität besuchen. Die Schotten und die Nordiren müssten sich, um eine EU-Privilegierung im deutschen und österreichischen Recht zu erhalten, zu einem Austritt aus dem vereinigten Königreich und zu einem Verbleib in der EU entscheiden.

Fazit: Der BREXIT birgt und bringt bildungsrechtlich signifikante Veränderungen mit sich, die man als EU-Bürger jedenfalls beachten muss.

LITERATUR

Vereinbarung der Länder in der Bundesrepublik Deutschland über begünstigende Regelungen gemäß Ziffer 4 der „Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen vom 14.04.2000“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001 i. d. F. vom 26.06.2014).

Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG) StF: BGBl. I Nr. 120/2002 (NR: GP XXI RV 1134 AB 1224 S. 111. BR: 6697 AB 6717 S. 690.)

AUTOREN

Dr. Thorsten Eidenmüller
Rechtsanwalt
Allensbach Hochschule Konstanz
Dr. Eidenmueller@anwalt-lahn.de

Kai Tobias Lembach
Rechtsanwalt
lembach@anwalt-lahn.de

Lars Niggemann
PhD.-Student Slovak Technical University
niggemann@svp-nv.de

JEL : A, M

Aktueller Stand der Vertriebsformen im Lebensmittel – Einzelhandel Zweiter Teil einer Tetralogie

Karl Rose

ABSTRACT

The food market distribution in Germany is relatively set. While in the supermarket sector with EDEKA, REWE, Kaufland and METRO there are practically only four nationwide chains, there are five chains remaining in the discount sector, namely ALDI, LIDL, Netto (EDEKA), Penny (REWE) and NORMA. However, the four "major" chains together won a market share in excess of 80%.

The discount retail sector was able to establish itself as such a stable market, because of its targeted store brand policies and as such was able to offer products at a much lower price at comparable quality. In addition, the discount sector was well versed in making a good name for itself by offering sale products, specifically in the non-food sector. Furthermore, the highest guiding maxim was "targeted restraint" i.e. to consequently cut costs and not the issue of providing the consumer with additional services.

To implement this very straight forward strategy successfully, great value was placed on well trained personnel with the strict willingness to implement and maintain the set procedures with exactitude.

KEYWORDS

market distribution, discount store establishment, store brand, consequence

1. EINLEITUNG

Im ersten Teil der vierteiligen Ausarbeitung zum Themenfeld Lebensmitteleinzelhandel wurde auf die Entstehung und Entwicklung der Vertriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel eingegangen. Aufbauend darauf geht es in diesem Teil nun um die Darstellung des gegenwärtigen Stands der Vertriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel.

Aktuell ist der Lebensmittelmarkt in Deutschland faktisch verteilt. Im Bereich der Supermärkte gibt es derzeit noch vier große Anbieter (EDEKA, REWE,

Kaufland (Teil der Schwarz-Gruppe) und Metro). Im Discountbereich finden sich vier maßgebliche Anbieter (ALDI, LIDL (Teil der Schwarz-Gruppe), Netto (EDEKA), und Penny (REWE)). Diese insgesamt fünf Unternehmensgruppen teilen einen Marktanteil von rund 85% unter sich auf. In diesem Kontext spricht Nitt-Drießelmann (2013, S. 18) von den Discountern als „den großen Gewinnern“.

Vor diesem Hintergrund stellt sich in diesem Ausarbeitungsteil aufbauend auf einer grundlegenden Darstellung von Marktverteilung und Marktanteilen die Frage, welche Gründe sich dafür identifizieren lassen, dass sich der Discounterhandel so fest etablieren konnte. Dazu wird untersucht, welche grundlegend anderen Denksätze im Discountbereich (im Vergleich zum Supermarktbereich) zugrunde liegen. Neben Kostenbewusstsein, dem Verzicht auf Service-orientierung und der Rolle von Eigenmarken wird dabei auch auf Führung und Personal eingegangen.

2. MARKTVERTEILUNG UND MARKTANTEILE IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

2.1 GESAMTDARSTELLUNG

Der Lebensmitteleinzelhandelsumsatz in Deutschland wird für das Jahr 2015 auf insgesamt ca. 190 Milliarden Euro geschätzt (vgl. Statista, 2016, o.S.).

Die Edeka-Gruppe (inklusive Netto Marken-Discount) war im Jahr 2014 Spitzenreiter innerhalb der Gruppe der Top-5-Unternehmen. Der Marktanteil des Unternehmens lag mit einem Umsatz von 51,4 Milliarden Euro bei 20,6 Prozent im Jahr 2014 und 25,3% im Jahr 2015. Rewe (inklusive Penny) war im Jahr 2014 mit einem Umsatz von 38,4 Milliarden und einem Gesamtmarktanteil von 15,4% zweitgrößte Kraft. Auch im Jahr 2015 rangierte das Unternehmen mit einem Marktanteil von 15% an zweiter Stelle. Die Schwarz-Gruppe (LIDL und Kaufland) erzielte 2014 einen

Umsatz von ca. 34 Milliarden Euro. Die Metro-Gruppe folgte 2014 auf Platz vier und die Aldi-Gruppe auf Platz 5 (vgl. Nielsen, 2015, o.S.; Statista, 2016, o.S.).

In 2015 bildeten Edeka, Rewe, Schwarz und Aldi die vier größten Handelsketten mit folgenden Marktanteilen:

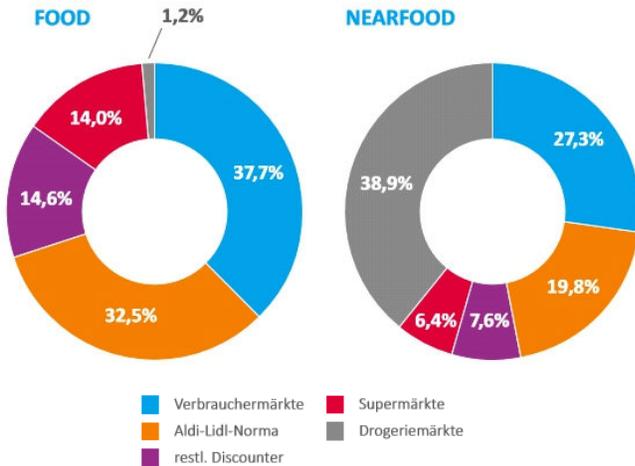


Abbildung 1: Kategorietrends Food und Nearfood – Marktanteile nach Vertriebsformen; Quelle: The Nielsen Company, 2014, S. 22.

Bei dieser integrierten Betrachtung von Discountern, Supermärkten und Verbrauchermärkten zeigt sich in der Gesamtschau sehr deutlich die aktuelle Übermacht der Discounter. Die Abbildung verdeutlicht, dass die Discounter (wenn Aldi und Lidl zusammen mit den

mit insgesamt 27,5% noch vergleichsweise groß (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 22).

Weitere, nach Discountbereich und Supermarktbereich differenzierte Zahlen und Daten, werden in den beiden folgenden Kapiteln betrachtet.

2.2 SUPERMARKTBEREICH

Anzahl und Umsatz der Supermärkte und Verbrauchermärkte in Deutschland werden in nachfolgender Tabelle im Überblick dargestellt

Supermärkte haben im Hinblick auf ihre Umsatzanteile abgenommen. Auch die Gesamtzahl der Supermärkte ist gesunken, wobei die Abnahme der Anzahl der Supermärkte um insgesamt 8,7% deutlich signifikanter ist als die Abnahme der Umsätze um 3,0% (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 14). Bei einer Betrachtung des Langfristrends der Umsätze bei den Supermärkten ab dem Jahr 2007 zeigt sich, dass diese seitdem kontinuierlich leicht gesunken sind (von 22.195 Millionen Euro im Jahr 2007 auf 20.165 Millionen Euro im Jahr 2013). Gleiches lässt sich zur Anzahl der Geschäfte aussagen. Auch hier zeigt der Langfristtrend (von 2008 bis 2014) eine Abnahme von 14.082 Millionen Euro im Jahr 2008 auf 9.753 Millionen Euro im Jahr 2014 (vgl. The Nielsen Company, 2014.15ff).

Demgegenüber zeigt die Entwicklung der Verbrauchermärkte in den letzten beiden Jahren sowohl im

	Anzahl					Umsatz (in Mio.€)				
	01.01.2013		01.01.2014		Veränderung in %	2012		2013		Veränderung in %
	abs.	%	abs.	%		abs.	%	abs.	%	
Supermärkte gesamt	10.677	28,4	9753	26,3	-8,7	20.785	12,8	20.165	12,1	-3,0
groß (400-999m ²)	4.871	12,9	4.694	12,7	-3,6	16.300	10,1	16.165	9,7	-0,8
klein (100-399m ²)	5.806	15,4	5.059	13,7	-12,9	4.485	2,8	4.000	2,4	-10,8
Verbrauchermärkte gesamt	6.945	18,5	7.100	19,2	+2,2	67,140	41,5	68.975	41,5	+2,7
groß (>2499m ²)	2.002	5,3	2.018	5,4	+0,8	42.305	26,2	42.655	25,6	+0,9
klein (1000-2499m ²)	4.943	13,1	5.082	13,7	+2,8	24.835	15,4	26.310	15,8	+5,9

Tabelle. 1: Anzahl und Umsatz von Supermärkten in Deutschland; Quelle: The Nielsen Company (2014), S. 14.

übrigen Discountern) betrachtet werden, im Foodbereich mit 47,1% den größten Marktanteil aufweisen. Auch im Nearfood-Bereich ist der Anteil der Discounter

Hinblick auf den Umsatz als auch im Hinblick auf die Anzahl der Geschäfte leichte Zuwächse. Dies spiegelt sich auch in der Betrachtung der Langfristrends seit

2008 wieder (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 14ff)..

countern ihren Umsatz weiter zu steigern (vgl. The Nielsen Company, 2015, o.S.).

2.3 DISCOUNTBEREICH

Die Anzahl und der Umsatz der Discounter stellen sich wie folgt dar.

Bezogen auf die einzelnen Akteure im Discountbereich zeigt sich die Aldi-Gruppe (Aldi Nord und Aldi Süd) als

	Anzahl					Umsatz (in Mio.€)				
	01.01.2013		01.01.2014		Veränderung in %	2012		2013		Veränderung in %
	abs.	%	abs.	%		abs.	%	abs.	%	
Discounter	16.218	43,1	16.169	43,6	-0.3	62.175	38,4	64480	38,7	+3,7

Tab. 2: Anzahl und Umsatz von Supermärkten in Deutschland; **Quelle:** The Nielsen Company (2014), S. 14.

Im Vergleich zu den im vorangegangenen Kapitel dargestellten Zahlen zur Anzahl (vgl. Tabelle 1 im Kapitel 2.1) von Supermärkten und deren Umsätzen zeigt sich hier, dass der Discountbereich absolut und prozentual deutlich mehr Umsatz macht und nach wie vor Umsatzzuwächse generieren kann (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 15f). Der Umsatzanteil der Discounter am Lebensmitteleinzelhandel liegt derzeit bei ca. 45% (vgl. Lademann, 2013, S. 18). The Nielsen Company (2014, S. 15f) zeigt zudem in einer Betrachtung von Langfristrends (von 2008 bis 2014) auf, dass die Discounter auch über diesen längeren Zeitraum im Vergleich zu Supermärkten und anderen Vertriebstypen am stärksten gewachsen sind und den größten Anteil an den Geschäften des Lebensmitteleinzelhandels aufweisen. Deutsche Haushalte decken den größten Anteil ihres Bedarfs an alltäglichen Konsumgütern durch einen Einkauf bei Discountern. Des Weiteren verzeichnen die Discounter die größte Akzeptanz unter den Verbrauchern (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 39ff).

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich auch bei einer Betrachtung von Europa. Hier haben sich die Umsatzanteile der Discounter von 11,4% im Jahr 1992 auf 20,0% im Jahr 2012 entwickelt (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 28). Dies beruht in erster Linie auf der Expansion in zahlreiche Länder. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das Discount-Segment von 2013 auf 2014 seinen Marktanteil nur noch um 0,5% ausbauen konnte und in 2014 kein weiteres Wachstum am Gesamtmarkt erfolgte. Dennoch gelang es den Dis-

counter das stärkste Unternehmen mit einem Bruttoumsatz von 27,8 Mrd. Euro, 4246 Filialen und 54726 Beschäftigten im Jahr 2015. Zudem wurde in einer Umfrage festgestellt, dass Aldi bei den Konsumenten als der sympathischste Discounter empfunden wird. Den zweitgrößten Anteil im Discountbereich vereint LIDL auf sich. Der Bruttoumsatz des Unternehmens lag 2015 bei 20,79 Mrd. Euro. Das Unternehmen verfügte über 3203 Filialen und hatte Mitarbeiter ebenfalls im deutlich fünfstelligen Bereich. Der Umsatz des Netto-Markendiscouts lag 2015 bei 12,4 Mrd. Euro, die Anzahl der Filialen lag bei 4180 und die Beschäftigtenanzahl bei 65.500. Der Umsatz von Penny betrug 2015 rund 7,75 Mrd. Euro, die Anzahl der Filialen lag bei 2186 und die Beschäftigtenzahl bewegte sich bei etwa 26.000 (vgl. Statista, 2016, o.S.).

3. DIE DISCOUNT-ETABLIERUNG IM DEUTSCHEN LEBENSMITTELEINZELHANDEL

3.1. ROLLE DER EIGENMARKEN UND DER AKTIONSWARE

Der Ausbau des Eigenmarkenportfolios steht bei deutschen Handelsketten im Vordergrund, da das Segment kontinuierlich Marktanteile gewinnt und mit durchschnittlich 36% zum Umsatz deutscher Supermärkte und Discounter beiträgt (Breuer/Hagemann/Klingler, 2011, S. 34).

Discounter wie Aldi, Lidl oder Penny fokussieren den Absatz von Eigenmarken in erheblichem Umfang, was zu ihrer Etablierung im deutschen Lebensmittel-

einzelhandel beigetragen hat. Insbesondere in Deutschland zeigt sich, so ergab eine Studie, dass der Preis von Eigenmarken das entscheidende Kaufargument bei deutschen Konsumenten darstellt. So werden Eigenmarken in Deutschland von einem Großteil der Befragten gekauft, da das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt und sie signifikant günstiger sind als Markenprodukte. Zudem gehen viele Konsumenten davon aus, dass die Qualität der Eigenmarken in den letzten Jahren besser geworden ist (vgl. The Nielsen Company, 2014, S. 51).

Des Weiteren werden im Kontext von Eigenmarken unterschiedliche Vorteile beschrieben. Grundsätzlich lässt sich in Bezug auf Eigenmarken feststellen, dass sie eine positive Wirkung auf die Verhandlungsmacht von Handelsunternehmen haben, sodass Händler beispielsweise niedrigere Einkaufspreise durchsetzen können. Zudem können mit Eigenmarken, anders als mit Herstellermarken, höhere Margen erzielt werden. Es kommt hinzu, dass Händler mit starken Eigenmarken auch bei den Herstellermarken höhere Margen erzielen. Auch das wird auf die größere Verhandlungsmacht, die durch die Eigenmarken entsteht, zurückgeführt (vgl. Becker/Schnittka/Völkner, 2014, S. 85). Das ist insofern interessant, als dass Discounter wie Aldi in letzter Zeit vermehrt Herstellermarken in ihr Sortiment aufgenommen haben. Hierauf wird im dritten Teil der Tetralogie eingegangen. Eigenmarken haben eine insgesamt hohe Profitabilitätswirkung. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Eigenmarken dazu beitragen können die Loyalität von Konsumenten zu einem Händler zu steigern. Dies führt zu einer indirekten positiven Profitabilitätswirkung (vgl. Becker/Schnittka/Völker, 2014, S. 85). Weitere Vorteile, die in der Literatur mit Eigenmarken in Verbindung gebracht werden, sind u.a. die Verbesserung von Handelsspannen und Rohertrag, eine Betriebsstätten-Profilierung, Schaffung von Kundenbindung und Gewinnung neuer Kundenschichten (vgl. Wolf, 2011, S. 26f).

Eigenmarken haben auch deshalb zur Discount-Etablierung beigetragen, da sich in den letzten Jahren das Verbraucherverhalten verändert hat. So hat das hybride Kaufverhalten von Konsumenten, welches aussagt, dass Konsumenten z.B. im Bereich der Lebensmittel sparen, um mehr Geld für Kleidung, Urlaub o.ä. zur Verfügung zu haben, dazu geführt, dass Eigenmarken aufgrund ihres günstigeren Preises im Vergleich zu Herstellermarken stärker nachgefragt werden. Des Weiteren hat auch die sinkende Marken-

treue von Konsumenten zu einer Bedeutungszunahme von Eigenmarken geführt. In diesem Kontext ist zudem zu erwähnen, dass sich die Einstellung von Konsumenten gegenüber den Handelsmarken verändert hat. Es kaufen nicht mehr ausschließlich Personen mit geringen Einkommen Eigenmarken, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass sich die erwähnte Einschätzung bezüglich der Eigenmarkenqualität verändert hat. Dazu haben beispielsweise Produktvergleiche in Verbrauchermagazinen beigetragen. Der zunehmende Anteil der Eigenmarken hat insgesamt dazu geführt, dass deren strategische Bedeutung gestiegen ist. Die gestiegene Bedeutung der Eigenmarken hat, da Discounter zu einem großen Teil auf Eigenmarken setzen, deren Etablierung vorangetrieben (vgl. Berentzen, 2010, S. 40ff).

Neben den Eigenmarken wird auch die Aktionsware als ein Erfolgsfaktor für die Discount-etablierung gesehen. Insbesondere für den Erfolg im Non-Food-Bereich der Discounter ist Aktionsware entscheidend. Alle Discounter bieten ein- bis zweimal wöchentlich wechselnde Non-Food-Produkte an. Häufig ist dies saisonabhängig oder thematisch gebündelt. Aldi ist es in der Vergangenheit gelungen mit dem Angebot von Bekleidung zum siebtgrößten Textilhändler zu wachsen. Neben Bekleidung hat auch Unterhaltungselektronik einen wesentlichen Umsatzanteil. Die Aktionsware fungiert zudem als „Frequenzbringer“. Das heißt, sie zieht zusätzliche Kunden an, die beim Marktbesuch dann auch häufig noch andere Produkte mitnehmen (vgl. Seul, 2006, S. 38).

3.2 KOSTENBEWUSSTSEIN STATT SERVICEORIENTIERUNG

Die Marktanteilsgewinne der Discounter basieren wesentlich auf den wahrgenommenen Preisvorteilen. Zudem, so betont Lademann (2013, S. 21), haben auch relative Zeitvorteile beim Einkauf im Discounter Einfluss auf die Geschäftswahlentscheidung durch die Verbraucher.

Das von den Discountern propagierte Kostenbewusstsein und der bewusste Verzicht auf umfassenden Service treffen aktuell die Bedürfnisse deutscher Konsumenten besonders gut. Dies zeigt sich beispielsweise bei einer Umfrage von deutschen Verbrauchern, in der es darum ging anzugeben, welche Maßnahmen vorgenommen werden, um Haushaltskosten einzusparen. Dabei wurde mit Abstand am häufigsten (65%) der Einkauf günstigerer Lebensmittel genannt (vgl. The

Nielsen Company, 2014, S. 60).

Die vom Kunden empfundenen Preisvorteile beim Einkauf können durch die Discounter insbesondere durch den Verzicht auf Service und Einkaufserlebnis realisiert werden (vgl. Lademann, 2013, S. 24), da sie die Kosten für die Dienstleistungen (z.B. Beratung, Probieren usw.) nicht durch (erhöhte) Verkaufspreise decken müssen (vgl. Schröder, 2012, S. 119). Zudem trägt auch die in Discountern (z.B. bei Aldi) verfolgte Strategie der Dauerniedrigpreise (Every Day Low Price, EDLP), die dem Prinzip des konstanten Preisverlaufs folgt, dazu bei, Kosten niedrig zu halten. Das ist darauf zurückzuführen, dass gleichbleibende Betriebsabläufe beibehalten werden und Nachteile, die für Einzelhändler durch Sonderangebote entstehen, vermieden werden. So entstehen die mit Sonderangeboten verbundenen Zusatzkosten bei der Dauerniedrigpreisstrategie nicht (vgl. Schröder, 2013, S. 154).

„Discount ist die Kunst des Weglassens“ (Jacobsen, 2014, o.S). Diese Aussage fasst das Erfolgsprinzip von Discountern prägnant zusammen und verweist auf das dem Erfolg zugrundeliegende Kostenbewusstsein. Am Beispiel Aldi zeigt sich dies besonders deutlich. So bietet Aldi kein Shopping Erlebnis, vielmehr präsentieren sich die Aldi-Märkte sachlich. Die Ladenausstattung ist zweckorientiert und spiegelt den Lebensstil der Albrecht-Brüder wider. Sie rückt zudem den eigentlichen Zweck des Marktbesuchs in den Mittelpunkt, bei dem der Kunde gute Waren kaufen möchte, ohne von Lockangeboten überrumpelt zu werden. Auch die Produktpalette im Discount spiegelt das Prinzip „weniger ist mehr“ wieder. Zu viele ähnliche Produkte verwirren den Kunden bei der Kaufentscheidung und würden Beratungszeit und damit Arbeitszeit des Personals binden. Sie haben deshalb keinen Platz im angebotenen Sortiment. Das Aldi-Warenangebot z.B. war lange Zeit auf 500 Artikel begrenzt. Dadurch blieb das Sortiment übersichtlich und sowohl für den Kunden als auch für das Management gut beherrschbar (vgl. Jacobsen, 2014, o.S).

Das eher kleine Sortiment von Discountern ist auch im Hinblick auf die Kaufbereitschaft von Kunden von Bedeutung. So tendieren Konsumenten eher zu einfacheren und klaren Angeboten. Von Vielfalt fühlen sie sich häufig überfordert. Es kommt hinzu, dass Konsumenten, die einem Überangebot gegenüberstehen, sich besonders für die getroffene Wahl verantwortlich fühlen und oft daran zweifeln, ob es nicht doch

noch eine bessere Wahl gäbe. Das führt zu Überforderung, Stress und Frustration. Discounter setzen hier an und treffen eine Vorauswahl für ihre Kunden. Sie wählen das Beste für den Kunden aus und machen damit deren Wahl so einfach und sicher wie möglich. Dies ist eine besondere Leistung (nämlich die des Weglassens), die ebenfalls den Erfolg der Discounter begründet (vgl. Brandes, 2004, S. 418f).

3.3. ROLLE VON UNTERNEHMENSKULTUR, PERSONAL UND FÜHRUNG

Das Führungsprinzip als Erfolgsfaktor maßgeblicher Discounter lässt sich anschaulich am Beispiel Aldi darstellen. „Aldi (...) ist ein Unternehmen des gesunden Menschenverstandes, ein Unternehmen, das in der Lage ist, mit fast traumhafter Sicherheit, Vernünftiges und Selbstverständliches in die Praxis umzusetzen. Aldi verwirklicht Dinge, während andere die Perfektion optimieren“ (Brandes, 2008, S. 420). Auch in Bezug auf Führung zählt der Grundsatz „weniger ist mehr“. Es erfolgt ein bewusster Verzicht auf Marktforschungen. Vielmehr sind Aldi Manager gefordert nachzudenken, zu beobachten und zu informieren. Vernetzte Strukturen seien in diesem Zusammenhang genannt. Auf diese Weise gewinnt das Unternehmen Orientierung und Klarheit über eigene Grundsätze und Strategien, ohne dass Beratungsunternehmen zu Rate gezogen werden müssen (vgl. Brandes, 2008, S. 423).

Steuerung und Führung von Mitarbeitern erfolgt bei Aldi in erheblichem Maße durch die ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur. Regeln der Unternehmenskultur steuern das Denken und Handeln der Mitarbeiter. Sie verdeutlichen, was erwünscht und was nicht erwünscht ist und was belohnt wird und was nicht. Eine in sich stimmige Unternehmenskultur wie bei Aldi, die entscheidend von seinen Gründern Theo und Karl Albrecht geprägt ist, stellt eine effiziente Steuerung sicher. Da die „allgemeine Marschrichtung“ dadurch bei Aldi vorgegeben ist, funktioniert das Unternehmen mittels dezentraler Selbstorganisation. Komplexe und aufwendige Koordinations- und Kontrollsysteme entfallen, und es erfolgt eine auf der Kultur basierende dezentrale Führung (vgl. Brandes, 2008, S. 425).

Die Erfolgsgeschichte von Aldi bezeichnet Brandes (2008, S. 426) als eine Lehre der Einfachheit. Alles, auch die Führung, basiert auf dem Aldi-Prinzip der Einfachheit. Lähmende komplexe Regelungen und

übertriebene Planung gibt es nicht. Es wird konsequent der Weg des Verzichtens und Weglassens verfolgt. Andererseits wird alles getan was sinnvoll und zweckmäßig ist, aber eben nicht alles was möglich ist. Diese Prinzipien spiegeln sich auch in der Führung und im Umgang bzw. den Vorgaben für Mitarbeiter wieder. Die folgenden Stichpunkte verdeutlichen dies (vgl. Brandes, 2008, S. 426). Sie stellen lediglich eine Auswahl der wichtigsten Punkte dar und erheben im Rahmen dieser Ausführungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- Stabsstellen wie Marketing, Controlling, Organisation und Personal gibt es bei Aldi nicht.
- Für alle Positionen und Stellen im Unternehmen gelten konkret festgelegte Ziele und Kompetenzen.
- Wesentliches Charakteristikum der Organisation von Aldi sind Delegation und Dezentralisierung bei gleichzeitiger Übertragung der Verantwortung.
- Es gibt kaum Statistiken als Führungsmittel.
- Detaillierte Budgets und Jahresplanungen werden nicht benötigt.
- Marktforschung und Datenanalysen erfolgen nicht. Komplexe Einkaufskonditionen gibt es nicht. Diese sind allesamt sehr einfach und überschaubar aufgebaut.

Gut qualifizierte Mitarbeiter sind in diesem Kontext ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dieses hilft dabei, im umkämpften Markt Vorteile zu sichern (vgl. Boße, 2011, S. 12). Sie müssen in Discountern wie Aldi oder LIDL bereits schnell Verantwortung übernehmen. Deshalb wird bereits ab der Ebene des Regionalverkaufsleiters konsequent auf akademisch gebildete Kräfte gesetzt.

Von einem Aldi-Geschäftsführer wird beispielsweise erwartet, dass er sehr viele Details kennt und dabei gleichzeitig in der Lage ist, die Gesamtstruktur im Blick zu behalten. Diese Detailfokussierung zieht sich durch alle Hierarchieebenen. So müssen nicht nur die Geschäftsführer einer Region mit ca. 60 Filialen Details kennen, auch Mitglieder des Verwaltungsrates sind gefordert beispielsweise daran Interesse zu zeigen, wie frisch die Eier in den Läden sind. Sogar das Top-Management geht in die Läden, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren, Problemlösungen zu

finden und diese umzusetzen. Dies geschieht durch Ausprobieren, Testen und Machen (vgl. Brandes, 2008, S. 428f).

Die Führung der Mitarbeiter bei Aldi erfolgt in Gesprächen und Besprechungen, in denen herausgestellt wird, dass maximale Leistungen sowie kontinuierliche Verbesserungen erwartet werden. Ein Führungsmittel ist in diesem Kontext auch das Messen der Leistungen, z.B. anhand von Produktivitätskennzahlen (z.B. Umsatz pro Mitarbeiter und Zeiteinheit im Laden, Lager und Fuhrpark, Vergleiche über alle Leistungs- und Kostengrößen zwischen Abteilungen oder Verkaufsbezirken). Auf diese Weise entsteht ein anspruchsvoller Wettbewerb, der Controlling-Abteilungen überflüssig macht (vgl. Brandes, 2008, S. 434). Natürlich erfolgt hierfür eine Entlohnung, die den hohen Anforderungen zweifelsfrei gerecht wird. Sie ist auch ganz bewusst fix und nicht erfolgsabhängig ausgerichtet.

Des Weiteren spielt Kontrolle eine wichtige Rolle bei Aldi. Vorgesetzte führen selbst bei ihren Mitarbeitern regelmäßige Stichproben durch. Den Mitarbeitern wird sogar ein Anrecht auf solche Kontrollen zugemessen, da nur so festgestellt werden kann, welche guten Leistungen ein Mitarbeiter erbringt. Durch die Kontrolle können Vorgesetzte prüfen, wie delegierte Aufgaben ausgeführt werden. Auf dieser Basis lassen sich Missverständnisse, die bei der Übertragung einer Aufgabe auftreten können, ausräumen, und beide Partner können sich im Rahmen der Kontrolle genauer über Zielvorstellungen verständigen. Die Kontrolle dient zudem der Vermeidung von Fehlern und Risiken für das Unternehmen. Des Weiteren liegt der Führung das Prinzip zugrunde, niemals Mitarbeitern Aufgaben und Kompetenzen zu übertragen, wenn diese dafür nicht befähigt erscheinen (vgl. Brandes, 2008, S. 434).

Stellenbeschreibungen mit exakten Aufgabenzuweisungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind als selbstverständliches Führungsinstrument fest etabliert und runden die dargestellten Vorgehensweisen ab.

3. FAZIT

Zum derzeitigen Stand des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland lässt sich feststellen, dass er durch einen anhaltenden Konzentrationsprozess geprägt ist und mittlerweile nur noch wenige große Akteure den Markt

beherrschen. Discounter weisen im Vergleich zu den Supermärkten nicht nur den größeren Marktanteil auf, sondern etablieren sich bislang auch fest in den Strukturen.

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, worauf der anhaltende Erfolg und die Etablierung der Discounter im Lebensmitteleinzelhandel zurückzuführen ist. Dabei ließen sich drei wesentliche Aspekte identifizieren:

1. Eigenmarken und Aktionsware: Eigenmarken, die den größten Anteil des Sortiments von Discountern bilden, haben einige wesentliche Vorteile wie die Stärkung der Verhandlungsmacht der Handelsunternehmen sowie die Möglichkeit höhere Margen zu erzielen. Des Weiteren werden sie aktuell in Deutschland von Konsumenten als in der Qualität verbessert und häufig gleichwertig der Herstellermarke wahrgenommen. Der günstigere Preis stellt zudem bei deutschen Kunden das entscheidende Kaufargument dar. Discountern ist es weiterhin gelungen, sich mit Aktionsware im Non-Food-Bereich zu etablieren. Aktionsware gilt u.a. als Frequenzbringer.

2. Kostenbewusstsein: Das propagierte Kostenbewusstsein trifft die Bedürfnisse deutscher Konsumenten aktuell besonders gut, da diese insbesondere mit dem Einkauf günstigerer Lebensmittel versuchen, Haushaltskosten einzusparen und somit Freiräume für andere Wünsche zu schaffen. Die Preisvorteile für den Kunden werden bei Discountern in erster Linie durch Verzicht auf zusätzlichen Service, ein begrenztes Sortiment sowie eine einfache und zweckorientierte Ladengestaltung erzielt.

3. Führung, Kultur und Personal: Die den Markt gestaltenden Discounter unterscheiden sich im Hinblick auf die Führung, die Unternehmenskultur und den Umgang mit Mitarbeitern erheblich von anderen Unternehmen. Es zählt der Grundsatz „weniger ist mehr“, der sich u.a. im Verzicht auf Marktforschung und das Fehlen von Stabsabteilungen ausdrückt. Genauigkeit in den Aussagen, Dezentralisation, Delegation und Kontrolle durch die Vorgesetzten sind wesentliche Eckpunkte des Führungsverständnisses und der Kultur. Komplexe Koordinations- und Kontrollsysteme gibt es nicht. Für die Umsetzung und langfristige Erhaltung dieses Prinzips sind gut qualifizierte Mitarbeiter auf jeder

Ebene die tragende Voraussetzung.

LITERATUR

Becker, J.-M./Schnittka, O./Völckner, F. (2014): Wertschöpfung durch Handelsmarken, in: Reinartz, W./Käuferle, M. (Hrsg.): Wertschöpfung im Handel, Stuttgart, S. 84-101.

Berentzen, J. B. (2010): Handelsmarkenmanagement: Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken, Wiesbaden.

Boße, A. (2011): Günstige Aussichten, in: Karriereführer Handel 2010/2011, S. 12-12.

Breuer, P./Hagemann, B./Klingler, R. (2011): Eigenmarken: Verborgene Ertragsquellen, in: McKinsey (Hrsg.) Akzente: Consumer Industries and Retail Group 3/2011, S. 34-39, URL: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/akzente_11_03.pdf (Stand 10.06.2016).

Brandes, D. (2008): Aldi – Das Muster der Einfachheit: Wenige ist mehr, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland - Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 415-436.

Jacobsen, N. (2014): Aldis Erfolgsgeheimnis: einfacher, weniger, günstiger, URL: <https://de.finance.yahoo.com/blogs/rise-and-fall/aldis-erfolgsgeheimnis--einfacher--weniger--g%C3%BCnstiger-083155859.html> (Stand 12.06.2016).

Lademann, R.P. (2013): Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 3-30.

Seul, G. (2006): Das Konsumentenverhalten beim Lebensmitteleinkauf unter besonderer Berücksichtigung der Discounter, Hamburg.

The Nielsen Company (2014): Deutschland 2014: Handel, Verbraucher, Werbung, Frankfurt am Main: URL: www.nielsen.com/de/de.html (Stand 24.05.2016).

The Nielsen Company (2015): Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland entwickelt sich weiter positiv, Frankfurt am Main: URL: <http://www.nielsen.com/>

de/de/press-room/2015/Lebensmittelhandel-in-Deutschland-entwickelt-sich-2014-weiterhin-positiv.html (Stand 09.06.2016).

Nitt-Drießelmann, D. (2013): Einzelhandel im Wandel, Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv, Hamburg.

Schröder, H. (2012): Handelsmarketing: Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops, 2. Auflage, Wiesbaden.

Statista (2016): Fakten zum Thema: Deutsche Lebensmittel-Discounter, URL: <http://de.statista.com/themen/1291/lebensmittel-discounter/> (Stand 12.06.2016).

Statista (2016a): Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmittelhandel in Deutschland im Jahr 2015, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4916/umfrage/marktanteile-der-5-groessten-lebensmitteleinzelhaendler/> (Stand 12.06.2016).

Wolf, A. (2011): Premiumhandelsmarken im Sortiment des Einzelhandels: Eine verhaltenstheoretische Analyse, Wiesbaden.

AUTOR

Dr. Karl Rose
Karl.Rose@gmx.de