



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

Ausgabe 2017/1

- 4 **Marketing strategies in NGO's in Slovakia**  
Michaela Hromková, Jana Keketiová, Thorsten Eidenmüller
- 13 **Paradigmenwechsel der Discount – Vertriebsformen im Lebensmittel – Einzelhandel  
Dritter Teil einer Tetralogie**  
Karl Rose
- 22 **Government Debt and Education Subsidies by Synthesizing the Uzawa-Lucas Two-Sector Model and Diamond Growth-Debt Model**  
Wei-Bin Zhang
- 34 **Arbeitszeitrechtliche Empfehlungen für ärztliche Mitarbeiter im Krankenhaus, um  
mögliche Konsequenzen aus dem Ordnungswidrigkeitenrecht zu vermeiden**  
Ulli Schäfer
- 43 **Zukunftsperspektiven für den Lebensmittel – Discountvertrieb  
Vierter Teil einer Tetralogie**  
Karl Rose
- 55 **Legalisierung des Glückspiels im Sinne von § 284 StGB durch ausländische  
Genehmigungen**  
Kai Tobias Lembach, Achim Albrecht, Andreas Mussmann, Andreas Götz
- 63 **Synergien der Kooperation von Genossenschaftsbanken, dargestellt am Beispiel der  
Volksbanken Marsberg, Thülen und Reiste-Eslohe sowie der Spar- und Darlehns-  
kasse Oeventrop im Sauerland**  
Ronny Konzack
- 71 **Entwicklungen im Kundenbeziehungsmanagement der pharmazeutischen Industrie**  
Martina Hörauf-Umgeher
- 80 **Diagnostik der persönlichen Entscheidungs- bzw. Führungsstile einer Führungskraft**  
Edgar Hoenig

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

# ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of interdisciplinary economic research

2017/1

**Published by:**

Allensbach University /European Society of Interdisciplinary Economic Research

**Editor in chief:**

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz

**Editorial Board:**

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

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer, Allensbach University, Konstanz

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

Asst. Prof. Dr. Thorsten Eidenmüller, PhD., Girne American University

Prof. Dr. Holger Zinn, Diploma Hochschule Bad Sooden-Allendorf

**Review Committee:**

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

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Ulrich Hermann, Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Hößl, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt

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

Prof. Dr. Paul Nikodemus, Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Volkmar Langer

Mgr. Lukáš Pavelek PhD., Trnava University

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

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

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

Univ. Prof. Dr. Sorinel Voicu, University of the West Timisoara

Prof. Dr. Rödiger Voss, Allensbach University, Konstanz

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

**Technical Editor:**

Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug: Allensbach University-Konstanz/

Lohnerhofstr. 2/ 78467 Konstanz/ info@allensbach-hochschule.de

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

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

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

## **Vorwort**

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

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

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

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

**Konstanz, Juni 2017**

Die Herausgeber

## **Preface**

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

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

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

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

**Konstanz, June 2017**

*The editors*

JEL : M31

## Marketing strategies in NGO's in Slovakia

Michaela Hromková, Jana Keketiová, Thorsten Eidenmüller

### ABSTRACT

The presented article aims at marketing strategies adopted by organisations in the non-profit sector, as one of a few works in Slovakia dealing with this issue. Several scientific disciplines merged, or coincided, to integrate in the field of social services, which is undoubtedly the consequence of a growing need for competitiveness of organisations providing social services. The research was conducted in the second quarter of 2016 on a sample of selected NGO's in two major cities in the West-Slovakia region Bratislava and Trnava (n=46). It flows from the results of the questionnaires and statistical processing of the obtained data that non-profit organisations (NGO's) try to incorporate marketing strategies in their day-to-day activities, mainly due to their effort to improve the quality of the provided social services and customer retention.

### KEYWORDS

marketing, marketing in non-profit sector, trends in marketing in non-profit sector, marketing strategies, marketing strategies in non-profit sector

### INTRODUCTION

NGO's operate in the space between the state and citizens. They are one of the fundamental pillars of the society. Importance of NGO's in economy of each country is indisputable. From a macroeconomic point of view, we can talk about participation on GDP, employment and the overall economic growth. NGO's provide services that are unprofitable and, therefore, one has no interest in the business sector. The state cannot cover the entire spectrum of these services, and from this reason NGO's provide service functions too. They also influence social and political events taking place over the enforcement of social change, civic advocacy and building a community. NGO's contribute to solving problems and creating compromises between the various groups in society.

In recent years, the importance of marketing in Slovak

NGO's is increasing. Marketing contributes to the promotion of services of these organizations as well as to their increased competitiveness. Kotler, Wang, Saunders and Armstrong (2005) define marketing as a managerial and social process aimed at creating and exchanging products and values, permitting individuals or groups to obtain what they want and need.

It might seem that the aim of marketing is confined to selling goods. However, several Slovak authors (Rektořík, 2004; Rostášová, 2004; Šedivý and Medlíková, 2009; Bačuvčík, 2011) point to the fact that marketing has an important position in the NGO's in non-production, too. In the words of Rostášová (2004) marketing in the non-profit sector can be defined as a method of creating, maintaining or changing the opinions and behaviour of target groups, searching markets for products and services, creating markets and systematic upkeep markets. The definition is based on a belief that a non-profit organisation can only achieve its goals if it knows perfectly the needs of the society, to which it offers ideas, programs, etc. Marketing in the non-profit sector has been defined by Bačuvčík (2011) as a targeted, profit-oriented behaviour of an organisation, with a key management activity focusing on the identification, foreseeing and satisfying the needs of customers who use its services, and the fulfilment of the philanthropic needs of the organisation itself, as well as its promoters.

Šedivý and Medlíková (2009) also claim that marketing is necessary in cases when the service is provided free of charge. To have successful marketing, non-profit organisations need to have a thorough knowledge of its customers and clients. Individual target groups have in common the following characteristics - psychographic indicator (e. g. lifestyle, motivation, values, demographic indicator (age, gender, profession, education, religious belief), geographic indicator (community, location, region and others).

There are numerous definitions of marketing in scientific literature. Due to a limited extent of this work, it is not possible to cover all of them; therefore, we will only look at some of their examples. According to Kotler and Kellner (2007), selling is not the most important part of the process, but only the tip of the iceberg. Marketing in general is as a part of the management process focused on identification, foreseeing and satisfying customer needs. Marketing is a process through which we define markets, quantify the needs of different groups of customers, identify values to satisfy the needs and sell these values to all people in the organisation that are responsible for their fulfilment, which enables us to attribute roles to all people within the process, who then fulfil their roles when creating the values (McDonald, 2008). Thus marketing can monitor the values sold to customers.

Slovak and Czech authors also deal with the marketing issue. According to Šedivý and Medlíková (2009), Kita (2005) and Škarabelová (2010) marketing is a process that guarantees profits from the sale of all type of products, therefore most of the population looks at marketing in close relation to the economy and economics. Its perception is often quite narrow, as people identify marketing with advertising, or promotion of products and services and underlines respect for customer needs. Nevertheless, modern marketing as a separate scientific discipline participates in the development and improvement of products and services, affects the distribution and price policy in organisations, mainly by focusing on identifying of customer needs and their satisfying, thus affecting the behavioural patterns of large social groups within society. Marketing can be considered as the key route that a company, enterprise or organisation can take to get to its consumer as close as possible, discover its needs and desires, and choose adequate strategies to fulfil them. It is a way to make its activities known to people and raise awareness of the organisation itself, and sell goods and services more effectively. Marketing can also be interpreted as the relation between an organisation and its clients, taking into consideration the outside environment that has a significant impact on anything that the organisation decides to do (Jemala, 2008).

#### NEW TRENDS IN MARKETING OF NGOs

In spite of some saying that marketing in non-profit organisations is often a costly issue, there are certain marketing philosophies that are not so expensive, they

can even be entertaining and their use only requires the study of various practical examples, practically oriented literature and so forth. They mainly aim at small and medium enterprise, as well as non-profit organisations with lower budgets.

These philosophies include Guerilla marketing ("guerrilla" from Spanish, a partisan war, non-traditional interventions of small groups against the army, e. g. poisoning of drinking water, that can prevent or slow down the advancing of enemy). This marketing approach according to

Patalas (2009) and Levinson (2005) is based on creativity when addressing customers. It becomes useful in situations when the client no longer responds to the impulses of a traditional marketing or even starts to perceive marketing as annoying. This type of marketing is carried out in the form of original and innovative campaigns in places like shopping centres, pedestrian zones, social events, etc. Its aim is to surprise and impress the customer and make the customer believe that the promoted product or service is the best thing. Rather than substituting the traditional marketing, it complements it and in some cases even surpasses it (Patalas, 2009).

Sernovitz (2009) points that word of mouth and buzz marketing are unconventional methods of promotion based on a belief that people love to communicate. This approach makes use of email messages, promotion ideas that are spread orally, blogs or favourite social networks and other.

Marketing in non-profit organisations covers a broad area. Several marketing approaches are available and the NGOs are free to choose any of them. The selected marketing strategies should correspond with the activities pursued by the organisation in question.

#### TYOLOGY OF MARKETING STRATEGIES

Each NGO is unique in its missions, goals and operation under different social-economic conditions. Therefore, each organisation prefers its own strategy.

The word strategy can be defined as a tool, activity or entrepreneurial engagement that serves to achieve set goals. Strategies help to determine long-term objectives. To fulfil these objectives, procedures need to be established and resources allocated. We are in

favour of Kotler's, Wong's, Saunders's and Armstrong's (2005) and Kotler and Kellner (2007) definition of marketing strategy. They claim that marketing logics can help organisations achieve their goals, decide about the marketing mix, costs and distribution of resources according to the expected competition and environment.

Although marketing strategies are numerous, Slovak authors Foret (2008), Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukačovičová (2014) and many others make a distinction between three essential, most common and recognised marketing strategies.

The minimum cost strategy is a situation when an organisation tries to achieve the lowest possible costs in distribution or production. This process can bring a competitive advantage on condition that no other company operates on the market with the same product or service that is created and offered at even lower costs. This strategy is more suitable for large organisations with huge capital.

The product differentiation strategy is important for every organisation to have the ambition to produce the best and most effective product or service with the highest level of quality. Furthermore, it can extend its range and offer ancillary products or services. This strategy is mainly designed for small and medium enterprise.

The market orientation strategy has its main principle that an organisation does not try to dominate the whole market, quite the opposite; it concentrates on those segments in which it aims to reach a dominant position. This is the case of problematic markets that make it difficult for organisations to get a start.

Other significant strategies include product, communication, distribution, price, customer and competition strategies, growth and environmentally-oriented strategies, strategies focused on market position, strategies for emerging markets, stagnating and narrowing markets, and other. From this reason, we can speak about following strategies.

Product strategy is described by Cibáková and Bartáková (2007) as a procedure that regulates or coordinates the decisions made when choosing a specific type of product, product line and product mix. A product line is a group of products with similar price,

functionality or orientation towards the same target group, while a product mix is formed by all product lines and variants to be sold. With respect to marketing in non-profit organisations, this can be applied to specific types of social services and their combinations tailored to the needs of particular customers. Product strategies are applied according to the product life cycles. Kotler's, Wang's, Saunders's and Armstrong's (2007) definition of the product life cycle specifies various stages of the product's life from its introduction to its withdrawal from the market, during which the enterprise achieves sales and profits. It is important for this type of marketing to determine clearly the different stages of the product's life. Authors (Kusá and Pizano, 2012) describe the following stages:

1) Product introduction – each product requires different timing of its introduction to the market. As the sales can grow slowly, organisations have to consider carefully how to use their marketing mix at the lowest possible costs. These costs include, in particular, distribution and promotion costs associated with its products and services.

2) Stage of growth – after the product has been successfully introduced on the market, the sales start to grow. Some authors (Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukašovičová, 2014; Kusá and Pizano, 2012) state that costs on product promotion may rise, but thanks to continuous increase in sales, the total costs will fall in the end. The price may remain stable or grow slightly. During the growth stage, organisations apply the strategy of improved product quality, extended product range, strategy of penetration to new markets, inclusion of new distribution channels, transition from advertising based on information to advertising based on persuasion and the strategy of price reduction.

3) Stage of maturity – also called a stage of relative maturity that concerns the majority of products. The importance of this stage lies in implementing strategies aimed at product adjustment (characteristics, quality, style and design), market adjustment, and the adjustment of the marketing mix.

4) Stage of downturn – this may be caused by selling the product to a different producer, removal of product from a standard line, its subsequent re-introduction as a specific product and a gradual or immediate

withdrawal of the product from the market (Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukačovičová, 2014; Kusá and Pizano, 2012).

A communication strategy is necessary for the delivery of product or service information to a consumer (in case of non-profit organisations offering social services we call them clients or recipients of the provided services) and helps to increase the value of the organisation and its brand, as well as the image of its products and services (Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukačovičová, 2014; Jakubíková, 2005). The communication strategy, similarly to the product strategy, is part of the strategic planning and defines communication goals, strategies, tactics, medial strategy, creative strategy, assessment of successful communication, time schedule, budget and a way of its allocation (Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukačovičová, 2014).

A distribution strategy enables a long-term management of the distribution process and puts forward solutions to overcome certain gaps emerging between production and consumption, or between a producer and a final consumer – the client. These gaps mean the differences in terms of space, range and quantity, which mainly occur due to a large number of producers, who are often dispersed or unequally distributed across the target market (Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukačovičová, 2014). The main purpose of this strategy is to guarantee that the desired product or service gets to its consumer, the client, in appropriate quantities and time (Cibáková and Bartáková, 2007).

A price strategy according to Cibáková and Bartáková (2007) determines key decision-making techniques of the enterprise related to price. It can be defined as a series of procedures, principles and rules that the enterprise takes into consideration and applies during the formation of its price policy in order to achieve long-term strategic goals. In their works, Kusá and Pizano (2012) describe a decision-making process related to price, that are affected by internal and external factors. The internal factors comprise marketing goals and the marketing mix strategy, as well as costs and structure of pricing. External factors affecting decisions in the pricing policy include market type and demand for a particular product or service, competition and macro environment.

The different marketing strategies, similarly to the marketing mix tools, complement and support one another; therefore, each non-profit organisation should know how to effectively use these tools and strategies in their work. At present, we lack a comprehensive study of the use of different marketing strategies by organisations operating in the non-profit sector offering social services to people in social need. Hence, we decided to carry out an investigation to find out how the selected non-profit organisations make use of the available marketing strategies, whether non-profit organisations try to differentiate their services from competition, what is the most common promotion method used by non-profit organisations, what is the predominant type of social services provided by non-profit organisations, and find out about the importance of marketing for non-profit organisations offering social services.

#### RESEARCH QUESTIONS

The use of marketing strategies by organisations of the non-profit sector has not yet been analysed profoundly in Slovakia. Although there have been efforts of several authors (Čihovská, Kováčová, 2011; Božíková, Vaňová, 2013; Božíková, Korimová, 2013), neither of them refers directly to the issue of marketing strategies. Therefore, we decided to carry out an investigation and contribute to the emerging discussion about the importance of marketing in the field of social services, and posed several essential questions to be responded:

- How do NGO's use marketing strategies in practice?
- How do these organisations differentiate their services from those of their competitors?
- How variable are the provided services in terms of their form?
- How does the price affect the number of clients?
- How does marketing affect the quality of social services?

The set investigation questions led to the following hypothesis:

**Hypothesis 1 (H1):** The more NGOs focus on a communication strategy, the higher the number of clients.

Jedlička (2000) said, the purpose of communication strategies is, in particular, to excite positive feelings

about the organisation as a whole and affect the final decision of a customer to buy a particular product/service, by applying such communication activities that motivate active communication between offer and demand.

**Hypothesis 2 (H2):** A higher price of services correlates with a lower affordability.

Levická, Tomašovičová, Látalová, Bošňáková and Ružička (2007) underlines the importance of planning in social assistance and explains that there are specific needs of individuals which cannot be satisfied economically, rendered by their families or the State through available public service.

**Hypothesis 3 (H3):** The more the organisation tries to differentiate its services from those of the competition, the bigger the variability of ways how quality can be improved.

Kusá and Pizano (2012) hold that during the stage of growth, organisations strategically enter new markets, improve their product quality, quality of services, etc.

**Hypothesis 4 (H4):** NGOs placing more emphasis on marketing can use more methods to improve quality.

Marketing is a key method of the production and distribution process. Marketing in the non-profit sector, i.e. in the non-production area, is equally important (Rektořík, 2004).

Hypothesis 5 (H5): Organisations vary in terms of space availability according to the number of ways in which their services are provided.

According to Levická (2008), the methodology of social work can be interpreted as a set of different methods with a specific scope, timing and spatial sequence. With regard to place, social work can be classified as community social work, fieldwork, ambulatory and residential social work.

## METHODOLOGY

The relevant data were collected in the form of a questionnaire designed for marketing strategies, which was adapted to the social service sector. Disman (2002) thinks that questionnaires are a very effective technique to easily gather data from a

huge number of respondents in a relatively short time, at relatively low costs, which guarantees a high level of anonymity.

The questionnaire consisted of 23 questions, out of which 5 included relevant demographic criteria, such as age, level and type of education, gender, length of experience in a given organisation. Our aim was to verify the importance of the leading marketing strategies in the field of social services provided by non-profit organisations. The leading strategies recognised by Slovak authors, including Lesáková, Čimo, Hanuláková and Lukačovičová, (2014), Kusá and Pizano (2012) are the following:

- Product strategy,
- Communication strategy,
- Distribution strategy,
- Price strategy.

A questionnaire was produced that consisted of 13 semi-open and 5 open questions. A five-point Likert scale was used (1 absolutely not, 5 absolutely yes).

## PROFILE OF RESPONDERS

The research sample included top management of NGO's offering social services in the cities of Bratislava and Trnava – the two largest cities of the West-Slovakia region. In total, 33 organisations operating in the city of Bratislava and 20 organisations operating in the city of Trnava were chosen. They provide social services in social service centres, old-people's homes, outpatient ambulatory centres and crisis centres. All selected facilities were addressed. 46 respondents participated in our investigation, all of whom were the members of management. 7 of them were men (15%) and 39 women (85%). The average age in men was 38.7 (SD = 7.48) years, while the minimum age was 30 and maximum age 52 years. The average age in women was 45.1 (SD = 8.44) years, while the minimum age was 31 and maximum age 62 years.

Prior to the research, the participants were informed about the aim, content and intention of the research project. We also asked each participant to grant an informed consent with the collection of their personal data via questionnaires. Quantitative data were statistically analyzed using the descriptive statistic and Spearman's correlations.

## METHODOLOGY

**Hypothesis 1 (H1):** The more NGOs focus on communication strategies, the higher the number of clients.

The communication strategy was represented by the number of communication tools used by the organisation. The assumption was contradicted using the rank-order correlation coefficient analysis ( $\rho = 0.15$ ;  $p = 0.161$ ). We therefore conclude that hypothesis H1 is not valid. This means that there is no correlation between the number of clients and the communication strategy.

In the same way, hypothesis H2 was tested which was formulated as follows:

**Hypothesis 2 (H2):** A higher price of services correlates with a lower affordability.

The validity of this hypothesis was confirmed by the achieved results that revealed a strong correlation with statistical significance ( $\rho = -0.70$ ;  $p = 0.000$ ). The results of our research proved hypothesis H2 to be valid.

Hypothesis H3 was defined as follows:

**Hypothesis 3 (H3):** The more the organisations try to differentiate their services from those of the competition, the bigger the variability of ways how quality can be improved.

In this case, quality improvement was represented by the total number of ways used by the organisation to achieve set goal. In order to verify hypothesis H3, we conducted a non-parametric correlation analysis. It proved the given hypothesis to be valid. Medium positive correlation was found ( $\rho = 0.38$ ;  $p = 0.005$ ). We were interested to know which method of service quality improvement is considered to be the best (graph no. 1). Respondents appreciated mostly individual approach ( $N = 38$ ), provision of services tailored to clients' needs ( $N = 7$ ) and development of professional competence ( $N = 1$ ).

We also tested the H4 hypothesis formulated as a unilateral assumption that:

**Hypothesis 4 (H4):** NGOs placing more emphasis on

marketing can use more methods to improve quality.

The non-parametric correlation analysis confirmed our hypothesis. We found that the number of tools used to improve quality correlates with the importance attributed to marketing ( $\rho = 0.28$ ;  $p = 0.035$ ).

Subsequently we verified the validity of the H5 hypothesis formulated as a unilateral assumption that:

**Hypothesis 5 (H5):** Organisations vary in terms of spatial availability according to the number of ways in which their services are provided.

Due to a limited research set and insufficient variability of the selected variables, we decided not to test the differences as it is usually done to verify set hypotheses. The testing was based on a question given to the staff of the selected facility, whether they consider their organisation available to clients with regards to its location ("Is your organisation available to clients in term of its distance from their home?"). Respondents' answers were evaluated with the 5-point Likert scale (1 = no, 5 = yes). The variable was statistically described at the beginning of this part of research. Our research group only detected 6 organisations that provide services in two forms. For more details, refer to the frequency analysis. It can be concluded that if services are provided in one form only, it can be considered sufficient. It means that if the hypothesis was confirmed statistically, low effect could be expected in practice. In other words, the confirmation of its validity would be false.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

Our first assumption was that the more NGOs focus on the communication strategy, the higher the number of their clients.

In case of the first hypothesis, we expected a statistically significant correlation between the communication strategy and the number of clients registered with the organisation. The communication strategy applies activities that motivate active communication between offer and demand. Its aim is mainly to excite positive feelings about the organisation as a whole and affect the final decision of a customer to buy a particular product/service (Jedlička, 2000). The first question was supposed to explain how the clients obtain information about the organisation. The communication strategy

applied by the non-profit sector mostly relies on social media to make the public and its clients aware of its activities (Tuten and Solomon, 2013; Saravanakumar and Sugantha Lakshmi, 2012; Kotler, Wong, Saunders and Armstrong, 2005). Up to 91% of the respondents confirmed using web sites and various social networks. The last question looked at the number of clients registered with the organisation. The average number of clients per one organisation (base on a sample of 46 organisations) is 91 (SD = 149.08). The calculated p-value (Sig) is 0.161, which means that it is greater than the set level of significance 0.05 ( $\alpha$ ). Hence, the hypothesis has not been confirmed and the result does not correspond with our theory. This can be explained by stating that it was not the quality of the communication strategy that was tested, but the number of applied communication tools, which could lead to the distortion of the achieved results. We recommend inclusion and evaluating the scope of use for each promotion tool in future questionnaires, which might bring more realistic results.

The second assumption was that a higher price for services correlates with lower affordability.

Similar to the previous hypothesis, we expected a statistically significant correlation between the payments made by clients for the provided services and price affordability. The first question looked at the monthly sum paid by the clients for social services. The results clearly showed that this sum amounts on average to 269.6 euros per month (SD = 257.49). We also wanted to know whether the services are affordable. Up to 63% of respondents think that their services are affordable to clients in this respect. The calculated p-value (Sig) was 0.000; i.e. the value is lower than the set level of significance 0.05 ( $\alpha$ ). It was found that the more clients pay for services provided by NGOs, the lower is their affordability with respect to money. We arrived at a very unusual phenomenon in the area of social work, because Levická, Tomašovičová, Látalová, Bošňáková and Ružička (2007) claims that clients who cannot satisfy their needs economically, cannot be looked after by their families or the State through generally available public services, should receive services in direct connection with the scheduled social assistance. This is possible in organisations of the non-public sector that offer services in cases when the State is not able to satisfy all the needs. However, these organisations need funds to develop their activities. Often their clients have no or limited financial

resources. From the point of view of marketing, it can be said that organisations try to achieve, or maximize, its market share, so that they can reduce prices charged for their services to obtain new clients (Kusá and Pizano, 2012).

We also assumed that an increased effort to differentiate services from those of the competition leads to increased variability of ways to improve quality.

We expected a statistically significant correlation between the efforts to differentiate services from those of the competition and the variability of ways in which organisations can improve service quality. Therefore we asked our respondents whether they think it important to differentiate their services from other providers. 48% of respondents answered "absolutely yes". In our second question we wanted to know the ways in which respondents try to improve the quality of their services. Up to 98% of all respondents confirmed that the quality of the provided social services is mainly improved through individual, customised approach. The calculated p-value (Sig) for this hypothesis was 0.005; i.e. the value was lower than the set level of significance 0.05 ( $\alpha$ ). It is therefore reasonable to suppose that the more organisations try to differentiate their services from other providers, the bigger the variability of methods used to improve service quality. In the words of Birnerová and Križanová (2013), ancillary services help to increase the attractiveness of key products or services, and raise the competitive advantage against other organisations. This means that within the marketing mix the human factor plays an essential role and helps to increase demand for services, by enhancing service quality and differentiating it from competition.

Our fourth assumption was that NGOs placing more emphasis on marketing use more methods to improve quality.

Similar to previous hypotheses, we expected a statistically significant correlation between the importance of marketing and the ways in which service quality is enhanced. We asked the respondents whether marketing should play a key role in the activities of the organisation. They mostly answered "yes" (29 % of participants). The calculated p-value (Sig) was 0.035; i.e. the value was lower than the set level of significance 0.05 ( $\alpha$ ). It can be concluded that non-profit organisations placing more emphasis on

marketing compared to other organisations, use more methods to increase quality. E. g. the following affirmation indicates that marketing is a key method of management in the process of production and distribution. It is equally important in the non-profit sector – the non-production area (Rektořík et al., 2004). Kusá and Pizano (2012) explain that during the growth stage, organisations tend to apply the strategy of quality improvement.

Our next assumption was that organisations vary in terms of their spatial availability according to the number of ways in which they provide their services.

Our research into the marketing strategies used by organisations of the third sector in the Slovak Republic also focused on the availability of the provided services to the clients and whether there is correlation between availability and the form in which the services are provided. In terms of Act on Social Services no. 448/2008 Z. z. we can make a distinction between three basic forms in which social services are rendered, namely the day-care, weekly-care and residential care, while the day-care service can be further divided into ambulatory and fieldwork service. The most common form of service that our investigation looked at was the residential form (57%). This can be explained by a fact that the tested facilities were in most cases homes for dependent persons, especially elderly people and people with disabilities that depend on the assistance provided by another person. We also wanted to know whether the tested organisations are available to clients in terms of their location, i.e. their distance from the clients' usual address. Up to 63% of respondents answered "yes", which means that the organisations are available to clients in this respect, as the clients come from the same region as is the area of operation of the said facilities. Taking into consideration the fact that our research only involved 6 facilities providing social services in two forms at a time, the variability of the tested variables was considered insufficient, therefore the differences were not tested.

From the statistical point of view, our research sample was based on a small number of respondents (fewer than fifty). However, we worked with a very specific sample; therefore we do not consider the size of the research sample as a methodological error, but a limitation that became evident during the verification of the established hypotheses.

Marketing and marketing strategies are used in various organizations with a different focus but these strategies are equally important for the effective functioning of NGOs in Slovakia. For understanding the needs of potential clients, their acquisition, as well as the ability to retain those clients, non-profit organizations regarding their objectives choose the one appropriate marketing strategy and they should also know how and when to apply them. This process results in satisfied customers and achieving the goals of the organization.

In this study, we focused on NGO's in Trnava and Bratislava – two dominant cities in West region of Slovakia. Our main objective was to see how the non-profit organizations use marketing strategies. From research results, NGO's seek to differ services which they are providing from their competitors; the most common way of promotion in NGO's is an individual approach to every client; most used form of social services in NGO's is residential form; the average price level of services is 270 euros per month; the importance of marketing in NGO's is due to research results highly important.

## REFERENCES

- Bačuvčík, R. (2011). Marketing in NGO's. Zlín: VerBum. (original work written in Slovak)
- Birnerová, E. and Križanová, A. (2013). The basis of marketing 2. Žilina: Edis – publishment of Žilina University in Žilina. (original work written in Slovak)
- Božíková, A. and Vaňová, A. (2013). Marketing of social services. Sociálna ekonomika a vzdelávanie. Banská Bystrica: UMB.
- Božíková, A. and Korimová, G. (2013). Quality of social services. Determinanty sociálneho rozvoja: Sociálna ekonomika ako priestor podpory európskeho občianstva. Banská Bystrica: UMB.
- Cibáková, V. and Bartáková, G. (2003). Marketing management. Selected development trends. Bratislava: Trendy. (original work written in Slovak).
- Čihovská, V. and Kováčová, J. (2011). Social marketing helps to solve social problems in society. Sociálna ekonomika a vzdelávanie. Banská Bystrica: UMB. (original work written in Slovak).

- Disman, J. (2002). How to make a sociological knowledge. Praha: Karolinum. (original work written in Czech).
- Foret, M. (2008). Marketing for beginners. Brno: Computer Press, 2008. (original work written in Czech).
- Jakubíková, D. (2005). Strategic marketing. Praha: Oeconomica nakladatelství VŠE. (original work written in Czech).
- Jedlička, M. (2000). The promotional communications business. Trnava: Magna. (original work written in Slovak).
- Jemala, E. (2008). Business Management and Marketing. Bratislava: STU. (original work written in Slovak).
- Kita, J. (2005). Marketing. Bratislava: Wolters Kluwert (Iura Edition), 2005. (original work written in Slovak).
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2005). Principles of Marketing. 4th edition. UK: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. and Kellner, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Kusá, A. and PIZANO, V. (2012). Marketing analysis and strategiese. Trnava: UCM, 2012.
- Lesáková, L., Čimo, J., Hanuláková, E. and Lukačovičová, Z. (2014). Strategic marketing. Bratislava: Aldo design. (original work written in Slovak).
- Levická, J., Tomašovičová, A., Látalová, L., Bošňáková, M. and Ružička, V. (2007). Social Work. Trnava: Oliva. (original work written in Slovak).
- Levická, J. (2008). On the way to the client. Methods, forms and approaches in social work. Trnava: Oliva. (original work written in Slovak).
- Levinson, J.C., and Lautenslager, Al (2005). Guerrilla marketing in 30 days. a 30 day tactical plan to maximize profits and increase customers. Irvine, CA: Entrepreneur Media.
- McDonald, M. (2008). Malcolm McDonald on Marketing Planning. Understanding Marketing Plans and Strategy. UK: MPG Books. 2008.
- Patalas, T. (2009). Guerilla marketing. How to achieve big success with low budget. Praha: Grada Publishing. (original work written in Czech).
- Rektořík, J. (2004). Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress. (original work written in Czech).
- Rostášová, M. (2004). Marketing of NGO's. Efekt – journal for effective management in NGO's. Trnava: 1. Slovak NGO service center. 2 (6) 20 p. (original work written in Slovak).
- Saravanakumar, M., SuganthaLakshmi, T. (2012). Social Media Marketing. Life Science Journal. 9 (4), p. 4444-4451.
- Sernovitz, A. (2009). Word of mouth marketing. New York: Kaplan Publishing.
- Šedivý, M. and Medlíková, O. (2009). Successful NGO.. Praha: Grada Publishing, 2009. (original work written in Slovak).
- Škarabelová, S. (2007). Marketing in nongovernmental sector. Brno: Masaryk University.
- Tuten, T.L. and Solomon, M.R. (2013) Social Media Marketing. UK: Pearson.

#### AUTHORS

**Michaela Hromková, MSc, Ph.D,**  
Trnava University in Trnava Slovakia  
michaela.hromkova@truni.sk

**doc. PhDr. Jana Keketiová, PhD.**  
Trnava University in Trnava Slovakia  
jana.keketiova@gmail.com

**Dr. Thorsten Eidenmüller, PhD., LL.M.**  
Allensbach University Germany  
eidenmueller@eu-edu.de

The author declared no potential conflicts of interests with respect to the research, authorship and/or publication of this article.

JEL : M21, M31

## Paradigmenwechsel der Discount – Vertriebsformen im Lebensmittel – Einzelhandel Dritter Teil einer Tetralogie

Karl Rose

### ABSTRACT

For approx. three years the discount food industry has been going through a paradigm shift without a real willingness to accept this fact or admit that it is happening.

Just a few years ago these core statements applied: "What can one do without" or "recognizable price difference through store brands with comparable quality", this resulted in a distortion - now the opposite is true: "Which service should we offer" and "which brand-name products should we offer?"

In addition, of late the question of shop design i.e. appearance has arisen and its implied air of high quality. All these factors together have resulted in the lines between discount stores and supermarkets becoming fluid, even erased. The perception of significant differences in prices is vanishing and the risk of no longer being recognized as a discount store is rising. And this is all due to the fact that in the face of stagnating market shares the industry is searching for sales revenue resources.

Considering the emerging shop design i.e. appearances one can still speak of the rationalized supermarket, but the newest tested form is, however, better described with the term presentation-oriented supermarket.

### KEYWORDS

service expansion, listing of brand names, approximation, sales resources

### EINLEITUNG

Wie in der Ausarbeitung zum Stand des Lebensmittel-einzelhandels in Deutschland herausgestellt wurde, waren wesentliche Prinzipien des Discount Bereichs bislang der Verzicht auf Service und Einkaufserlebnis (vgl. Lademann, 2013, S. 24), eher kleine Sortimente sowie ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein (vgl. Jacobsen, 2014, o.S.). Erfolgsentscheidend waren in diesem Kontext bislang unter anderem die Konzentration auf Eigenmarken und Aktionsware

(Breuer/Hagemann/Klingler, 2011, S. 34). Der Erfolg der Discounter beruhte bisher insgesamt, so drückt es Jacobsen prägnant aus, auf der „Kunst des Weglassens“ (Jacobsen, 2014, o.S.).

Aktuell lässt sich allerdings feststellen, dass der Lebensmittel-Discount seit einiger Zeit einen Paradigmenwechsel durchläuft. Kennzeichen dieses Paradigmenwechsels sind u.a. die zunehmende Aufnahme von Markenartikel in das Sortiment der Discounter, das Angebot zusätzlichen Services sowie die Aufwertung der Ladenlokale (vgl. Seitz, 2016, S. 3). Gleichzeitig erfolgt, so zeigt das Beispiel Aldi, eine zunehmende Veränderung der ursprünglich einzigartigen Einfachheit von Organisation und Kultur (vgl. Brandes 2013, S. 412). Infolgedessen verschwimmen die Grenzen zwischen Discountern und Supermärkten mehr und mehr.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden, im Rahmen dieser Ausarbeitung zu behandelnde Fragen:

- Warum suchen Discounter den Weg in die Markenartikellistung, die Aufwertung ihrer Ladenlokale und zunehmenden Service?
- Welche Folgen sind mit diesem Wandel verbunden?
- Inwiefern kann noch von Discountern gesprochen werden?

Um diese Fragestellungen zu beantworten geht es nachfolgend in einem ersten Schritt darum, den Discountwandel und die diesem Wandel bedingenden Gründe darzustellen. Aufbauend darauf werden in einem zweiten Schritt Folgen des Wandlungsprozesses abgeleitet.

### KENNZEICHEN UND GRÜNDE FÜR DEN WANDEL

#### DER DISCOUNTER. AUSGANGSLAGE

Verbraucher sind, so Seitz (2016, S. 2), immer auf der Jagd nach den besten Schnäppchen. In Deutschland sind Aldi und Lidl die beliebtesten Discounter. Discount hat sich insgesamt zu einem Konsumstil

entwickelt. Allerdings lässt sich feststellen, dass insbesondere die Supermarktkette Rewe erheblich an Beliebtheit gewinnt. So kaufen 43% der Deutschen bei Rewe ein. Das macht bei einer Betrachtung der vergangenen 10 Jahre fast eine Verdoppelung aus. Demgegenüber verliert der Discounter Aldi an Kunden. Noch im Jahr 2006 kauften 77% der Deutschen regelmäßig bei Aldi. Im Jahr 2016 liegt die Zahl mit 67,7% (vgl. VUMA, 2016, S.11) fast 10% niedriger. Dementsprechend kann von einem gewandelten Einkaufsverhalten gesprochen werden. Einhergehend damit ist der deutsche Markt gesättigt und die Umsatzzahlen im Lebensmitteleinzelhandel stagnieren. (vgl. Seitz, 2016, S. 2)

Die Zeiten ungebremsen Wachstums für die Discounter sind mittlerweile vorbei. So haben die deutschen Discounter insgesamt mit stagnierenden Umsätzen zu kämpfen. Demgegenüber haben viele Supermärkte in den letzten Jahren sehr viel in Qualität und Präsentation investiert, um sich atmosphärisch stärker von den Discountern abzugrenzen. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass der Marktanteil der Discounter mit weit über 40% sehr hoch ist. Allerdings zeigte sich, dass das Wachstum der Supermärkte im Jahr 2014 fast doppelt so hoch war, wie das der Lebensmittel-Discounter. Infolgedessen wird davon ausgegangen, dass Kunden Vielfalt und Einkaufsatmosphäre wieder stärker schätzen, sodass Discounter diesbezüglich in Zugzwang geraten. (vgl. Binder, 2015, o.S.)

In diesem Zusammenhang sprechen Kenner der Branche von einer Renaissance der Supermärkte (vgl. KPMG, 2012, S. 42). Die Discounter sind damit gefordert, auf diese Veränderungen zu reagieren. Aktuell tun sie dies indem sie ihre Sortimente erweitern und Markenartikel anbieten, verstärkt auf Service setzen und ihre Ladenlokale optisch erheblich aufwerten. Des Weiteren lässt sich am Beispiel Aldi auch eine Veränderung der Organisation und der Unternehmenskultur feststellen. Auf diese Punkte wird in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen.

## **SORTIMENTSERWEITERUNG UND ETABLIERUNG**

### **VON MARKEN**

Mit Sortimentserweiterung (auch Sortimentsdiversifikation, Scrambled Merchandising, Category Migration) wird die Expansion der Sortimentsbreite durch ein zusätzliches Dienstleistungs- oder Warenangebot bezeichnet, das Kunden im Vergleich zum ursprünglichen Kernsortiment als anders bzw. fremd wahrnehmen (vgl. Schmitz, 2008, S. 196).

Im Discountbereich erfolgt seit einiger Zeit eine erhebliche Ausweitung der Sortimente. So wurde beispielsweise das bei Aldi ursprünglich stark begrenzte Sortiment mit ca. 600 Artikeln Ende der 1990er Jahre sukzessive erweitert. Mittlerweile wird eine Artikelanzahl von ca. 2.000 unterstellt. Diese Anzahl ergibt sich durch viele neue Artikel im Kühl-, Tiefkühl-, Feinkost- und Kosmetikbereich sowie aus vielen gemischten Kartons (im oberen dreistelligen Bereich). In einem Karton mit 12 Verkaufseinheiten können drei bis vier unterschiedliche Geschmacksrichtungen enthalten sein. Aus Kundensicht handelt es sich dabei um verschiedene Artikel (vgl. Brandes, 2013, S. 411).

Es lässt sich feststellen, dass sich das Sortiment der Discounter nahezu zu einem Vollsortiment entwickelt hat. Es ist für die Kunden nicht mehr hinreichend erkenntlich, zunächst beim Discounter die Grundnahrungsmittel einzukaufen und spezielle Produkte dann im Supermarkt zu besorgen. Vielfältige Produkte gibt es mittlerweile beim Discounter (vgl. Seitz, 2016, S. 2). Die Bedarfsabdeckung liegt bei weit über 90 %.

Aktuell lässt sich des Weiteren beobachten, dass im Lebensmittel-Discount eine Qualitätsoffensive erfolgt. Diese umfasst die Erweiterung des Sortiments als Reaktion auf aktuelle Ernährungstrends (z.B. Vegetarismus, Veganismus und Regionalitätsbewusstsein). (vgl. Seitz, 2016, S. 2). So besteht beispielsweise das Frischesortiment bei LIDL nicht mehr nur aus eingeschweißten Paprikas. Vielmehr wird loses Obst und Gemüse aus der Region, das zudem erst zwischen 24 und maximal 48 Stunden vor dem Verkauf geerntet wird, angeboten. (vgl. Hielscher, 2015, S. 5).

Weiter wurden Backstationen etabliert, um mehrmals täglich verschiedene Backwaren (von Ciabatta Brötchen bis zum Croissant) frisch anbieten zu können. Auch im Hinblick auf das Fleisch und Fischangebot gab es eine Ausweitung des Angebots und jeweils zu den Feiertagen gibt es bei LIDL unter der Marke Deluxe besondere Angebote, wie Trüffelkäse oder Perlhuhnviertel. (vgl. Hielscher, 2015, S. 5).

Discounter, wie ALDI und LIDL entwickeln sich derzeit immer stärker zu „schlanken Supermärkten“ die ihre Sortimente zunehmend auch um Markenartikel (z.B. Nutella, Coca Cola, Nivea) erweitern. Es fehlen nur noch die Bedienungstheken, wie bei Edeka oder Rewe (vgl. Brandes, 2013, S. 411).

Einhergehend mit der Erweiterung des Sortiments um Markenartikel wird beispielsweise bei LIDL darauf gesetzt, Eigenmarken, wie das Kaffeelabel Bellarom sowie die Milch- und Molkerei-Marke künftig als

ebenbürtige Marken zu Dallmayr, Danone etc. zu präsentieren. Gleichzeitig erfolgt schrittweise eine Reduzierung der Anzahl der unterschiedlichen Eigenmarken (vgl. Hielscher, 2015, S. 2). Mit der Einführung eines Zeitschriften und Zeitungssortiments bei Aldi wird darauf abgezielt, zusätzliche Umsätze zu generieren, die nicht zu Einbußen beim bestehenden Sortiment führen. (vgl. Brandes, 2013, S. 411). Hier ist wegen der totalen Verschiedenheit jeglicher Sortiments-Kannibalismus ausgeschlossen.

Des Weiteren ist anzumerken, dass sich Aldi mit einer jährlich vierstelligen Zahl von Artikeln des Aktions-sortiments (preisgünstige Gebrauchsartikel und Elektronik) in Richtung eines neuen Geschäftsmodells bewegt. Aldi ist kaum mehr ein Lebensmitteldiscounter. (vgl. Brandes, 2013, S. 411).

Gemäß Nitt-Drießelmann (2013, S. 43) kann diese Entwicklung u.a. darauf zurückgeführt werden, dass Verbraucher in ihren Vorstellungen individueller geworden sind, was sich in ihrem Einkaufsverhalten widerspiegelt. Sie wollen sich zunehmend von der Masse abheben, um sich von anderen zu unterscheiden. Dementsprechend fordern sie vom Einzelhandel Sortenvielfalt sowie Sortimente, die schnell erneuert und ergänzt werden. Konsumenten suchen beim Einkauf nach dem Besonderen, das ihren Lebenswert steigert. Dieses Besondere darf dann auch etwas mehr kosten, sodass sich eine „neue Mitte“ herausgebildet hat. Diese „neue Mitte“ erwirbt Produkte, die teurer als im Discounter aber günstiger als im Luxussegment sind. Diese Entwicklung kann als eine Begründung für den Discountwandel, insbesondere für die Sortimentserweiterung gesehen werden.

Insbesondere die Erweiterung des Sortiments in Richtung nachhaltig produzierter Produkte in Bioqualität ist auf zwei wesentliche Trends im Konsumentenverhalten zurückzuführen. Immer mehr Verbraucher legen Wert darauf, dass die Produkte, die sie kaufen umweltschonend und sozial verantwortlich produziert worden sind. Dem liegt ein Lebensstil, der als LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) bezeichnet wird, zugrunde. Zudem erlangen Werte, wie Gesundheit und Nachhaltigkeit immer mehr Bedeutung und fördern damit den Verkauf von Bio-, Fair- und Wellnessprodukten. Dies wird zusätzlich durch die fortschreitende auf der demografischen Entwicklung beruhenden Alterung der Bevölkerung verstärkt, da dadurch die Nachfrage nach Produkten, die die Gesundheit erhalten und Krankheiten lindern, verstärkt wird. (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 44f). Trotzdem die führenden Discounter im Sortiment mit

den maßgeblichen Bio-Produkten aufwarten können, ist deren Anteil am Gesamtumsatz nach wie vor –wenn auch steigend- verschwindend gering.

### SERVICEFOKUSSIERUNG

Die zunehmende Servicefokussierung im Lebensmittel-Discount ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass Discounter vermehrt Wert darauf legen, Transparenz hinsichtlich der Produktion und Herkunft der Lebensmittel zu schaffen. Mittels Werbemaßnahmen, sozialem Engagement sowie Lifestyle Magazinen reagieren Discounter auf die gestiegenen Ansprüche der Konsumenten, mit dem Ziel, diese weiterhin zu binden. (vgl. Seitz, 2016, S. 2).

„Discounter werden supermarktiger“ (Seitz, 2016, S. 3). Sie zielen darauf ab, zu einem Alltagsbegleiter ihrer Kunden zu werden. Beispielsweise bietet Aldi in diesem Kontext seit 2015 ein Kunden-Magazin („Aldi inspiriert“), in dem Lifestyle Tipps zu Schönheit, Genuss, Einkauf etc. sowie Back- und Kochrezepte dargestellt werden (vgl. Seitz, 2016, S. 3).

Auch das zunehmende Angebot von z.B. Kaffeeautomaten für Kunden (vgl. dazu ausführlicher das nachfolgende Kapitel 2.4) zeigt die zunehmende Aufnahme von Service im Discountbereich.

Das zusätzliche Serviceangebot kann in Anlehnung an Nitt-Drießelmann (2013, S. 42f) auf den Wunsch nach Geselligkeit und menschlichen Kontakten beim Einkauf zurückgeführt werden. Dieser entsteht u.a. aus Vereinsamung und Anonymisierung im Alltag. Die soziale Komponente beim Einkauf nimmt insbesondere für die Gruppe von über 50-jährigen an Bedeutung zu. Auch der Anstieg der Einkäufe über das Internet ist ein Treiber. Daraus erwächst der Wunsch der Verbraucher nach persönlicher Begegnung und persönlichem Service beim stationär getätigten Einkauf. Mehr noch als Qualität wird der persönliche Kontakt beim Einkauf von Produkten immer entscheidender, wenn es darum geht, was und wie viel stationär gekauft wird. Diese Suche nach Service und Kontakten beim Einkauf trifft allerdings nicht nur auf die über 50-jährigen zu, sie betrifft auch die sogenannte Generation Y (zwischen 1977 und 1994 geborene Personen), die den Einkauf mit dem Wunsch nach Aktivität und sozialen Erfahrungen verbindet. Diese Generation bevorzugt Einkaufsorte, an denen sie neben ihrem Einkauf auch Freizeitaktivitäten durchführen kann (z.B. Kaffee trinken). Abschließend lässt sich hier festhalten, dass die kritischer werdenden und sehr gut informierten Kunden vermehrt Einkaufserlebnisse suchen, die ihrem

Lebensgefühl entsprechen. Dementsprechend werden nur solche Einkaufsstätten ausgewählt, wenn sie vorliegenden Kriterien der Kunden entsprechen. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Wahrnehmung des Einzelhandels und seines Umfelds als Erweiterung des eigenen täglichen Lebensraums, was den Wunsch nach sozialen Kontakten einschließt. Nur wenn es dem Lebensmitteleinzelhandel und somit auch den Discountern gelingt, derartige Anforderungen zu erfüllen, kann es gelingen, Marktanteile an sich zu binden. Andernfalls, so Nitt-Drießelmann, drohe der Verlust von Marktanteilen an den Online-Handel und andere stationäre Vertriebsformen. (vgl. Nitt-Drießelmann 2013, S. 44). Diese Entwicklung kann als eine Begründung für die Zunahme der Serviceorientierung im Lebensmitteldiscount gewertet werden.

Vor diesem Hintergrund sei schon an dieser Stelle auf die Chance der Etablierung eines neuen „Einstiegs-Discounts“ als neue Vertriebsform verwiesen (Vgl. Aufsatz 4)

#### AUFWERTUNG DER LADENLOKALE

Die zunehmende Aufwertung der Ladenlokale von Lebensmittel-Discountern ist ein weiteres Kennzeichen des sich vollziehenden Paradigmenwechsels. Aldi bietet beispielsweise in einer neuen Filiale in Karlsdorf-Neuthard (in der Nähe von Karlsruhe) ein Laden-Design, das auf hellem Holz beruht. Zudem werden Kundentoiletten sowie ein Kaffeeautomat für Kunden oder auch eine Ruhebänke geboten. Auch Lidl verändert zunehmend das Design seiner Ladenlokale. Die typische gelb-blaue Farbgebung wird durch ein dezentes Grau in den Märkten ersetzt und das Design wird insgesamt edler (vgl. Seitz, 2016, S. 3).

Aus eigener Erfahrung sowie aus verschiedenen weiteren Quellen (vgl. Seitz, 2016, S. 2ff; Hielscher, 2015, S. 1ff) lassen sich insgesamt die folgenden Kennzeichen der neuen Filialoptik in den Filialen der Lebensmittel-Discounters festhalten:

- Erhöhte Raumhöhe (bis zu sechs Meter, sodass das Gefühl extremer Größe entsteht, obwohl die Verkaufsflächen von 1200 m<sup>2</sup> beibehalten wurden.
- Viel Glas, Naturlicht
- Ladenmöbel in Holzoptik, hochwertige Laden-ausstattung
- Bebilderte Wände
- Regalbeschriftungen mit Warengruppen

- Großer Backbereich und frisches Sortiment (beispielsweise bei Lidl)
- Kaffeeautomat im Laden
- Ruhebänke im Laden
- Regalbeleuchtungen
- Optisch aufgewerteter Wein- und Spirituosenbereich
- Displays für Werbung
- Headsets für das Personal

Ein möglicher Grund für die Aufwertung der Ladenlokale kann darin gesehen werden, dass das wichtigste Merkmal für Kundentreue und Weiterempfehlung laut dem ServiceAtlas Lebensmitteleinzelhandel 2014 die Atmosphäre in einer Filiale ist (vgl. Seitz 2016, S. 3). Dies unterstreicht auch die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Befragung, bei der festgestellt werden konnte, dass die Optik eines Geschäfts eine wichtige Rolle spielt. So gaben 65% der Befragten (1400 Befragte insgesamt) an, dass sie einen Laden mit ansprechender Optik wünschen würden.

Des Weiteren lässt sich auch die bereits im Kontext des vorangegangenen Kapitels zur Servicefokussierung genannte Begründung, dass Kunden verstärkt nach Einkaufserlebnissen suchen, auf den Aspekt der Aufwertung der Ladenlokale beziehen.

#### VERÄNDERUNGEN VON KULTUR UND

#### ORGANISATION

Wie bereits in der vorangegangenen Ausarbeitung deutlich wurde, spielten für den Erfolg der Discounters auch deren Führung, Organisation und Kultur, die sich wesentlich von denen anderer Unternehmen unterscheidet, eine wichtige Rolle für die starke Etablierung der Discounters in Deutschland. In Kurzform ausgedrückt basierte beispielsweise das Erfolgsmodell von Aldi (oder auch Lidl) bisher auf einer Konzentration auf das Wesentliche (dezentrale Organisation, starke, an den Gründern orientierte Kultur etc.). (vgl. Brandes, 2013, S: 422ff, Brandes, 2008, S. 145ff).

Allerdings lässt sich feststellen, dass auch Unternehmenskultur und Organisation von Discountern einem Wandel unterworfen sind. Dies wird nachfolgend am Beispiel Aldi näher erläutert. Die Anzahl der Regionen mit eigenständigen operativen Organisationseinheiten von Aldi Nord hat sich sukzessive erhöht. Die mittlerweile existierenden 36 Organisationseinheiten können nicht mehr wie früher, problemlos dezentral geführt werden. Aldi Süd verweist auf weitere 31

Regionalgesellschaften. Allerdings war es aber gerade diese Dezentralisation, die dazu geführt hat, dass in jeder Region motiviert und begeistert daran gearbeitet wurde, einen Beitrag zur Entwicklung des Gesamtunternehmens zu leisten. Es wurde viel ausprobiert, an Details gearbeitet und gemeinsam über die besten Lösungen entschieden. Heute ist das nicht mehr machbar. So ist es kaum umsetzbar, mit mehr als 40 Personen aus der Geschäftsführung und dem Verwaltungsrat mehrere Stunden über Details zu diskutieren. Und diese Zahl gilt nur für Aldi Nord (Brandes). Vielmehr ist es unumgänglich, dass autoritäre Entscheidungen durch den Verwaltungsrat getroffen werden, die das Engagement in den einzelnen Regionen ersetzen. Die ursprüngliche Autonomie der einzelnen Einheiten ist damit nicht mehr in gleichem Maße vorhanden. Das grundsätzlich zugrundeliegende Prinzip, dass Teilen vereinfacht und Komplexität reduziert, kann damit ebenfalls nicht mehr aufrechterhalten werden. Vielmehr führt die durch die zahlreichen Gesellschaften gestiegene Komplexität zu einem veränderten Verhalten aufseiten der Führungskräfte, was wiederum eine sich ändernde Unternehmenskultur nach sich zieht. Diese Änderung der Kultur hat weitreichende Auswirkungen: (vgl. Brandes 2013, S. 412)

- Die Spezialisten in den Regionen, die sich für bestimmte Sortimente sowie bestimmte operationale Prozesse interessieren, gibt es nicht mehr.
- Aldi macht heute vieles wie seine Mitbewerber.
- Der Raum für konsequente Detailorientierung ist heute nicht mehr gegeben.

## FOLGEN DES DISCOUNTWANDELS

### KUNDENWAHRNEHMUNG

Bei den Konsumenten sollten Sortimentserweiterungen gemäß der relevanten Fachliteratur eigentlich zur Wahrnehmung neuer Angebotsbündel (vgl. Zentes/Swoboda, 1999, S. 77f) führen, die zu einer Leistungs-differenzierung eines Einzelhandelsunternehmens gegenüber seiner Konkurrenz beitragen können. Das wird darauf zurückgeführt, dass die neuen Angebotsbündel vom Vertrauten abweichen und eine Leistungsinnovation darstellen. Derartige Diversifikationen tragen allerdings zu einer Neu- und Weiterentwicklung von Betriebstypen und einer zunehmenden Vielfalt dieser bei. Es entstehen dementsprechend erhebliche Sortimentsüberlappungen auf. Infolgedessen nehmen

Konsumenten die Betriebstypen, insbesondere Discounter und Supermarkt, nicht mehr als wesentlich unterschiedlich wahr. Die Grenzen verwischen und die Wahrnehmung signifikanter Preisunterschiede schwindet (vgl. Schmitz, 2007, S. 196).

Diese zunehmend verschwimmenden Grenzen lassen sich entsprechend der vorangegangenen Ausführungen allerdings nicht nur auf die Sortimentserweiterung zurückführen. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass die sich an den Supermärkten orientierende Aufwertung der Ladenlokale und das fortschreitende Serviceangebot der Discounter ebenso zu einer Verwässerung der Kundenwahrnehmung beiträgt.

## RISIKEN DES DISCOUNTWANDELS

Seitz (2016, S. 3) stellt die kritische Frage, ob sich der zunehmend entwickelnde „Edel-Discount“ überhaupt gegenüber den Supermärkten behaupten kann. Durch die beschriebene Sortimentsausweitung, die Aufwertung der Ladenlokale sowie die Serviceausweitung gehen die Discounter verstärkt in Konkurrenz zu den Supermärkten. Allerdings besteht hier die Gefahr, dass sich die Discounter mit der verfolgten Strategie in einen Bereich begeben, der zu einer gegenseitigen Kannibalisierung führt. (vgl. Seitz, 2016, S. 3).

Hielscher stellt fest, dass die in Kapitel zwei skizzierten Entwicklungen immer weniger mit dem ursprünglichen Discount-Prinzip zu tun haben und sich langfristig Discountsupermärkte oder rationalisierte Supermärkte entwickeln. Das ursprüngliche Erfolgsmodell, das wesentlich auf der Konzentration auf den Preis beruhte, wird verwässert. (vgl. Hielscher, 2015, S. 5).

Aldi beispielsweise verzichtet mit der erfolgenden Sortimentserweiterung und der zunehmenden Aufnahme von Markenartikeln bewusst auf seine ursprüngliche Stärke, die u.a. in einem konsequenten Verzicht auf Umsatz lag. Ein wesentliches Element der Aldi-Unternehmenskultur wird damit aufgegeben (vgl. Brandes, 2013, S. 411). Lidl hat diesen Schritt bereits weit vor Aldi vollzogen.

Brandes merkt in seinem Artikel an, dass eine zu große Sortimentsvielfalt den Konsumenten überfordert. Die Vielfalt an Angeboten ist für Konsumenten unübersichtlich, sie müssen allerdings im Selbstbedienungshandel allein ihre Wahl treffen. Diese Wahl können Konsumenten in der Regel kaum bewältigen. Die Vielfalt vieler gleichartiger Artikel in unterschiedlichen Verpackungen und unterschiedlichen Größen und von

verschiedenen Herstellern erschwert dem Kunden den Einkauf. So gibt es in traditionellen Lebensmittel-supermärkten in Deutschland beispielsweise bis zu 160 Sorten Joghurt. Allerdings konnte in Untersuchungen festgestellt werden, dass Konsumenten lieber von zu viel Neuem entlastet werden möchten. Vielfach tendieren Kunden deshalb eher zu einfacheren, kleineren Angeboten. Die folgende Tabelle, stellt in diesem Kontext die Ergebnisse eines Experiments mit Konfitüre-Sorten dar, in dem festgestellt werden konnte, dass Konsumenten bei einem kleineren, übersichtlichen Sortiment eher eine Auswahl treffen und das Produkt kaufen (vgl. Brandes, 2013, S. 414).

	24 Sorten	6 Sorten
Kunden, die interessiert stehen bleiben	60%	40%
Von den interessierten Kunden kaufen	3%	30%
Von 1000 Kunden kaufen tatsächlich	18	120

Tabelle 1: Reaktion der Konsumenten auf Sortenvielfalt im Regal,  
Quelle: Brandes (2013), S. 414.

In der Literatur wird in diesem Zusammenhang eine aus der Überforderung der Konsumenten (Consumer Confusion) (vgl. Schweizer, 2005, S. 17f) resultierende Orientierungslosigkeit beschrieben, die zu Kaufmüdigkeit führt, die im Handel wiederum Umsatzrückgänge verursachen kann, da Kunden auf Reduktionsstrategien (z.B. Aufschieben, Zurückgreifen auf Altbewährtes, Ignorieren neuer Produkte, Verzicht etc.) zurückgreifen. Durch die Erhöhung der Vielfalt werden Konsumenten demotiviert. Ein größeres Sortiment, so haben Untersuchungen gezeigt, zieht zwar ein breiteres Publikum an, dabei ist der Absatz allerdings im Vergleich mit dem kleineren Sortiment niedriger. (Rudolph / Schweizer, 2003, S. 28; Venske, 2008, S. 12f). Vor diesem Hintergrund kann festgestellt werden, dass der Erfolg von Discountern bisher darin lag, eine Vorauswahl für den Kunden zu treffen und das Beste für ihn zu wählen und dies in einem überschaubaren Sortiment anzubieten. Sie haben damit dazu beigetragen, den Konsumenten zu entlasten. Dadurch haben sie eine praktische Form der Kundenorientierung und einen damit zusammenhängenden besonderen Service geboten, der mit zunehmender Sortimentsvielfalt nun immer stärker wegfällt. (vgl. Brandes, 2013, S. 415). Für die Discounter resultiert aus der Sortimentserweiterung zudem die Problematik, dass sich aus der Menge der Kundendaten und des immer heterogener werdenden Kaufverhaltens keine eindeutigen Kaufmuster mehr ableiten lassen, sodass es immer schwieriger wird, ein zielgruppenspezifisches Sortiment zu entwickeln. (vgl. Iyengar/Lepper, 2000, S. 995ff).

Die nachfolgende Abbildung stellt den Mechanismus der „Consumer Confusion“ im Überblick dar.

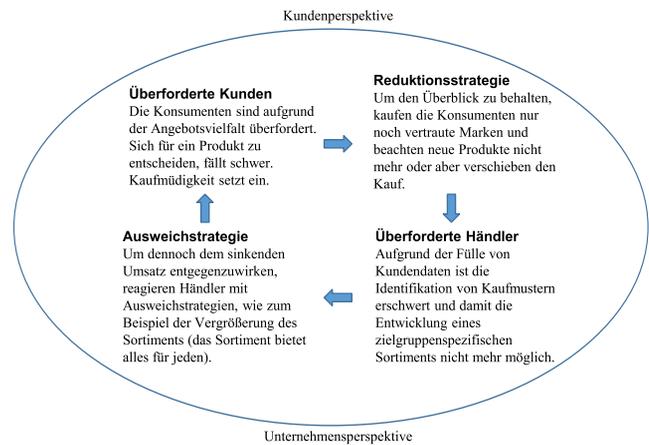


Abbildung 1: Mechanismus der „Consumer Confusion“, Quelle: Kaib (2003), S.50.

Es ist erkennbar, dass sich das „Discount-Prinzip, das wesentlich auf dem Geschäftsmodell des „Weglassens“ beruht, immer stärker auflöst. Brandes sagt aus, dass 1000 Artikel statt 20.000 Artikel alles verändern. Ein kleines Sortiment hat Vorteile im Hinblick auf die Produktivität und einhergehend damit auf die Personalkosten der Filiale. Zudem entstanden durch den Fokus auf Eigenmarken kaum Werbekosten, da Eigenmarken fast keine Werbekosten tragen. Der Händler wirbt lediglich für sein Geschäft und damit für alle Produkte. Diese wesentlich auf Sortimentsbeschränkung, Konzentration auf Eigenmarken und Verzicht auf Service und hochwertige Ladengestaltung sowie den erkennbaren Preisabstand beruhenden Vorteile entfallen aufgrund des sich vollziehenden Paradigmenwandels im Lebensmittel-Discount-Bereich immer mehr. (vgl. Brandes, 2013, S. 430f). Infolgedessen verschwimmen die Grenzen zwischen Discount und Supermarkt verstärkt. Insgesamt ist davon auszugehen, dass sich aufgrund des Discountwandels eine „Lücke nach unten“ ergibt. Das ist darauf zurückzuführen, dass Discounter mit der sich abzeichnenden Entwicklung ihre Strategie der Preisführerschaft (Kostenführerschaft) aufgeben und eine deutliche Differenzierung zu den Wettbewerbern aus dem Supermarktbereich nicht mehr erfolgt (zu den Positionierungsstrategien vgl. Porter, 2008). Infolgedessen kann sich eine Nische im unteren Preissegment entwickeln, die von den derzeit agierenden Discountern nicht mehr ausgefüllt wird. (Eine Nischenstrategie umfasst die strategische Konzentration auf spezielle Kundengruppen, Segmente oder geografische Märkte). Vor diesem Hintergrund sind einige Ergebnisse einer

selbst durchgeführten empirischen Untersuchung besonders interessant. So scheint Kunden der Preis nach wie vor wichtig zu sein. 55% der Befragten (1400 Befragte insgesamt) wären bereit, für einen sehr günstigen Preis einfache no-name-Artikel zu kaufen. Zudem zeigt sich, dass sehr viele Kunden (80% der Befragten) gern Geld durch eine sehr einfache Verpackung sparen würden. Zudem sind viele Konsumenten (65%) bereit, beim Lebensmitteleinkauf Abstriche zu machen, um mehr Geld für Urlaub, Auto, Kleidung und Wohnung zur Verfügung zu haben. Hier zeigt sich, dass das bisher verfolgte Discountprinzip, dass u.a. wesentlich darauf beruhte, Kunden günstige Preise zu bieten, weiterhin gefragt ist. Dies wird auch durch die Feststellungen von Nitt-Drießelmann (2013, S. 43) unterstrichen. Demnach bleibt das Kaufverhalten der Konsumenten weiterhin hybrid. Das heißt, es werden „sowohl/als auch“ Konsumententscheidungen getroffen. Gleichzeitig führen die verbesserten Informationsmöglichkeiten über das Internet sowie die künftig nur gering steigenden oder stagnierenden real verfügbaren Einkommen dazu, dass Verbraucher weiterhin hybrid und in Bezug auf Lebensmittel sehr preisbewusst einkaufen werden.

Damit lässt sich feststellen, dass sich der Wandel der Discounter derzeit zumindest in Teilbereichen von Kundenbedürfnissen wegentwickelt. Zwar trifft die aktuelle Entwicklung der Discounter die Bedürfnisse einer sich entwickelnden, wie in Kapitel 2.2 beschriebenen, „neuen Mitte“ (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 42, 60) und orientiert sich, gewandelten Kundenansprüchen folgend, an einen Mehrwert, der Einkaufsatmosphäre schafft und ein Einkaufserlebnis möglich macht, geht aber an den Bedürfnissen der nach wie vor an sehr günstigen Preisen im Lebensmitteleinzelhandel interessierten Personen aufgrund der zunehmenden Verringerung des Preisabstands zu den Supermärkten vorbei. Und hier werden erhebliche Potentiale z.B. an Kioske, Tankstellenshops oder auch generell an andere Vertriebsformen vergeben.

Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen nicht nur beweglich und kreativ sein und sich an den Wünschen ihrer Zielgruppe orientieren, um ihre Umsätze halten bzw. steigern zu können, sie müssen sich auch deutlich von ihren Wettbewerbern abgrenzen können, um von den Kunden wahrgenommen zu werden. (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 65). Aufgrund der zunehmenden Annäherung in Bezug auf Ladengestaltung, Service und Sortiment zwischen Discountern und Supermärkten, stellt sich allerdings die Frage, wie dem

Discountbereich eine solche Abgrenzung gelingen kann.

Der auch im Hinblick auf Organisation und Unternehmenskultur erfolgende Wandel bringt ebenfalls Risiken mit sich. Brandes stellt in diesem Kontext die folgende Hypothese auf: „Die Komplexität des sehr groß gewordenen Unternehmens wird nicht mehr beherrscht. Statt die Stärken der Dezentralität weiter zu entwickeln, wurde mit einer weiteren Ebene zwischen Verwaltungsrat und den regionalen Geschäftsführern (Bevollmächtigte des Verwaltungsrates) eine Tendenz der Zentralisation eröffnet“ (Brandes 2013, S. 413).

Damit ist man dem Risiko ausgesetzt, den Wettbewerbsvorteil seiner einzigartigen Unternehmenskultur zu verlieren. Wobei allerdings in Bezug auf Aldi ausgesagt werden kann, dass das Unternehmen bis heute bei den Verbrauchern noch über ein unschlagbares Image verfügt, dem sich derzeit lediglich LIDL annähert. Aldi als Marke hat eine Spitzenposition in der Beliebtheit (vgl. Brandes, 2013, S. 413.) Das bestätigt auch das Ergebnis der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung, bei der die Befragten verschiedenen Lebensmitteleinzelhandels-Unternehmen auf einer Skala von 0 (schlecht) bis 5 (sehr gut) beurteilen sollten. Aldi schnitt dabei mit einem durchschnittlichen Wert von 4,5 vor Lidl (4,2) und Rewe (3,5) am besten ab.

Infolge der aufgezeigten Entwicklungen sowie der dargestellten Risiken lassen sich im Einzelnen die in folgender Abbildung zusammengefassten Risiken darstellen:



Abbildung 2: Risiken des Discountwandels, Quelle: eigene Darstellung

**FAZIT**

Abschließend lässt sich ein umfassender Wandel im Discountbereich feststellen, der dadurch gekennzeichnet ist, dass gute Qualität anstelle kleiner Preise eine zunehmende Bedeutung erlangt. Es zeichnet sich ein Trend ab, in dessen Rahmen der „Low-Budget-Fokus“ von Hochwertigkeit abgelöst wird, die auch etwas teurer sein darf. Dementsprechend verwandeln sich Discounter vom reinen Verkaufsort hin zu einem Wohlfühlort. (vgl. Seitz, 2016, S. 1).

Dies geschieht unter anderem durch die Etablierung von Markenartikeln im Sortiment, eine stärkere Serviceorientierung und die optische Aufwertung der Ladenlokale. Mit diesen Veränderungen ist der Versuch verbunden, sich ändernden Kundenbedürfnissen besser gerecht zu werden. So soll beispielsweise mit der zunehmenden Serviceorientierung der Tatsache Rechnung getragen werden, dass der Bedarf nach Service und menschlichen Kontakten beim Einkauf gestiegen ist. Mit der Schaffung eines Angebots von Artikeln, die sich zwischen dem Luxussegment und dem Discountbereich bewegen, wird auf die sich (möglicherweise) entwickelnde neue Mitte abgezielt, die mehr Wert auf Qualität legt. Zudem sollen Trends in Richtung vermehrter Nachhaltigkeit, ökologischem Bewusstsein und Gesundheitsorientierung aufgegriffen werden.

Infolge dieser Entwicklung entsteht eine Annäherung des Discountbereichs an den Supermarktbereich. Kunden nehmen immer weniger Unterschiede zwischen Discountern und Supermärkten wahr. Dadurch fallen wesentliche Aspekte, auf deren Erfolg der Discounter bisher beruhte (wie Verzicht auf Service, kleines Sortiment, günstige Preise) verstärkt weg. Die Discounter begeben sich damit vermehrt in Konkurrenz zu den Supermärkten. Daraus entsteht unter anderem eine Gefahr der gegenseitigen Kannibalisierung. Des Weiteren tut sich eine „Lücke nach unten“ auf, da Kunden weiterhin großen Wert auf günstige Preise legen und dafür auch bereit sind, beispielsweise auf einfache no-name-Artikel zurückzugreifen und auf aufwendige Verpackungen zu verzichten. Zudem führt die zunehmende Sortimentserweiterung zu „Consumer Confusion“, was sich wiederum negativ auf das Kaufverhalten auswirken kann.

Auch im Hinblick auf Führung und Unternehmenskultur ließ sich (am Beispiel Aldi) feststellen, dass es umfassende Veränderungen gegeben hat. Das ursprüngliche Erfolgsprinzip, das wesentlich auf Dezentralisierung und einer starken Unternehmens-

kultur beruhte, wurde nicht konsequent beibehalten. Auch hier zeigen sich eine „Verwässerung“ sowie eine Annäherung an die Mitbewerber.

Abschließend stellt sich hier die Frage, ob der Wandel der Discounter sinnvoll neuen Kundenbedürfnissen Rechnung trägt und zum Erfolg führt oder ob die Risiken der zunehmenden Abschwächung des „Discount-Prinzips“ überwiegen und zu Problemen führen. Da diese Frage nicht abschließend beantwortet werden kann, sehr wohl aber Umsatzpotentiale in der „Orientierung nach unten“ zu generieren sind, muss die Frage nach der Berechtigung eines neuen Vertriebstyps „Einfachdiscount“ gestellt werden.

**LITERATUR**

Binder, E. (2015): Aldi, Lidl, Netto, Penny und Co.: Discounter geraten unter Druck, URL: <http://www.mz-web.de/wirtschaft/-sote-discounter-geraten-unter-druck-aldi-lidl-penny-23345650> (Stand 24.06.2016).

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](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.

Brandes, D. (2013): Das System Aldi – Ein Muster erfolgreicher Unternehmensführung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 409-434.

Hielscher, H. (2015): Der Discounter möchte etwas Besseres sein, in: Wirtschaftswoche 18.02.2015, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/lidl-der-discounter-moechte-et-was-besseres-sein/11362108.html> (Stand: 22.06.2016).

Iyengar, S.S./Lepper, M.R. (2000): When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?, in: Journal of Personality and Social Psychology 79 (6), S. 995-1006.

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).

Kaib, I. (2003): Handelsmarken und Discounter-Entwicklung und Auswirkungen auf die Konsumgüterindustrie, Hamburg.

KPMG (2012): Trends im Handel 2020, Köln, Internetquelle: <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf>, Abrufdatum: 23.05.2016.

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.

Porter, M.E: (2008): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus-Verlag, Frankfurt.

Rudolph, T./Schweizer, M. (2003): Produktvielfalt: Ermüdungserscheinungen beim Kunden, Wiesbaden.

Schweizer, M. (2005): Consumer Confusion im Handel: Ein umweltpsychologisches Erklärungsmodell, Wiesbaden

Seitz, J. (2016) Der Discount wird edel, Zukunftsinstitut, URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/08-retail-revolution/06-specials/der-discount-wird-edel/> (Stand 22.06.2016).

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

Schmitz, G. (2007): Sortimentsdiversifikation aus Konsumentensicht: Ein Erklärungsansatz zur Nutzungsabsicht neuer Angebotsbündel und empirische Befunde zu einem Pressesortiment bei Lebensmittel-Discountern, in: Schuckel, M./Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S. 195-214.

Venske, A.V. (2008): Management und Wirkungen von Marke-Kunden-Beziehungen im Konsumgüterbereich, Wiesbaden.

VUMA (2016): Konsumenten punktgenau erreichen: Basisinformationen für fundierte Mediaentscheidungen, Frankfurt am Main/Hamburg/Mainz, URL: <http://www.vuma.de/vuma-praxis/vumaberichtsband/> (Stand 20.06.2016).

Zentes, J./Swoboda, B. (1999): Neue Entwicklungen im Handelsmanagement – Umfeldbedingungen und strategische Konzepte, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21 (1), S. 75-90.

#### AUTOR

##### Dr. Karl Rose

Freiberuflicher Berater für Handel u. Handwerk  
Prof. an der Techn. Univ. Varna und der FOM  
(Controlling, Marketing, Personal)  
Forschung in versch. Bereichen des LEH.

JEL : O41, I28

## Government Debt and Education Subsidies by Synthesizing the Uzawa-Lucas Two-Sector Model and Diamond Growth-Debt Model

Wei-Bin Zhang

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to study dynamic relationships between economic growth and government debts with endogenous wealth and human capital accumulation. We extend the Uzawa-Lucas two-sector growth model by introducing the government debt and the three sources of human capital accumulation, Arrow's learning by doing, Uzawa's learning by education, and Zhang's creative leisure. The model emphasizes the role of government's education subsidy policies on economic growth and the dynamics of government debt. It synthesizes the Uzawa-Lucas two sector and the Diamond model with Zhang's approach to household behavior. The model introduces various taxes on different economic agents. Education is financially supported by public subsidies and the household. We simulate the model to demonstrate existence of an equilibrium point and motion of the dynamic system. We also examine effects of changes in some parameters. As the system is unstable, we conduct comparative dynamic analysis in the short term.

### KEYWORDS

Uzawa-Lucas model, Diamond model, learning by consuming, government debt, propensity to receive education

### INTRODUCTION

This study is concerned with issues related to dynamics of human capital and government debts within the framework of neoclassical growth theory. We deal with the dynamic issues with Zhang's approach to behavior of households (Zhang, 1993) by integrating two of the most well-known models – the Uzawa-Lucas two-sector model (Uzawa, 1965; Lucas, 1988) and the Diamond growth model with debt (Diamond, 1965) - in the literature of economic dynamics.

Human capital is a key determinant of economic growth (Hanushek and Kimko, 2000; Barro, 2001; Krueger and Lindahl, 2001; and Castelló-Climent and

Hidalgo-Cabrillana, 2012). Human capital is not exogenously given as assumed in most of most economic growth models, but through human efforts with using human as all we physical resources. There is a dynamic interdependence between economic growth and human capital. In almost all economies, education is an important way of accumulating human capital though using human and physical resources. An important study on education and economic growth with formal modeling is the Uzawa-Lucas model (Uzawa, 1965; Lucas, 1988). The Uzawa-Lucas model deals with growth and human capital accumulation with formal education. The model has great influences on development of theoretical research. For instance, the standard Uzawa-Lucas model is extended to examine the effects of taxation on economic growth, education, and human capital accumulation (e.g., Jones et al. 1993; Stokey and Rebelo, 1995; Mino, 1996, 2001; Zhang, 2003; Alonso-Carrera and Freire-Seren, 2004; De Hek, 2005; Chakraborty and Gupta, 2009; and Sano and Tomoda, 2010). The main purpose of our study is to introduce government subsidy on education into the Uzawa-Lucas two sector model. Education is nowadays often provided by the public or subsidized by the state. A hotly discussed topic in higher education is about the declination of public support for education and above CPI increases in tuition (e.g., Arcalean and Schiopu, 2010; Fethke, 2011). There are many empirical studies about interactions among growth, human capital accumulation, and education subsidies. In the last decades higher education enrollment has increased in many countries. Countries like Denmark and Canada fully rely on public provision, other countries like Japan and Korea are mostly supported by private individuals for higher education (Chanda, 2008; Bergh and Fink, 2009). Caucutt and Kumar (2003) construct a dynamic general equilibrium model to study the effects of higher education subsidies in the US. Some studies examine the implications of physical resources devoted to education and its role in economic growth (e.g., Rangazas, 2000, 2002). As shown by Su (2006), in

general, in less developed economies public budget allocation is characterized by exclusive participation and large schooling expenditure at higher education at the expense of basic education; in developed economies, the budget allocation tends to be more balanced. This study emphasizes relationships between taxation, government involvement in education, education and growth in a comprehensive analytical framework.

Another important variable in this study is government debt. Issues related to government debts are complicated as national debts have complicated relations with GDP, taxes, taxation structures, government's social and economic activities, population structure, and economic growth. Although there are some theoretical models on relations between national debts and growth, these models mostly deal with very simple economic structure with simplified taxation. The purpose of this study is to address issues related to public debt in the neoclassical growth framework with endogenous human capital and government education policies. We deal with dynamics of debts by considering government expenditure and different taxes in a competitive economy. There are a few models which treat productive fiscal policy as a determinant of persistent economic growth (Barro, 1990; Turnovsky, 2000, 2004; Gómez, 2008; and Park, 2009). We assume that the government uses different taxes and public debt to subsidize. In our study the government has a set of control measures including the total expenditures and tax rates on the industrial sector's output, the education sector's output, the wage income, the consumption and the interest income. The modeling of this study is also influenced by Lin (2000). Lin's model assumes that the government expenditure is spent on education. In Lin's model, there is only one lump sum tax on the household, while in this study the government may tax on the household's wage income, wealth income, consumption, as well as on the two production sectors' outputs. Lin's examination is focused on the effects of changes in some parameters on the steady state; while this study is focused on effects of changes in some parameters on the dynamic paths of the economic growth.

The main economic growth mechanism is based on the neoclassical growth model with endogenous physical and human capital. Wealth accumulation is the engine of economic growth theory by the pioneering works of Solow (1956) and Swan (1956). In the standard neoclassical growth model, capital and labor are substitutes for

one another with the result that the long-run growth path of the economy is one of full employment. The one-sector growth model has been extended and generalized in numerous directions (Burmeister and Dobell, 1970; Zhang, 2005). The Uzawa-Lucas model extends the Solow model to include human capital accumulation with formal education. This paper models household's decision on education different from the Uzawa-Lucas approach in that it applies the approach to household behavior proposed by Zhang (1993). Moreover, rather than a single learning activity through formal education like in the Uzawa-Lucas model, this study considers the sources of human capital accumulation via three ways: Arrow's learning by doing, Uzawa's learning by education, and Zhang's creative leisure within a general equilibrium framework. We combine the economic mechanisms in the four key growth models - Solow's growth model, Arrow's learning by doing model, the Uzawa-Lucas education model, and the Diamond model into a single comprehensive framework. The model on this study is a synthesis of the two models, the Uzawa-Lucas two-sector growth model with education subsidy (Zhang, 2016a) and the Uzawa model with government debt (Zhang, 2016b). The paper is organized as follows. Section 2 introduces the basic model with wealth accumulation and human capital accumulation with government subsidy on education. Section 3 simulates the model. Section 4 carries out comparative dynamic analysis with regard to some parameters. Section 5 concludes the study.

## THE BASIC MODEL

This section synthesizes the two models, the Uzawa-Lucas two-sector growth model with education subsidy (Zhang, 2016a) and the Uzawa model with government debt (Zhang, 2016b). The economy has one production sector and one education sector. Most aspects of the production sector are similar to the standard one-sector growth model (Burmeister and Dobell, 1970; Azariadis, 1993; and Barro and Sala-i-Martin, 1995). It is assumed that there is only one (durable) good in the economy under consideration. Households own assets of the economy and distribute their incomes to consumption, education and wealth accumulation. The production sectors use physical capital and labor as inputs. Exchanges take place in perfectly competitive markets. Factor markets work well; factors are inelastically supplied and the available factors are fully utilized at every moment. Saving is undertaken only by households. All earnings of firms are distributed in the form

of payments to factors of production.

### The labor force and factor input distribution

We assume a homogenous and fixed population  $\bar{N}$ . Let  $T(t)$  and  $T_e(t)$  represent for, respectively, the work time and study time of a representative household. We use  $H(t)$  to present for the level of human capital of the population. The total labor force  $N(t)$  is given by

$$N(t) = H^m(t)T(t)\bar{N}, \quad (1)$$

where  $m$  is the efficiency of applying human capital.

The labor force is distributed between the two sectors. We select the commodity to serve as numeraire, with all the other prices being measured relative to its price. We assume that wage rates are identical among all professions. The total capital stock of physical capital,  $K(t)$ , is allocated between the two sectors. We use  $N_j(t)$  and  $K_j(t)$  to stand for the labor force and capital stocks employed by sector  $j = e, i$ . As labor and capital are assumed fully employed, we have

$$K_i(t) + K_e(t) = K(t), \quad N_i(t) + N_e(t) = N(t). \quad (2)$$

### The production sector

We use the conventional production function to describe a relationship between inputs and output. We use  $F_i(t)$  to present the output level of the production sector at time  $t$ . The production function is specified as follows

$$F_i(t) = A_i K_i^{\alpha_i}(t) N_i^{\beta_i}(t), \quad A_i, \alpha_i, \beta_i > 0, \quad \alpha_i + \beta_i = 1, \quad (3)$$

where  $A_i$ ,  $\alpha_i$ , and  $\beta_i$  are positive parameters. Markets are competitive; thus labor and capital earn their marginal products, and firms earn zero profits. The rate of interest  $r(t)$  and wage rate  $w(t)$  are determined by markets. Hence, for any individual firm  $r(t)$  and  $w(t)$  are given at each point of time. The marginal conditions are given by

$$r(t) + \delta_k = \frac{\alpha_i \bar{\tau}_i F_i(t)}{K_i(t)}, \quad w(t) = \frac{\beta_i \bar{\tau}_i F_i(t)}{N_i(t)}, \quad (4)$$

where  $\delta_k$  is depreciation rate of physical capital and  $\bar{\tau}_i \equiv 1 - \tau_i$ ,  $\tau_i$  being the fixed tax rate on the industrial output.

### The education sector

Education is subsidized by the government through

taxing the households as well as the production and education sectors. We have multiple of tax income. The model in this study is a generalization of Zhang's two models. In the literature of education and economic growth, there are some growth models with public or/and private education (Eckstein and Zilcha, 1994; Kaganovich and Zilcha, 1999; Epple and Romano, 1998; Caucutt, 2002; Cardak, 2004; and Chen, 2005). This study assumes that the education sector is characterized of perfect competition. Here, we neglect any government's financial support to the education sector. The education sector charges students  $p(t)$  per unit of time. The production function of the education sector is assumed to be a function of  $K_e(t)$  and  $N_e(t)$ . We specify the production function of the education sector as follows

$$F_e(t) = A_e K_e^{\alpha_e}(t) N_e^{\beta_e}(t), \quad \alpha_e, \beta_e > 0, \quad \alpha_e + \beta_e = 1, \quad (5)$$

where  $A_e$ ,  $\alpha_e$  and  $\beta_e$  are positive parameters.

The education sector pays teachers and capital with the market rates. The cost of the education sector is given by  $w(t)N_e(t) + (r(t) + \delta_k)K_e(t)$ . The education sector maximizes the following profit

$$\pi(t) = \bar{\tau}_e p(t) F_e(t) - (r(t) + \delta_k) K_e(t) - w(t) N_e(t),$$

where  $\bar{\tau}_e \equiv 1 - \tau_e$ , and  $\tau_e$  is the fixed tax rate on the education service. For given  $p(t)$ ,  $H(t)$ ,  $r(t)$ , and  $w(t)$ , the education sector chooses  $K_e(t)$  and  $N_e(t)$  to maximize the profit. The optimal solution is given by

$$r(t) + \delta_k = \frac{\alpha_e \bar{\tau}_e p(t) F_e(t)}{K_e(t)}, \quad w(t) = \frac{\beta_e \bar{\tau}_e p(t) F_e(t)}{N_e(t)}. \quad (6)$$

### Accumulation of human capital and

We assume that there are three sources of improving human capital, through education, "learning by producing", and "learning by leisure". Arrow (1962) first introduced learning by doing into growth theory; Uzawa (1965) took account of trade-offs between investment in education and capital accumulation, and Zhang (2016a) introduced impact of consumption on human capital accumulation (via the so-called creative leisure) into growth theory. Synthesizing the three resources of learning as in Zhang (2016a), we have human capital dynamics as follows

$$\dot{H}(t) = \frac{v_e (F_e(t)/\bar{N})^{\alpha_e} (H^m(t)T_e(t))^{\beta_e}}{H^{\pi_e}(t)} + \frac{v_i (F_i(t)/\bar{N})^{\alpha_i}}{H^{\pi_i}(t)} + \frac{v_h c^{\alpha_h}(t)}{H^{\pi_h}(t)} - \delta_h H(t), \quad (7)$$

where  $\delta_h (> 0)$  is the depreciation rate of human capital,  $v_e, v_i, v_h, a_e, b_e, a_i,$  and  $a_h$  are non negative parameters. The signs of the parameters,  $\pi_e, \pi_i,$  and  $\pi_h$  are not specified as they can be either negative or positive. The term  $v_e (F_e / \bar{N})^{a_e} (H^m T_e)^{b_e} / H^{\pi_e}$  describes the contribution to human capital improvement through education. Human capital tends to increase with an increase in the level of education service,  $F_e,$  and in the (qualified) total study time,  $H^m(t)T_e(t)$ . We take account of learning by producing effects in human capital accumulation by the term  $v_i (F_i / \bar{N})^{a_i} / H^{\pi_i}$ . We take account of learning by consuming by the term,  $v_h c^{a_h} / H^{\pi_h}$ . In contemporary economies, human capital is evidently closely related to leisure activities such as different club activities, travelling different parts of the world, playing computer games, watching TV, and doing sports, not to mention family background and general social environment.

**The current income and disposable income**

Consumers make decide the time of education, consumption level of commodity, and amount of saving. This study applies the approach to household behavior proposed by Zhang (1993). We denote per household wealth by  $a(t)$ . Let  $\bar{k}(t)$  stand for physical wealth per household, that is,  $\bar{k}(t) = K(t) / \bar{N}$ . As the households own the government debt, the wealth consists of the physical wealth and government debt. We have

$$a(t) = \bar{k}(t) + d(t), \tag{8}$$

where  $d(t)$  is the debt owned by the representative household. We use  $\tau_a, \tau_w,$  and  $\tau_c$  to stand for the fixed tax rates on the wealth income, wage income and consumption. Per capita current income from the interest payment  $\bar{r}_a r(t) \bar{k}(t)$  and the wage payment  $\bar{r}_w H(t) T(t) w(t)$  is given by

$$y(t) = \bar{r}_a r(t) a(t) + \bar{r}_w H^m(t) T(t) w(t), \tag{9}$$

where  $\bar{r}_a \equiv 1 - \tau_a,$  and  $\bar{r}_w \equiv 1 - \tau_w$ . We call  $y(t)$  the current income in the sense that it comes from consumers' payment for efforts and consumers' current earnings from ownership of wealth. We assume that selling and buying wealth can be conducted instantaneously without any transaction cost. The total value of wealth that consumers can sell to purchase goods and to save is equal to  $a(t)$ . The per capita disposable income is defined by

$$\hat{y}(t) = y(t) + a(t). \tag{10}$$

The disposable income is used for saving, consumption, and education.

**The budget, utility function, and optimal behavior**

Let  $\tau(t)$  stand for the subsidy per unit of time people receive from the government for education. In the literature of growth with education subsidies, there are different ways of modeling household behavior and budget constraints (e.g., Blankenau and Simpson, 2004; Bovenberg and Jacobs, 2005; and Booth and Coles, 2010). In our approach the education cost is the price minus the subsidy rate,  $p(t) - \tau(t)$ . At each point in time, the consumer would distribute the total available budget between saving  $s(t)$ , consumption of goods  $c(t)$ , and education  $T_e(t)$ . The budget constraint is given by

$$\bar{r}_c c(t) + s(t) + (p(t) - \tau(t)) T_e(t) = \hat{y}(t), \tag{11}$$

where  $\bar{r}_c \equiv 1 + \tau_c$ . The consumer is faced with the following time constraint

$$T(t) + T_e(t) = T_0, \tag{12}$$

where  $T_0$  is the total available time for work and study. Substituting this function into the definition of  $\hat{y}(t)$  yields

$$\hat{y}(t) = (1 + \bar{r}_a r(t)) a(t) + \bar{r}_w H^m(t) T_0 w(t) - \bar{r}_w H^m(t) T_e(t) w(t). \tag{13}$$

Insert (13) in (11)

$$\bar{r}_c c(t) + s(t) + \bar{p}(t) T_e(t) = \bar{y}(t), \tag{14}$$

where

$$\begin{aligned} \bar{p}(t) &\equiv p(t) - \tau(t) + \bar{r}_w H^m(t) w(t), \\ \bar{y}(t) &\equiv (1 + \bar{r}_a r(t)) a(t) + \bar{r}_w H^m(t) T_0 w(t). \end{aligned}$$

The right-hand side is the "potential" income that the consumer can obtain. The left-hand side is the total cost of consumption and saving plus opportunity cost of education. At each point in time, consumers have three variables, the level of consumption, the level of saving, and the education time to decide. We assume that consumers' utility function is a function of  $c(t), s(t),$  and  $T_e(t)$  as follows

$$U(t) = c^{\lambda_0}(t) s^{\lambda_0}(t) T_e^{\eta_0}(t), \tag{15}$$

where  $\xi_0$  is called the propensity to consume,  $\lambda_0$  the propensity to own wealth, and  $\eta_0$  the propensity to obtain education. For the representative consumer,  $w(t)$ , and  $r(t)$  are given in markets. Maximizing  $U(t)$  subject to (8) yields

$$c(t) = \xi \bar{y}(t), \quad s(t) = \lambda \bar{y}(t), \quad \bar{p}T_c(t) = \eta \bar{y}, \quad (16)$$

where

$$\xi \equiv \frac{\rho \xi_0}{\bar{\tau}_c}, \quad \lambda \equiv \rho \lambda_0, \quad \eta \equiv \rho \eta_0, \quad \rho = \frac{1}{\xi_0 + \lambda_0 + \eta_0}.$$

### Wealth accumulation

We now find dynamics of wealth accumulation. According to the definition of  $s(t)$ , the change in the household's wealth is given by

$$\dot{a}(t) = s(t) - a(t). \quad (17)$$

### The government expenditure and tax income

This study assumes that each student receives education subsidy  $\tau(t)$  in proportion to the education price as follows

$$\tau(t) = \tilde{\tau} p(t), \quad (18)$$

where  $\tilde{\tau} (< 1)$  is a non-negative parameter. This implies that the government subsidy is endogenously determined in such a way that the price that each student actually pays for per unit of time is  $(1 - \tilde{\tau})p(t)$ .

The government finances current spending by collecting taxes and issuing interest-bearing debt. Let  $Tp(t)$  stand for the government's tax income. The income comes from taxing the two sectors, the ownership of wealth, and consumption. We have

$$T_p(t) = \tau_i F_i(t) + \tau_e p(t) F_e(t) + \tau_a r(t) a(t) \bar{N} + \tau_c c(t) \bar{N} + \tau_w H^m(t) T(t) w(t) \bar{N}. \quad (19)$$

### The dynamics of government debt

As the households own the government debt  $D(t)$ , we have  $d(t) \bar{N} = D(t)$ . The government debt follows the following dynamics

$$\dot{D}(t) = r(t) D(t) + \tau(t) \bar{N} - T_p(t). \quad (20)$$

### Demand and supply in education market

The total demand for education service is  $T_e(t)N_0$ . The demand and supply for education balances at any point in time

$$T_e(t)N_0 = F_e(t). \quad (21)$$

We built the model with trade, economic growth, physical distribution, governments' debts, and national debts in the economy in which the markets are perfectly competitive and government' subsidy policy is endogenous. The model synthesizes some main ideas in economic growth theory. For instance, if human capital is constant, our model is structurally similar to the neoclassical growth model by Solow (1956) and Uzawa (1961, 1963). Our model is also structurally similar to the Uzawa-Lucas model with education (Uzawa, 1965; Lucas, 1988). It is influenced by the Diamond model (Diamond, 1965).

## THE DYNAMICS AND ITS PROPERTIES

The economic system contains many variables. These variables are non linearly related. For illustration, the rest of the study simulates the model. In order to simulate the model with computer, we provide a computational procedure so that one can easily follow the motion of the economic system with any set of parameters and initial conditions. In the appendix, we show that the dynamics of the economy can be expressed as 3 differential equations. First, we introduce a variable  $z(t)$  by

$$z(t) \equiv \frac{r(t) + \delta_k}{w(t)}.$$

We now show that the dynamics can be expressed by the three differential equations with  $z(t)$ ,  $H(t)$  and  $D(t)$  as the variables.

### Lemma

The dynamics of the economic system is governed by the following 3 differential equations with  $z(t)$ ,  $H(t)$  and  $D(t)$  as the variables

$$\begin{aligned} \dot{z}(t) &= \Omega_z(z(t), H(t), D(t)), \\ \dot{H}(t) &= \Omega_H(z(t), H(t), D(t)), \\ \dot{D}(t) &= \Omega_D(z(t), H(t), D(t)), \end{aligned}$$

where  $\Omega_z$ ,  $\Omega_H$  and  $\Omega_D$  are functions of  $z(t)$ ,  $H(t)$  and  $D(t)$  defined in the Appendix. Moreover, all the other variables can be determined as functions of  $z(t)$ ,  $H(t)$  and  $D(t)$  at any point in time by the following procedure:  $r(t)$  by (A2)  $\rightarrow w(t)$  by (A3)  $\rightarrow p(t)$  by (A4)  $\rightarrow \tau(t)$  by (18)  $\rightarrow a(t)$  by (A12)  $\rightarrow K(t)$  by (A11)  $\rightarrow k(t) = K(t)/N \rightarrow N(t)$  by (A7)  $\rightarrow N_i(t)$  and  $N_e(t)$  by (A5)  $\rightarrow K_i(t)$  and  $K_e(t)$  by (A5)  $\rightarrow F_i(t)$  by (3)  $\rightarrow F_e(t)$  by (5)  $\rightarrow y(t)$  by the definition  $\rightarrow c(t)$ ,  $T_e(t)$ , and  $s(t)$  by (16)  $\rightarrow T_i(t) = T_0 \rightarrow T_e(t) \rightarrow T_p(t)$  by (19).

The differential equations system (22) contains three variables,  $z(t)$ ,  $H(t)$  and  $D(t)$ . Although we can analyze its dynamic properties as we have explicitly expressed the dynamics, we omit analyzing the model as the expressions are too complicated. Instead, we simulate the model to illustrate behavior of the system. In the remainder of this study, we specify the depreciation rates by  $\delta_k = 0,03$ ,  $\delta_h = 0,06$ , and let  $T_0 = 1$ . We specify the other parameters as follows,

$$\begin{aligned} \alpha_i &= 0.45, \alpha_e = 0.3, \lambda_0 = 0.6, \xi_0 = 0.1, \eta_0 = 0.006, \\ N_0 &= 10, A_i = 0.8, A_e = 1, m = 0.6, \tilde{\tau} = 0.2, v_e = 0.8, \\ v_i &= 2.5, v_h = 0.7, a_e = 0.3, b_e = 0.5, a_i = 0.4, \\ a_h &= 0.1, \pi_e = 0.1, \pi_i = 0.7, \pi_h = 0.3, \tau_i = \tau_c = 0.05, \\ \tau_w &= \tau_a = \tau_e = 0.01. \end{aligned} \tag{15}$$

The propensity to save is and the propensity to consume education is 0,006. The propensity to consume goods is 0,1. The technological parameters of the two sectors are specified at  $A_i = 0,8$  and  $A_e = 1$ . The conditions  $\pi_e = 0,1$ ,  $\pi_i = 0,7$  and  $\pi_h = 0,3$  mean respectively that the learning by education exhibits decreasing effects in human capital; the learning by producing exhibits decreasing effects in human capital; and the learning by consuming exhibits decreasing effects in human capital. The equilibrium values of the other variables are given by the procedure in the lemma. We list them as follows.

$$\begin{aligned} K &= 3549, N = 68.4, H = 27.1, Y = 341.4, \\ r &= 0.009, w = 62.2, p = 33.3, D = 23031, F_i = 322.7, \\ F_e &= 0.56, N_i = 68.2, N_e = 0.2, K_i = 3543.6, \\ K_e &= 5.68, a = 2658, c = 421.9, T_e = 0.056, \end{aligned}$$

The consumer spends about 5,6 percent of the total available time for education. It is straightforward to calculate the three eigenvalues as follows:

$$\{0.9, -0.09, -0.02\}.$$

As the two eigenvalues are negative and one is positive, the unique equilibrium is unstable. Hence, the system tends to be away from its equilibrium. The instability implies that we cannot effectively conduct comparative dynamic analysis as the system will not approach to an equilibrium point in the long term. Nevertheless, we can follow short-run movement of the system when some parameters are changed. We are now concerned with short-run motion of the system. We specify initial conditions as follows:

$$z(0) = 0.03, H(0) = 14, D(0) = 8000.$$

The simulation result is plotted in Figure 1. The level of the human capital, total labor input, and total physical capital increase from the initial variables values. The education time and output level of the education sector rise initially and then fall during the study period. The changes in the other variables are provided in Figure 1.

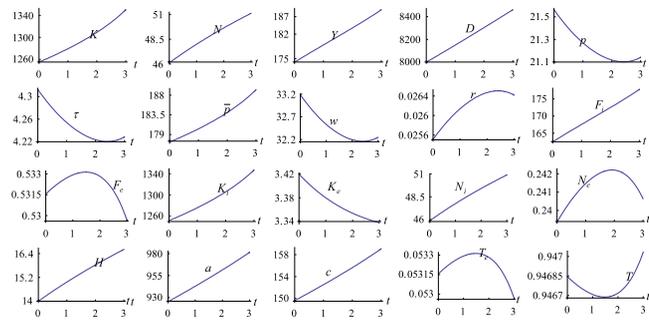


Figure 1. The Motion of the Economic System

**COMPARATIVE DYNAMIC ANALYSIS IN SOME PARAMETERS BY SIMULATION**

We now examine impact of changes in different exogenous factors on the dynamic processes of the system. We can easily plot effects of any change in a parameter on dynamic paths as we can simulate the motion of the dynamic system. We introduce variable  $\Delta x(t)$  to stand for the change rate of the variable,  $x(t)$  in percentage due to changes in the parameter value.

**A rise in the government subsidy rate on education**

We now show effects of the following increase in the government subsidy rate on education:  $\tau : 0,2 \Rightarrow 0,25$ . The simulation result is plotted in Figure 2. As the system contains many variables and these variables are connected to each other in nonlinear relations, it is difficult to verbally explain these relations over time. As the system is unstable, our simulation period is short-run. As the subsidy rate is increased, the subsidy

amount rises and the price of education falls. The opportunity cost of education is reduced as the household receives more subsidy. The education time is increased and work time is reduced. The national output, total capital and total labor supply are reduced. The government debt is augmented. The education sector produces more and employs more the two input factors. The industrial sector produces less and employs less the two input factors. The household owns less wealth and consumes less good. Although the household spends more time on education, the human capital is reduced. As there are three resources of accumulating human capital, the education enhances human capital and the other two sources reduce the human capital. The net result reduces human capital as the resource is shifted to education and the education activities have relative weak contribution to human capital accumulation.

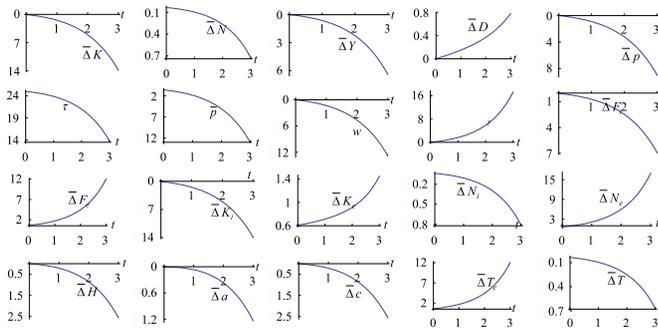


Figure 2. A Rise in the Government Subsidy Rate on Education

**A rise in the total factor productivity of the education sector**

We increase the total productivity of the education sector as follows:  $A_e : 1 \Rightarrow 1,1$ . The simulation results are plotted in Figure 3. When  $A_e$  is increased, according to the demand and supply equation,  $T_e N = F_e$  the education time will be increased initially. As  $T_e$  is increased, the education fee and education subsidy are reduced. The opportunity cost of education falls initially and rise later on. As more time is devoted to education, human capital rises, which also results in increase in the wage rate. The rate of interest falls and the government debt falls. The total capital stock is augmented. The total labor force and national output fall initially and rise later on. The education sector produces more initially and less later on. The sector employs less the two input factors.

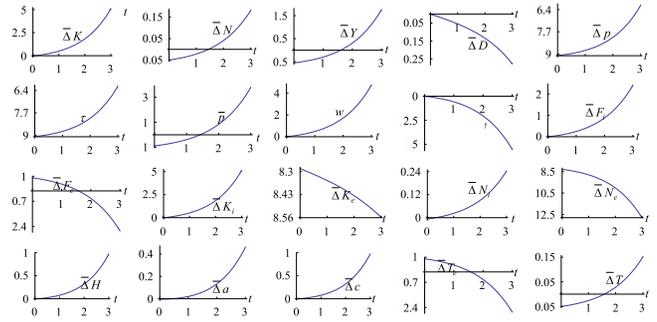


Figure 3. A Rise in the Total Factor Productivity of the Education Sector

**A rise in the total factor productivity of the industrial sector**

We increase the total factor productivity of the industrial sector as follows:  $A_i : 0,8 \Rightarrow 0,85$ . The simulation results are plotted in Figure 4. The total labor force and national output rise. The education sector produces less. The industrial sector produces more and employs more input factors. The price, education subsidy and opportunity cost are increased. The wage rate and rate of interest are enhanced. The education time is reduced. The human capital wealth per household and consumption are increased.

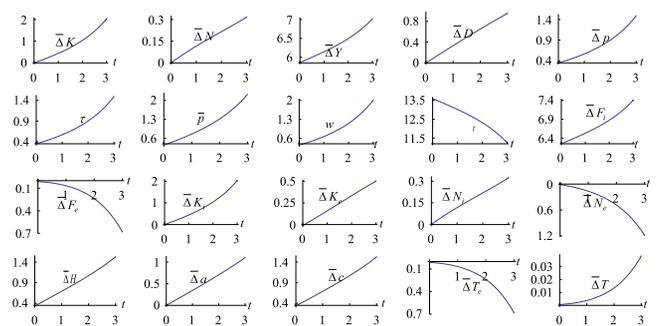


Figure 4. A Rise in the Total Factor Productivity of the Industrial Sector

**A rise in the propensity to obtain education**

It is important to examine effects of changes in the household's preference for education. We allow the propensity to receive education to increase in the following way:  $\eta_0 : 0,006 \Rightarrow 0,007$ . The simulation results are demonstrated in Figure 5. As people are more interested in obtaining education, they increase education time. As they spend more time and money on education, the education fee is increased and the education sector employs more capital and people and the education sector's output is increased. Human capital is reduced. The government debt is increased.

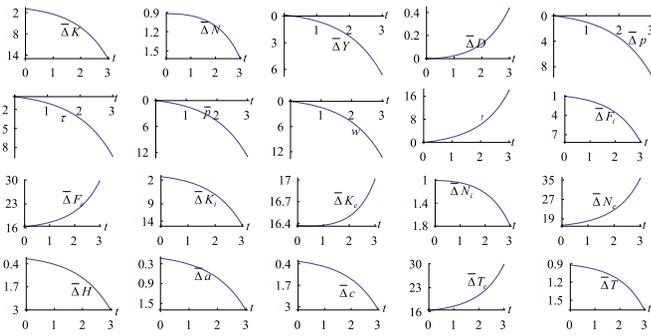


Figure 5. A Rise in the Propensity to Obtain Education

**A rise in the tax rate on consumption**

We increase the tax rate on the consumption of the industrial good in the following way:  $\tau_c : 0,05 \Rightarrow 0,06$ . The simulation results are plotted in Figure 6. The government debt is reduced. The education price and education subsidy are augmented. The opportunity cost is also increased. The wealth per household is augmented. The consumption falls initially and rises late on. The physical capital, labor force and total output are increased. The industrial sector expands and the education sector shrinks.

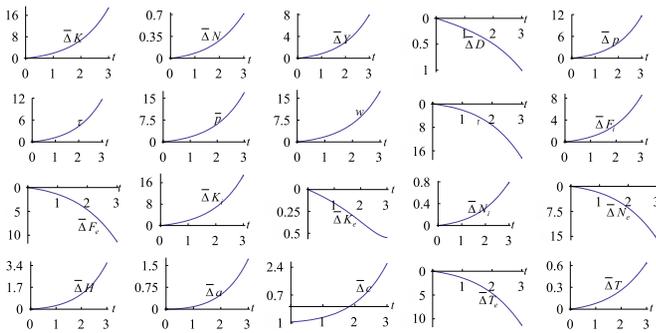


Figure 6. A Rise in the Tax Rate on Consumption

**Stronger increasing return to scale in learning from education**

We now examine what happen in the economic system when returns to scale in learning from education become stronger in the following way:  $\pi_c : 0,1 \Rightarrow - 0,1$ . The simulation results are plotted in Figure 7. The government debt is augmented. The education price and education subsidy are reduced. The opportunity cost is increased. The wealth per household and consumption is increased. The physical capital, labor force and total output are increased.

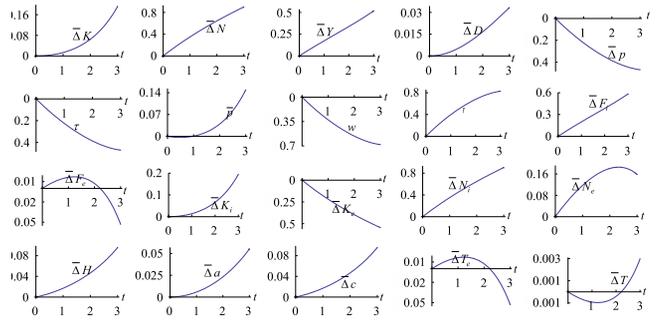


Figure 7. Stronger Increasing Return to Scale in Learning from Education

**CONCLUDING REMARKS**

This paper extended the Uzawa-Lucas two-sector growth model by introducing the government debt and the three sources of human capital accumulation, Arrow’s learning by doing, Uzawa’s learning by education, and Zhang’s creative leisure. The model emphasized the role of government’s subsidy policies on economic growth and the dynamics of government debt. This paper made a unique approach to the issue in that it dealt with the issues related to economic growth with endogenous human capital accumulation and government debt by synthesizing the Uzawa-Lucas two sector and the Diamond model with Zhang’s approach to household behavior. The model was developed in a general equilibrium framework. We studied the general equilibrium between households’ decisions, economic structures, and human capital, wealth changes, government’s education policy, and government debt. In comparison with most of the theoretical models on the subject with partial analyses our model can properly deal with the impact of government’s spending on education and government debt in a general dynamic equilibrium framework. Another unique feature of our model is that it introduces various taxes on different parts of economic agents. In our model education is financially supported by public subsidies and the household. Public education cost is through taxation. The government may tax on households’ the private sectors and on wage income, consumption and wealth income. The model describes a dynamic interdependence between wealth accumulation, human capital accumulation, government debt, and division of labor under perfect competition. We simulated the model to demonstrate existence of an equilibrium point and motion of the dynamic system. We also examined effects of changes in some parameters. As the system is unstable, we conducted comparative dynamic analysis in the short term. As our comparative dynamic analysis is limited to a few cases, we can get more insights from further simulation. It is possible

for us to extend the model in some directions. We may introduce leisure time as an endogenous variable. Funke and Strulik (2000) propose a formal framework to integrate the two separate lines of research on growth with knowledge – the Uzawa model with education and the endogenous growth models. The study by Funke et al. (2010) analyzes the transitional dynamics of a growth model in which both education and innovation are integrated in a single framework. Another direction is to introduce heterogeneous households, like Levy (2005) who examines issues related to how society chooses the tax rate and the allocation of the revenues between income redistribution and public education with heterogeneous households (the old and the young). The Solow model and the Uzawa-Lucas two sector growth model are most well-known models in the literature of growth theory. Many limitations of our model and possible extensions and generalizations become apparent in the light of the sophistication of the literature.

**APPENDIX: PROVING LEMMA 1**

By (3), (4) and (8) we obtain

$$z \equiv \frac{r + \delta_k}{w} = \frac{N_j}{\beta_j K_j}, \quad (A1)$$

where

$$\bar{\beta}_j \equiv \frac{\beta_j}{\alpha_j}, \quad q = i, e.$$

From (A1) and (4), we obtain

$$r(z) = \alpha z^{\beta_i} - \delta_k, \quad (A2)$$

where

$$\alpha \equiv \alpha_i \bar{\tau}_i A_i \bar{\beta}_i^{\beta_i}.$$

From (A1) we have

$$w(z) = \frac{r + \delta_k}{z}. \quad (A3)$$

From (6) we have

$$p(z) = \frac{\bar{\beta}_e^{\alpha_e} w z^{\alpha_e}}{\bar{\tau}_e \beta_e A_e}. \quad (A4)$$

From (A1) and (2), we have

$$\frac{N_i}{\beta_i} + \frac{N_e}{\beta_e} = z K, \quad N_i + N_e = N.$$

Solve the above equations

$$N_i = z \bar{\beta} K - \frac{\bar{\beta} N}{\beta_e}, \quad N_e = \frac{\bar{\beta} N}{\beta_i} - \bar{\beta} z K, \quad (A5)$$

where

$$\bar{\beta} \equiv \left( \frac{1}{\beta_i} - \frac{1}{\beta_e} \right)^{-1}.$$

From the definition of  $\bar{y}$  and (16), we have

$$T_e = \frac{\eta a R}{\bar{p}} + \frac{\eta R_N}{\bar{p}}, \quad (A6)$$

where we use

$$\bar{y} = R a + R_N, \quad R \equiv 1 + \bar{\tau}_a r, \quad R_N \equiv \bar{\tau}_w H^m T_0 w - \phi.$$

From (1), (12) and (A5) we have

$$N = b_0 - b_N a, \quad (A7)$$

where

$$b_0(z, H, D) \equiv H^m \bar{N} T_0 - \left( \frac{\eta R_N}{\bar{p}} \right) H^m \bar{N},$$

$$b_N(z, H, D) \equiv \frac{R H^m \bar{N} \eta}{\bar{p}}.$$

From (21) and (16) we have

$$\bar{y} = R_K N_e, \quad (A8)$$

where we also use the concept of  $\bar{p}$  and

$$R_K(z, H) = \left( \frac{p - \tau + \bar{\tau}_w H^m w}{\eta \bar{N}} \right) f_e.$$

Insert (A5) and  $\bar{y} = R a + R_N$  in (A8)

$$R a + R_N = \frac{\bar{\beta} R_K N}{\beta_i} - \bar{\beta} z R_K K. \quad (A9)$$

Insert (7) in (A9)

$$\left( R + \frac{\bar{\beta} b_N R_K}{\beta_i} \right) a = \frac{\bar{\beta} b_0 R_K}{\beta_i} - \bar{\beta} z R_K K - R_N. \quad (A10)$$

From (8) and  $K = \bar{k} \bar{N}$  we have

$$a \bar{N} = K + D. \quad (A11)$$

Insert (A11) in (A10)

$$a(z, H, D) = \left( \frac{\bar{\beta} b_0 R_K}{\bar{\beta}_i} + \bar{\beta} z R_K D - R_N \right) \left( R + \frac{\bar{\beta} b_N R_K}{\bar{\beta}_i} + \bar{\beta} z R_K \bar{N} \right)^{-1} \quad (A12)$$

By the following procedure we can determine all the variables as functions of  $z, H$  and  $D$ :  $r$  by (A2)  $\rightarrow w$  by (A3)  $\rightarrow p$  by (A4)  $\rightarrow \tau$  by (18)  $\rightarrow a$  by (A12)  $\rightarrow K$  by (A11)  $\rightarrow k = K/N \rightarrow N$  by (A7)  $\rightarrow N_i$  and  $N_c$  by (A5)  $\rightarrow K_i$  and  $K_c$  by (A5)  $\rightarrow F_i$  by (3)  $\rightarrow F_c$  by (5)  $\rightarrow y$  by the definition  $\rightarrow c, T_c$ , and  $s$  by (16)  $\rightarrow T_i = T_0 - T_c \rightarrow N$  by (1)  $\rightarrow T_p$  by (19). From this procedure, (7), (1' and (20) we have

$$\dot{a} = \Omega_0(z, H, D), \quad (A13)$$

$$\dot{H} = \Omega_H(z, H, D),$$

$$\dot{D} = \Omega_D(z, H, D). \quad (A14)$$

Taking derivatives of (A12) with respect to time yields

$$\dot{a} = \frac{\partial a}{\partial z} \dot{z} + \Omega_H \frac{\partial a}{\partial H} \dot{H} + \Omega_D \frac{\partial a}{\partial D} \dot{D}, \quad (A15)$$

where we use (A14). From (A13) and (A15) we solve

$$\dot{z} = \Omega_z(z, H, D) \equiv \left( \Omega_0 - \Omega_H \frac{\partial a}{\partial H} - \Omega_D \frac{\partial a}{\partial D} \right) \left( \frac{\partial a}{\partial z} \right)^{-1} \quad (A16)$$

## REFERENCES

Alonso-Carrera, J. and Freire-Sere, M.J. (2004) Multiple Equilibria, Fiscal Policy and Human Capital Accumulation. *Journal of Economic Dynamics and Control* 28, 841-56.

Arcalean, C. and Schiopu, I. (2010) Public versus Private Investment and Growth in a Hierarchical Education System. *Journal of Economic Dynamics & Control* 34, 604-22.

Arrow, K.J. (1962) The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies* 29, 155-173.

Azariadis, C. (1993) *Intertemporal Macroeconomics*. Oxford: Blackwell.

Barro, R.J. (1990) Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. *Journal of Political*

*Economy* 98, S103-25.

Barro, R.J. and X. Sala-i-Martin (1995) *Economic Growth*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Bergh, A. and Fink, G. (2009) Higher Education, Elite Institutions and Inequality. *European Economic Review* 53, 376-84.

Blankenau, F. and Simpson, N.B. (2004) Public Education Expenditures and Growth. *Journal of Development Economics* 73, 583-605.

Booth, A.L. and Coles, M.G. (2010) Tax Policy and Returns to Education. *Labour Economics* 17, 291-301.

Bovenberg, A.L. and Jacobs, B. (2005) Redistribution and Education Subsidies Are Siamese Twins. *Journal of Public Economics* 89, 2005-35.

Burmeister, E. and Dobell, A.R. (1970) *Mathematical Theories of Economic Growth*. London: Collier Macmillan Publishers.

Cardak, B.A. (2004) Education Choice, Endogenous Growth and Income Distribution. *Economica* 71, 57-81.

Caucutt, E.M. (2002) Educational Vouchers When There Are Peer Group Effects – Size Matters. *International Economic Review* 43, 195-222.

Caucutt, E.M. and Kumar, K.B. (2003) Higher Education Subsidies and Heterogeneity: A Dynamic Analysis. *Journal of Economic Dynamics & Control* 27, 1459-502.

Chakraborty, B. and Gupta, M.R. (2009) Human Capital, Inequality, Endogenous Growth and Education Subsidy: A Theoretical Analysis. *Research Economics* 63, 77-90.

Chanda, A. (2008) The Rise in Returns to Education and the Decline in Household Savings. *Journal of Economic Dynamics & Control* 34, 436-69.

Chen, H.J. (2005) Educational Systems, Growth and Income Distribution: A Quantitative Study. *Journal of Development Economics* 76, 325-53.

Diamond, P. (1965) National Debt in a Neoclassical Growth Model. *American Economic Review* 55, 1126-50.

- De Hek, P.A. (2005) On Taxation in a Two-Sector Endogenous Growth Model with Endogenous Labor Supply. *Journal of Economic Dynamics and Control* 30, 655-85.
- Eckstein, Z. and Zilcha, I. (1994) The Effects of Compulsory Schooling on Growth, Income Distribution and Welfare. *Journal of Public Economics* 54, 339-59.
- Epple, D. and Romano, R.E. (1998) Competition Between Public and Private Schools, Vouchers and Peer-Group Effects. *American Economic Review* 88, 33-62.
- Fethke, G. (2011) Welfare Effects of Subsidizing Higher Education When Access and Quality Are Endogenous. *Economics Letters* 112, 45-48.
- Funke, M. and Strulik, H. (2000) On Endogenous Growth with Physical Capital, Human Capital and Product Variety. *European Economic Review* 44, 491-515.
- Jones, L.E., Manuelli, R.E., and Rossi, P.E. (1993) Optimal Taxation in Models of Endogenous Growth. *Journal of Political Economy* 101, 485-517.
- Gómez, M.A. (2008) Fiscal Policy, Congestion, and Endogenous Growth. *Journal of Public Economic Theory* 10, 595-622.
- Kaganovich, M. and Zilcha, I. (1999) Education, Social Security and Growth. *Journal of Public Economics* 71, 289-309.
- Levy, G. (2005) The Politics of Public Provision of Education. *The Quarterly Journal of Economics* 120, 1507-34.
- Lin, S.L. (2000) Government Debt and Economic Growth in an Overlapping Generations Model. *Southern Economic Journal* 66, 754-63.
- Lucas, R.E. (1988) On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics* 22, 3-42.
- Mino, K. (1996) Analysis of a Two-Sector Model of Endogenous Growth with Capital Income Taxation. *International Economic Review* 37, 227-51.
- Mino, K. (2001) Optimal Taxation in Dynamic Economies with Increasing Returns. *Japan and the World Economy* 13, 235-53.
- Park, H. (2009) Ramsey Fiscal Policy and Endogenous Growth. *Economic Theory* 39, 377-98.
- Rangazas, P. (2000) Schooling and Economic Growth: A King-Rebelo Experiment with Human Capital. *Journal of Monetary Economics* 46, 397-416.
- Rangazas, P. (2002) The Quantity and Quality of Schooling and U.S. Labor Productivity Growth (1870-2000). *Review of Economic Dynamics* 5, 932-64.
- Sano, K. and Tomoda, Y. (2010) Optimal Public Education Policy in a Two Sector Model. *Economic Modelling* 27, 991-95.
- Solow, R. (1956) A Contribution to the Theory of Growth. *Quarterly Journal of Economics* 70, 65-94.
- Stokey, N.L. and Rebelo, S. (1995) Growth Effects of Flat-Rate Taxes. *Journal of Political Economy* 103, 519-50.
- Su, X.J. (2006) Endogenous Determination of Public Budget Allocation across Education Stages. *Journal of Development Economics* 81, 438-56.
- Swan, T.W. (1956) Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record* 32, 334-61.
- Turnovsky, S.J. (2000) Fiscal Policy, Elastic Labor Supply, and Endogenous Growth. *Journal of Monetary Economics* 45, 185-210.
- Turnovsky, S.J. (2004) The Transitional Dynamics of Fiscal Policy: Long-Run Capital Accumulation and Growth. *Journal of Money, Credit, and Banking* 36, 883-910.
- Uzawa, H. (1965) Optimal Technical Change in an Aggregative Model of Economic Growth. *International Economic Review* 6, 18-31.
- Zhang, J. (2003) Optimal Debt, Endogenous Fertility, and Human Capital Externalities in a Model with Altruistic Bequests. *Journal of Public Economics* 87, 1825-35.

Zhang, W.B. (1993) Woman's Labor Participation and Economic Growth - Creativity, Knowledge Utilization and Family Preference. *Economics Letters* 42, 105-10.

Zhang, W.B. (2005) *Economic Growth Theory*. London: Ashgate.

Zhang, W.B. (2016a) Impact of Education Subsidies and Taxation on Wealth and Human Capital Accumulation. *Eastern European Business and Economics Journal* 2(3), 222-47.

Zhang, W.B. (2016b) Public Debt and Economic Growth in Uzawa's Two-Sector Model with Public Goods. *International Journal of Economic Sciences* 5(4), 52-73.

#### **AUTHOR**

**Prof. Wei-Bin Zhang**

Ritsumeikan Asia Pacific University

1-1 Jumonjibaru, Beppu-Shi, Oita-ken, 874-8577 Japan

Home Tel: 0977-73-9787; Office Tel: 0977-78-1020; Fax: 0977-78-1123

E-mail: wbz1@apu.ac.jp

Acknowledgements: The author is grateful for the financial support from the Grants-in-Aid for Scientific Research (C), Project No. 25380246, Japan Society for the Promotion of Science.

JEL : M54, I31, K31

## Arbeitszeitrechtliche Empfehlungen für ärztliche Mitarbeiter im Krankenhaus, um mögliche Konsequenzen aus dem Ordnungswidrigkeitenrecht zu vermeiden

Ulli Schäfer

### ABSTRACT

A topic that concerns the majority of hospitals, independent of their size or accouterments, is the increasing strain during working hours. The reasons for that are diverse and range from the demographic change to specific financing problems. But these causes are not picked out as a central theme in this text. The focuses of the following explanations are the effects. Particularly two sequences of the increasing strain during the working hours are more focused in the following. On the one hand are the health impairments inclusive the increasing strain during the working hours and on the other hand are the legal effects. The decision was made on these two aspects, because they are at opposite ends of the spectrum of possible consequences of the increasing strain during the working hours. In addition the two aspects show the problems of the employee and employer, too.

The foundation of the contemplation is the relevant literature and specially the evaluation of timesheets of a maximum care hospital, with the aim to show the working-academically recommendations for reducing and avoidance of violation of working hours.

### KEYWORDS

Krankenhaus, Arbeitszeitverstöße, Überstunden, Ordnungswidrigkeitenrecht, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen

### AUSGANGSPUNKT

Eine Studie des Instituts für Qualitätsmessung und Evaluation (IQME)<sup>1</sup> aus dem Jahr 2013 hat ergeben, dass rund 19 Prozent der befragten Assistenzärzte, Fachärzte, Oberärzte, Chefarzt-Stellvertreter und Chefarzte an Kliniken jeder Trägerschaft zwischen 40 und 48 Stunden pro Woche arbeiten. 47 Prozent der Befragten arbeiteten zwischen 49 und 59 Stunden und 24 Prozent zwischen 60 bis 79 Stunden (Statista-Portal,

2015). Im Vergleich dazu arbeiten die meisten Vollzeitbeschäftigten in Deutschland bei 41,9 Stunden pro Woche (Destatis, 2013). Das heißt, dass die Hälfte der befragten Krankenhausärzte bis zu 10 Arbeitsstunden pro Woche mehr arbeitet als die meisten Vollzeitbeschäftigten. Ein Fünftel der Krankenhausärzte arbeitet sogar bis zu 38,4 Arbeitsstunden pro Woche mehr, also fast doppelt so viel wie die meisten Vollzeitbeschäftigten.

Deutlich widersprechen solche Zahlen den Anforderungen an Arbeitgeber und das, obwohl ganz deutlich formuliert werden kann „[...] Arbeitsstätten müssen den Mindestanforderungen des betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes entsprechen.“ (Nickel, Füllkrug, & Trojan, 2008, S. 67). Diesen Beschäftigtenschutz jedoch zu gewährleisten, ist aufgrund des Versorgungsauftrages eines Krankenhauses mit Notfall-, sowie Tag- und Nachtversorgung sehr schwierig. Ohne entsprechende Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit kann ein Krankenhaus diesen Ansprüchen an die Patientenversorgung nicht gerecht werden. Hinzu kommen steigende Anforderungen an die Ärzte durch immer aufwändigere Medizin und sich immer schneller weiter entwickelnde Behandlungsmethoden, durch eine steigende Arbeitskomplexität aufgrund begrenzter Budgets und damit einhergehender, höherer Verwaltungsaufwände bei gleichzeitiger Erhöhung der Fallzahlen. Uneffektive Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitorganisationen kommen erschwerend hinzu und haben zur Folge, dass die Ärzte einen erheblichen Mehraufwand haben, welchen sie in Form von Überstunden bewältigen müssen. Zu diesen Anforderungen gesellt sich das zunehmende Anspruchsdenken der Patienten ebenso, wie das Anspruchsdenken der Ärzteschaft. Die Zeiten des allzeit verfügbaren, nimmermüden und übermenschlich belastbaren Vorzeigearztes sind vorbei, nicht zuletzt aufgrund der Überalterung und des zunehmenden Frauenanteils unter Krankenhausärzten (Nickel, Füllkrug, & Trojan, 2008, S. 34). Der berechtigte Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

<sup>1</sup> Die Studie wurde im Auftrag des Marburger Bundes durchgeführt.

tritt im demographischen Wandel immer mehr in den Vordergrund. Das zeigt nicht zuletzt eine Studie, in der auch Studierende der Medizin die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf den zweiten Platz der wichtigsten Kriterien zur Arbeitgeberwahl bestimmt haben (Middeldorf, 2011, S. 7). Diese sich verändernde Strukturen erschweren die Situation und zwingen die Akteure des Gesundheitswesens, altersgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle zu generieren.

Aber die arbeitszeitrechtliche Organisation mit einer bedarfsgerechten Patientenversorgung, einem wirtschaftlichen Umgang des Kostenfaktors Arbeitszeit und dem Arbeitnehmerschutzgedanken zu verbinden, stellt die Krankenhäuser vor große Herausforderungen. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist ein Prozess, dessen Verlauf mitunter zu langsam vorangeht. Daher ist diese Thematik mit speziellem Blick auf die Arbeitszeiten deutscher Krankenhausärzte in den letzten Jahren zunehmend in der Öffentlichkeit diskutiert und überwiegend kritisiert worden. So berichtet bspw. der Spiegel über „Kranke Heiler“ und fragt „Warum ist der Arztberuf so gesundheitsschädlich?“ (DER SPIEGEL, 2008, S. 1 ff.). Auch der Marburger Bund beschäftigt sich mit der Thematik und schreibt, „Ärzte leiden unter zu hoher Arbeitsbelastung“ (Marburger Bund Bundesverband, 2013, S. 1 ff.). Die Debatte wurde zudem durch die Augsburger Allgemeine getragen (Augsburger Allgemeine, 2013, S. 1), durch die ZEIT (Haruna, 2012, S. 1 ff.), durch die Bundesärztekammer und das Ärzteblatt. Das Fazit der Debatte ist: Oft können Ärzte sich nicht an die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen halten, selbst wenn sie es wollten.

### Rechtliche Grundlagen

Vor allem die Europäische Arbeitszeitrichtlinie, das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und die Tarifverträge sind im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung in Krankenhäusern relevant. Dabei enthält insbesondere das Arbeitszeitgesetz die öffentlich-rechtlichen Grundlagen für die Arbeitszeitgestaltung der Arbeitnehmer. Es regelt die höchstzulässige Arbeitszeit, Ruhepausen, Ruhezeiten, Bedingungen für die Nacht- und Schichtarbeit, abweichende Gestaltungsmöglichkeiten für Tarifvertragsparteien sowie Betriebspartner und die Ausgestaltung des Sonn- und Feiertagsschutzes. So steht in § 3 des ArbZG zur Arbeitszeit des Arbeitnehmers „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur

verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“ Das Gesetz geht dabei von einer 6-Tage-Arbeitswoche aus, da § 1 lediglich den Sonntag ausschließt. Die Arbeitszeiten für Ärzte wären danach gesetzlich verbindlich auf maximal 60 Stunden pro Woche für einen begrenzten Zeitraum festgelegt.

Nun steht jedoch gleichermaßen im ArbZG, und zwar unter § 18 Abs. 1 zum Thema Nichtanwendung des Gesetzes „Dieses Gesetz ist nicht anzuwenden auf leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes sowie Chefarzte [...]“. Daher kann, bedingt durch die Arbeitspraxis der Chefarzte und die notwendige Patientenversorgung, die eigentliche Begrenzung auf maximal 60 Stunden pro Woche in einem absehbaren Zeitraum nicht gewährleistet werden und muss laut Gesetz auch nicht. Dennoch steht arbeitszeitbegrenzend natürlich der Fakt im Raum, dass die Sicherheit und der Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung durch den Arbeitgeber<sup>2</sup> gewährleistet werden muss. (Urteil BAG 24.03.1998 NZA 1999, 107).<sup>3</sup>

Speziell Chefarzte befinden sich also in einem Widerspruch zwischen eigenen und patientenbedingten Ansprüchen und versorgungs- sowie verwaltungstechnischen Anforderungen auf der einen Seite und wie dieser kurze Exkurs belegt auch zwischen rechtlichen Ansprüchen und deren Grenzen auf der anderen Seite.

### Datengrundlage

Um sich diese Problemkonstellation und ihre Folgen genauer anzusehen, wurden Arbeitszeitnachweise analysiert. Die Datenerhebung<sup>4</sup> der Analyse einer chirurgischen Klinik basiert auf der Sekundärerhebung, wobei die Daten aus bereits vorhandenem anonymisierten Datenmaterial gewonnen und anschließend analysiert sowie ausgewertet wurden. Die Arbeitszeitnachweise wurden aus dem Softwaresystem SAP HCM herausgefiltert und dann aufbereitet, bereinigt und zusammengetragen. Anhand der Auswertung der gesamten Datengrundlage konnte

<sup>2</sup> Grundsätzlich ist ein Arbeitgeber jede natürliche Person, die einen oder mehrere Arbeitnehmer im Sinne des § 2 ArbZG beschäftigt.

<sup>3</sup> Nach § 618 BGB hat der Arbeitgeber Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Arbeitnehmer gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistungen es gestattet. „Diese Pflicht des Arbeitgebers wird durch die Normen des staatlichen Arbeitsschutzrechts konkretisiert.“ (Beck OK ArbR/Kock ArbZG § 1 Rn. 1-4.: Deren Einhaltung wird damit zugleich arbeitsvertraglich vom Arbeitgeber geschuldet.

<sup>4</sup> Die Datenerfassung erfolgte mittels eines Employee-Self-Service der Beschäftigten, d. h. die Ärzte erfassen ihre Arbeitszeiten eigenständig. Doppelerträge (z. B. ein gleichzeitiger Regeldienst und Aktivzeiten im Rufbereitschaftsdienst werden bereits bei der technischen Eingabe gestoppt).

festgestellt werden, dass sich die täglichen Arbeitszeitüberschreitungen, die sich auf mehr als zehn Stunden pro Tag Arbeitszeit beziehen, in einer Größenordnung von 87,5 Prozent der ärztlichen Beschäftigten bewegen. Allein die Stundenüberschreitungen von Assistenzärzten, Oberärzten und Fachärzten betrachtend, handelt es sich dabei im Untersuchungszeitraum vom Jahr 2013 um 489 Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz. Darunter sind Einzelpersonen im Assistenzarztbereich mit 36 Verstößen pro Person, im Oberarztbereich mit 59 Verstößen pro Person und im Facharztbereich mit 102 Verstößen pro Person.

Die Stundenzahlen der Chefärzte, da nicht verbindlich im Arbeitszeitgesetz festgehalten, wurden hier nicht abgebildet, würden die Zahlen aber erfahrungsgemäß weiter nach oben korrigieren. Während im Hinblick auf die gesundheitlichen Aspekte gerade die Chefärzte und ihre täglichen Arbeitszeiten sowie deren Möglichkeiten eines Freizeitausgleichs eine wichtige Rolle spielen, können ihre Stundenzahlen für die Betrachtung von Konsequenzen im arbeitsrechtlichen Sinne jedoch keine Berücksichtigung finden.

#### KONSEQUENZEN BEI NICHT-EINHALTUNG

Auf Basis der ausgewerteten Arbeitszeitnachweise konnten zahlreiche Arbeitszeitverstöße in Form von Überschreitungen der täglichen Arbeitszeit festgestellt werden.<sup>5</sup> Dies legt nochmal deutlich nahe, dass der ärztliche Dienst Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer gesetzeskonformen Arbeitszeitgestaltung aufweist. Und das, obwohl eigentlich Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz entweder nach § 22 ArbZG als Ordnungswidrigkeit oder nach § 23 ArbZG als Straftat verfolgt werden.<sup>6</sup> In § 22 heißt es dazu „Ordnungswidrig handelt, wer als Arbeitgeber vorsätzlich oder fahrlässig 1. [...] einen Arbeitnehmer über die Grenzen der Arbeitszeit hinaus beschäftigt, 2. [...] Ruhepausen nicht, nicht mit der vorgeschriebenen Mindstdauer oder nicht rechtzeitig gewährt, 3. [...] die Mindestruhezeit nicht gewährt oder [...] die Verkürzung der Ruhezeit durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit nicht oder nicht rechtzeitig ausgleicht [...] 6. entgegen § 11 Abs. 1 einen Arbeitnehmer an allen Sonntagen beschäftigt oder entgegen § 11 Abs. 3 einen Ersatzruhetag nicht oder nicht rechtzeitig gewährt [...]“ (§ 22

ArbZG. Ergänzend zu diesen Vorschriften heißt es in § 23 des Arbeitszeitgesetzes dann zum Thema Strafvorschriften „Wer eine der in § 22 Abs. 1 Nr. 1 bis 3, 5 bis 7 bezeichneten Handlungen 1. vorsätzlich begeht und dadurch Gesundheit oder Arbeitskraft eines Arbeitnehmers gefährdet oder 2. beharrlich wiederholt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe bestraft.“ In Absatz 2 dieses Paragraphen ist ergänzt „Wer in den Fällen des Absatzes 1 Nr. 1 die Gefahr fahrlässig verursacht, wird mit Freiheitsstrafe bis zu sechs Monaten oder mit Geldstrafe bis zu 180 Tagessätzen bestraft.“

Nun wurde vorab bereits erörtert, dass es speziell für Chefärzte Abweichungen von diesen Vorschriften gibt. Weitere Abweichungen sind gemäß § 7 Abs. 2a ArbZG aufgrund eines Tarifvertrages möglich. Dort heißt es „In einem Tarifvertrag oder auf Grund eines Tarifvertrags in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung kann abweichend von den §§ 3, 5 Abs. 1 und § 6 Abs. 2 zugelassen werden, die werktägliche Arbeitszeit auch ohne Ausgleich über acht Stunden zu verlängern, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst fällt und durch besondere Regelungen sichergestellt wird, dass die Gesundheit der Arbeitnehmer nicht gefährdet wird.“ Dabei ist eine wöchentliche Arbeitszeit von maximal 58 Stunden in der Bereitschaftsdienststufe I und von maximal 54 Stunden in der Bereitschaftsdienststufe II zulässig (§ 7 Abs. 5 TV-Ärzte. Eine Verlängerung des Regeldienstes auf 12 Stunden ist allerdings nur bei Schichtarbeit möglich, wenn hierfür längere Freizeitintervalle geschaffen oder die Anzahl der Wochenenddienste vermindert werden (§ 7 Abs. 3 TV-Ärzte).

#### Bußgeldverfahren gegen leitende Ärzte / Chefärzte

Besteht dennoch der begründete Verdacht, dass eine Ordnungswidrigkeit im Sinne des § 22 ArbZG vorliegt, werden die entsprechenden Arbeitszeitnachweise angefordert, um die Vorwürfe zu überprüfen. Hat der Betroffene im Rahmen der Überprüfung rechtswidrig gehandelt, erfolgt eine schriftliche Anhörung mit den begründeten Vorwürfen. Dies ermöglicht dem Beschuldigten, sich zu äußern und Stellung zu nehmen. Wichtig hierbei ist zu wissen, dass sich Bußgeldandrohungen nicht per se an Einzelpersonen richten, sondern dass immer die Frage der Verantwortlichkeit geklärt werden muss. Bei der Klärung der Frage nach der Verantwortung wird das Strafgesetzbuch ebenso herangezogen wie das Ordnungswidrigkeitengesetz.

<sup>5</sup> Überschreitungen der Opt-Out Grenzen, Unterschreitungen der Ruhezeiten sowie zu hoher Inanspruchnahmen im Ruf- und Bereitschaftsdienst wurden der Komplexität dieser Abhandlung halber nicht extra in der Betrachtung mit angeführt.

<sup>6</sup> In der vorliegenden Arbeit werden vorrangig Zuwiderhandlungen gegen arbeitszeitrechtliche Bestimmungen im Sinne des § 22 ArbZG behandelt.

In beiden heißt es „[...] Ist jemand von dem Inhaber eines Betriebs oder einem sonst dazu Befugten 1. beauftragt, den Betrieb ganz oder zum Teil zu leiten, oder 2. ausdrücklich beauftragt, in eigener Verantwortung Aufgaben wahrzunehmen, die dem Inhaber des Betriebs obliegen, und handelt er auf Grund dieses Auftrags, so ist ein Gesetz, nach dem besondere persönliche Merkmale die Strafbarkeit begründen, auch auf den Beauftragten anzuwenden, wenn diese Merkmale zwar nicht bei ihm, aber bei dem Inhaber des Betriebs vorliegen. [...]“ (§ 14 Abs. 2 Nr. 1 StGB sowie § 9 Abs. 2 Nr. 1 OWiG). Dafür, dass Verantwortung also an einen konkreten Beschäftigten übergeht, reicht es aus, dass die Leitung konkludent übertragen wurde. Dies erfolgt in der Regel per Dienstanweisung oder durch eine arbeitsvertragliche Vereinbarung.

Für die Aufsicht der arbeitszeitrechtlichen Bestimmungen in Krankenhäusern können also bspw. Chefarzte oder auch Dienstplangestalter als betriebs-teilleitende Person zur Verantwortung herangezogen werden. Zu ergründen, ob Einzelpersonen oder aber der Arbeitgeber als solcher zur Verantwortung gezogen werden, ist die Aufgabe der Aufsichtsbehörden. Ist dies geklärt, wird im weiteren Verlauf des Bußgeldverfahrens ein Bußgeldbescheid erlassen. Die Ordnungswidrigkeit kann dabei gemäß § 22 ArbZG mit einer Geldbuße von bis zu 15.000 Euro festgesetzt werden.<sup>7</sup> Der Betroffene hat daraufhin die Möglichkeit, Widerspruch einzulegen. Wird dies nicht getan oder greift der Widerspruch nicht, wird mittels des Buß- und Verwarnungsgeldkatalogs im Zuge des Bußgeldverfahrens die Geldbuße berechnet und dem Betroffenen mitgeteilt. Die in den Buß- und Verwarnungsgeldkatalogen ausgewiesenen Bußgeldbeträge sind Regelsätze. Allerdings sind „Grundlage für die Zumessung der Geldbuße [...] die Bedeutung der Ordnungswidrigkeit und der Vorwurf, der den Täter trifft. Auch die wirtschaftlichen Verhältnisse des Täters kommen in Betracht; bei geringfügigen Ordnungswidrigkeiten bleiben sie jedoch in der Regel unberücksichtigt.“ (§ 17 Abs. 3 OWiG). Zudem ist eine Prüfung der Einzelumstände in Ausübung des Ermessens nach den Zumessungskriterien des § 17 Abs. 3 OWiG zu veranlassen.

Bei Tatumständen, die im Vergleich zum Normalfall als schwerwiegender eingeordnet werden, kann im Einzelfall die Regelgeldbuße aber auch überschritten werden. „Die Geldbuße soll den wirtschaftlichen Vorteil, den der Täter aus der Ordnungswidrigkeit

gezogen hat, übersteigen. Reicht das gesetzliche Höchstmaß hierzu nicht aus, so kann es überschritten werden.“ (§ 17 Abs. 4 OWiG). Es kann auch zu einer Erhöhung des Bußgeldbetrages kommen, wenn innerhalb von zwei Jahren bereits einmal wegen einer gleichartigen Ordnungswidrigkeit rechtskräftig mit einer Geldstrafe geahndet oder von der Aufsichtsbehörde bereits schriftlich verwarnet wurde (RdErl. d. MFAS v. 4.3.2002 - 503-40018/3). Eine Erhöhung des Bußgeldes kommt ebenfalls in Betracht, wenn durch das Verhalten des Betroffenen eine besondere Gefährdung entsteht. (RdErl. d. MFAS v. 4.3.2002 - 503-40018/3).

In anderen Fällen ist auch eine Ermäßigung des Regelsatzes denkbar. Generell ist bei der Bußgeldfestsetzung die Ermessensfrage zu berücksichtigen. „Die Bußgeldbehörden sind verpflichtet, objektive oder subjektive Tatumstände, die die Handlung im Vergleich zum Regelfall als weniger schwerwiegend kennzeichnen, zugunsten des bzw. der Betroffenen zu berücksichtigen und damit im Einzelfall die Regelgeldbuße zu unterschreiten.“ (RdErl. d. MFAS v. 4.3.2002 - 503-40018/3) Dies kann der Fall sein, wenn die betroffene Person Einsicht und Reue zeigt, so dass Wiederholungen nicht zu befürchten sind. Zudem kann eine Minderung des Betrages in Betracht kommen, wenn die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betroffenen in Verbindung mit dem Bußgeld zu einer unzumutbaren Belastung führen.

Es kann von der Festlegung eines Bußgeldes gänzlich abgesehen werden, wenn der Verstoß so gering ist, dass eine Verwarnung nach § 56 OWiG ausreichend erscheint. Trotzdem kann in einem solchen Fall die Verwaltungsbehörde ein Verwarnungsgeld in Höhe von fünf bis 55 Euro erheben (§ 56 Abs. 1 OWiG).

Die Ermessensfrage findet auch bei Zusammentreffen mehrerer Gesetzesverletzungen Anwendung. Bei Tateinheit, also bei Verletzung mehrerer Bußgeldvorschriften durch ein und dieselbe Handlung, wird die Geldbuße nach dem Gesetz verordnet, welche die höchste Geldbuße androht (RdErl. d. MFAS v. 4.3.2002 - 503-40018/3). Dabei darf die in § 22 Abs. 2 ArbZG festgelegte Höchstgrenze von 15.000 Euro nicht überschritten werden. Liegen mehrere Verstöße unterschiedlichen Ursprungs vor, ist Tatmehrheit gegeben. Dies trifft beispielsweise zu, wenn der Betroffene neben dem Arbeitszeitgesetz auch das Mutterschutzgesetz missachtet hat. Für jede Ordnungswidrigkeit wird die jeweilige Geldbuße gesondert festgesetzt.

Im Rahmen des Ordnungswidrigkeitenverfahrens

<sup>7</sup> Generell gilt jedoch: pro Verstoß 50 Euro Bußgeld

wird neben den bereits genannten Kriterien bei der Festsetzung des Bußgeldes auch nach fahrlässigem sowie vorsätzlichem Handeln unterschieden. „Droht das Gesetz für vorsätzliches und fahrlässiges Handeln Geldbuße an, ohne im Höchstmaß zu unterscheiden, so kann fahrlässiges Handeln im Höchstmaß nur mit der Hälfte des angedrohten Höchstbetrages der Geldbuße geahndet werden.“ (§ 17 Abs. 2 OWiG). Bei vorsätzlichem Handeln bleibt die Möglichkeit der Ermäßigung unberührt.

Der nachfolgende Ausschnitt eines Bußgeldbescheids verdeutlicht die Bußgeldfestsetzung im Falle einer Zuwiderhandlung gegen das ArbZG.

Dienststart	Arbeitszeit	Arbeitszeit mit Ruhepause	>24 h ausschließlich einer Ruhepause
Regeldienst + Bereitschaftsdienst	07:00 – 15:30 Uhr + 15,5 h	33 h 30 min	8 h 45 min (9)
Bereitschaftsdienst + Regeldienst	24 h + 07:00 – 12:00 Uhr	29 h	5 h

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

Überschreitung der in § 3 oder § 6 Abs. 2 ArbZG, jeweils auch in Verbindung mit § 11 Abs. 2 ArbZG festgesetzten Grenzen der täglichen Arbeitszeit (§ 22 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG) von 10 Stunden bis zu 1 Stunde und je angefangene weitere Stunde werden mit 50 € (Regelsatz) bestraft. Dabei wurden durch ein und dieselbe Handlung, nämlich hier § 130 OWiG durch Unterlassen in Form von Nichtnachkommen der Aufsichtspflicht, mehrere Bußgeldvorschriften verletzt. In letzterem Falle sind die schwerwiegendste Verletzung mit dem vollen Regelsatz und die weiteren Verletzungen jeweils mit 50 Prozent des Regelsatzes zu berechnen.

1) Größte Arbeitszeitüberschreitung	2) Restliche Arbeitszeitüberschreitung	Bußgeld aus 1)	Bußgeld aus 2)	Bußgeld gesamt
9 h	5 h	450 €	125 €	575 €

Tabelle 2: Bußgelder bei mehreren Arbeitszeitverstößen,  
Quelle: Eigene Darstellung

Der hier als verantwortlich benannte und auch zur Verantwortung gezogene Arzt muss demnach ein Bußgeld in Höhe von 575 Euro bezahlen.

### Bußgeldverfahren gegen Arbeitgeber

Nicht immer aber sind es Einzelpersonen, die zur Verantwortung gezogen werden. Regelmäßig sind es auch die Arbeitgeber, welche die Verantwortung für den gesetzeskonformen Personaleinsatz und die Einhaltung der Arbeitszeiten übernehmen.

Gemäß § 130 Abs. 1 OWiG können Bußgeldverfahren

auch gegen juristische Personen in Betracht kommen. Wer als Inhaber eines Unternehmens oder als Person mit Leitungsaufgaben „[...] vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber betreffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist [Derjenige] handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre.“ (§ 130 Abs. 1 OWiG). Im Hinblick auf arbeitszeitrechtliche Verstöße reichen dabei allgemeine Organisations- und Aufsichtsmängel, die zu den Arbeitszeitverstößen beigetragen haben (Hein, Höfer, & Odrian, 2012, S. 50). Es muss daher das Interesse des Arbeitgebers sein, Dienstanweisungen bzw. arbeitsvertraglichen Vereinbarungen, die deutlich machen, dass der Chefarzt für die Arbeitszeitkonformität verantwortlich ist, klar zu formulieren und zu kommunizieren. Zudem sollte er auch geeignete Instrumente, wie Auswertungsmöglichkeiten und Checklisten, zur Verfügung stellen. Tut er das nicht, kann gegen ihn vorgegangen werden. Ausführlich beschreibt die Umstände § 30 OWiG. „Die Vorschrift ermöglicht damit diejenigen zu treffen, die von den Verstößen materiell profitieren.“ (Hein, Höfer, & Odrian, 2012, S. 51). Voraussetzung dafür ist, dass einer der in § 30 Abs. 1 Nr. 1 bis 5 OWiG genannten Vertreter oder Leitungspersonen eine Straftat oder eine Ordnungswidrigkeit begangen hat, durch die Pflichten, welche die juristische Person treffen, verletzt worden sind. „Bei der Verletzung der den Betriebsinhaber treffenden Organisations- und Aufsichtspflichten im Sinne des § 130 OWiG kann gegen das Unternehmen regelmäßig nach § 30 OWiG ein Bußgeld verhängt werden.“ (Hein, Höfer, & Odrian, 2012, S. 51). Bei der Festlegung der Höhe des Bußgeldes, kann dieses im Falle einer vorsätzlichen Straftat bis zu zehn Millionen Euro und im Falle einer fahrlässigen Straftat bis zu fünf Millionen Euro betragen (§ 30 Abs. 2 OWiG).

### Gesundheitliche Belastungen

Neben der Vermeidung von Bußgeldern liegt aber auch die Frage nach der Gesundheit und damit im weitesten Sinne nach dem Erhalt der Leistungsfähigkeit sowohl im Interesse des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers. So belegen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, dass durch zunehmende Dauer und Länge der Arbeitszeit mit einem Anstieg von körperlichen Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu rechnen ist (Wirtz, Nachreiner, Beermann, Brenscheidt,

& Siefer, 2009, S. 7). Die negativen Effekte werden ebenso durch erschwerende Arbeitsmerkmale wie Schichtarbeit, schlechte Planbarkeit von Arbeit sowie Nacht- und Wochenendarbeit in Verbindung mit langen Arbeitszeiten verstärkt (Wirtz, Nachreiner, Beermann, Brenscheidt, & Siefer, 2009, S. 7). Die Folgen dieser Belastungen und Beanspruchungen der Ärzte durch die Überschreitungen der täglichen Arbeitszeit sowie der Unterschreitung der Ruhezeiten, können sowohl kurzfristige als auch langfristige gesundheitliche Folgen hervorrufen und äußern sich auf unterschiedlichste Art und Weise. Studien belegen, dass die Unfall- und Fehlerhäufigkeit schon ab der 8. und 9. Arbeitsstunde exponentiell ansteigt (Folkard & Lombardi, 2004; Knauth, 2005; Nachreiner, Rädiker, Janßen & Schomann, 2005). Häufig treten daher Unfälle und Wegeunfälle aufgrund des Konzentrationsmangels auf und das Verletzungsrisiko sowie die Fehlerhäufigkeit steigen (Büchner & Stöhr, 2012; Stutts, Wilkins, & Vaughn, 1999). Dies ist eine Gefahr, die über den zu erwartenden Personenkreis von Ärzten, Krankenhauspersonal und Patienten auch das weitere Umfeld betrifft und die nicht zu unterschätzen ist im Hinblick auf die Notwendigkeit, die Arbeitszeitproblematik zu lösen.

## CHANCEN UND GRENZEN

Aus den Ergebnissen der Arbeitszeiten-Datenanalyse können einige Empfehlungen zur Verringerung der Arbeitszeitverstöße abgeleitet werden. Deren Chancen und Grenzen müssen natürlich in Korrelation mit den situativen Gegebenheiten des jeweiligen Klinikums betrachtet werden.

### Empfehlung 1: Einführung eines Kontrollsystems

Durch die Einführung eines Kontrollsystems zur Überwachung der Arbeitszeiten können die Ruhezeiten, welche häufig im beobachteten chirurgischen Bereich missachtet wurden, kontrolliert werden. Hierbei müsste im jeweiligen Softwaresystem der Dienstplanung eine Möglichkeit eingefügt werden, welche die Ruhezeitvorgaben kontrolliert und überwacht. Dies wäre auch in einfachsten Datenbanken umsetzbar und erfordert nicht zwangsläufig hohe monetäre Aufwände. Ähnliche Modelle sind in einigen klinischen Bereichen schon integriert, wobei allerdings erst eine Fehler- bzw. Warnmeldung erscheint, wenn der Ruhezeitverstoß schon vorliegt. Präventives Vorgehen ist auf diesem Wege nicht zu erreichen. Daher wäre eine Erweiterung des Systems empfehlenswert.

Das von den Autoren vorgeschlagene Kontrollsystem bspw. warnt bereits bei einer drohenden Unterschreitung der Ruhezeiten den entsprechenden Arzt, Dienstplaner sowie Arbeitszeitverantwortlichen, um vorzeitig den Arbeitszeitverstoß zu verhindern. So kann ein Arzt informiert werden, wenn er die gesetzlich vorgeschriebene Ruhezeit im Rufbereitschaftsdienst unterschritten hat und am nächsten Tag zum Regeldienst eingeteilt wäre. Dieser Arzt kann dann erst nach einer ununterbrochenen Ruhezeit von 5,5 Stunden zum Dienst erscheinen (§ 5 Abs. 3 ArbZG). Das präferierte System warnt auch bei Arbeitszeitverstößen anderer Art. Es informiert somit bei Überschreitungen der täglichen sowie der durchschnittlichen, wöchentlichen Arbeitszeit sowie bei zu hohen Saldostunden und gibt Hinweise an den Dienstplaner und Arbeitszeitverantwortlichen. Ein solches System zu integrieren ist ein wenig komplexer als das eingangs erwähnte, jedoch im Hinblick auf die Arbeitszeitverstöße lohnender.

### Empfehlung 2: Einführung von Flexi-Diensten

Zur Verringerung der Überschreitungen der täglichen Höchstarbeitszeit wird die Integration eines Flexi-Dienstes<sup>8</sup> empfohlen. Dieser Sonderdienst ist tarifvertraglich nicht geregelt, aber gemäß Arbeitszeitgesetz zulässig. Einschränkungen aus ärztlichen Spezialgesetzen und Verordnungen stehen dem Flexi-Dienst ebenfalls nicht entgegen. Der Flexi-Dienst ermöglicht im Anschluss an einen Regeldienst, eine offizielle Verlängerung der Arbeitszeit um beispielsweise zwei Stunden. Für einen Regeldienst von 07:00 bis 15:30 Uhr kann z.B. ein Flexibilitätskorridor von 15:30 bis 17:30 Uhr vorgesehen werden. Dadurch weiß der Beschäftigte, dass der Dienst maximal bis 17:30 Uhr dauert. Die hierfür vorgesehenen Tage können zudem langfristig im Voraus und unter Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten geplant werden (Herrmann & Kutscher, 2012). Der entscheidende Unterschied zum Rufbereitschaftsdienst liegt darin, dass der Beschäftigte vor Beginn des Dienstes weiß, ob er zur Arbeitsleistung herangezogen wird oder nicht. Im Rufbereitschaftsdienst sind die Beschäftigten immer im Unklaren, wann ein Abruf erfolgt. Der Flexi-Dienst ermöglicht hier eine bessere Planbarkeit für Klinik und Ärzteschaft.

Bei der Dienstplanung werden die Ärzte im Rotationsprinzip für die Flexi-Dienste eingeteilt. Im Gegenzug weiß der Beschäftigte, dass er an allen anderen Tagen keine „[...] Einladung zum kurzfristigen Einspringen im Krankenhaus [...]“ bekommt (Herrmann &

<sup>8</sup> In der Literatur ist der Flexi-Dienst auch als Stand-by Dienst bekannt (Kelm, 2008, S. 227)

Kutscher, 2012, S. 6). Durch die planmäßige Anordnung von Überstunden, können die unüberschaubaren Arbeitszeitüberschreitungen der Ärzte gemindert werden. Flexi-Dienste ermöglichen es so, kurzfristigen höheren Personalbedarf oder unvorhersehbare Personalausfälle zu kompensieren, um für die anderen Ärzte arbeitsfreie Nachmittage sicherzustellen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus, 2013, S. 13). Das schließt die besser planbare Verlängerung der Arbeitszeit bei länger dauernden Operationen ein. Damit kann auch verhindert werden, dass das Zuendeführen von geplanten Operationen über das reguläre Dienstende in den Bereitschaftsdienst fällt. Diese Verlängerung ist „[...] eine regelhaft zu erbringende geplante Tätigkeit und kein Bereitschaftsdienstfall [...]“ im Sinne des Tarifvertrages bzw. des Arbeitszeitgesetzes (Schlottfeldt & Herrmann, 2007, S. 21). Die Erfüllung elektiver Aufgaben stellt dadurch Mehrarbeit bzw. Überstunden dar und keinen Bereitschaftsdienst.

Die vergütungsrechtliche Ausgestaltung der Flexi-Dienst Regelungen kann unterschiedlich geregelt werden. Diese Regelungen sollten allerdings unter Absprache aller Beteiligten vorgenommen werden. Es empfiehlt sich dazu bspw. Freizeitausgleich sowie eine zusätzlich angepasste finanzielle Vergütung analog zum Rufbereitschaftsdienst zu bedenken. Vergütungsorientierte Beschäftigte würden sich dahingehend dann nicht benachteiligt sehen.

### **Empfehlung 3: Vermehrter Freizeitausgleich**

Im Zuge der hier vorgestellten Arbeitszeiten-Datenanalyse konnte zudem festgestellt werden, dass hohe Saldo- und Opt-Out-Stundenwerte im Zusammenhang mit Arbeitszeitverstößen standen. Als arbeitswissenschaftliche Empfehlung zur Verringerung und Vermeidung von übermäßigen Stundenwerten und Überschreitungen der Opt-Out-Grenze, bietet sich der vermehrte Ausgleich mit Freizeit an. Ein Freizeitausgleich liegt dann vor, wenn statt Arbeitszeit bezahlte Freizeit gewährt wird (Urteil BAG 17.03.2010 5 AZR 296/09). Generell wird die Möglichkeit der Opt-Out-Regelung genutzt, um ohne Ausgleich die wöchentliche maximale Arbeitszeit zu verlängern. Diese Möglichkeit bleibt unberührt.

Ein Freizeitausgleich wird hierbei nur verwendet, um die angehäuften Stunden, welche über die Opt-Out-Grenze reichen, zu minimieren und abzubauen. Allerdings ist ein Freizeitausgleich nur möglich, wenn der entsprechende Tarifvertrag dies zulässt. Nach

einem BAG-Urteil kann ein Arbeitnehmer grundsätzlich davon ausgehen, dass die von ihm geleisteten Überstunden vergütet werden. Entweder in finanzieller Form oder in Form eines Freizeitausgleichs (Urteil BAG 22.02.2012, 5 AZR 765/10). Entsprechende Regelungen finden sich häufig in Tarifverträgen bzw. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen. Der Freizeitausgleich erfolgt durch die Reduzierung der Sollarbeitszeit.

Die Gewährung von vermehrtem Freizeitausgleich gestaltet sich nämlich im Hinblick auf die spezielle Situation der Ärzte in mehrerer Hinsicht als schwierig. Zum einen ist für viele Ärzte die finanzielle Vergütung im Allgemeinen attraktiver, als die Vergütung in freier Zeit. Zum anderen ist aber auch die Umsetzung des zusätzlichen Freizeitausgleichs kaum möglich, denn bei vermehrtem Freizeitausgleich durch die Ärzteschaft würden die entsprechenden Ärzte fehlen und die Dienste könnten nicht in notwendigem Maße abgedeckt werden. Das hätte eine ungenügende Patientenversorgung zur Folge. Diese mit dem Freizeitausgleich einhergehenden Fehlzeiten würden eine Leistungsminderung des Klinikbetriebs bedeuten, der neben Problemen in der Patientenversorgung auch zu starken wirtschaftlichen Einbußen führen könnte.

Bei der gleichmäßigen Aufteilung des Freizeitausgleiches jedoch, kann dieser ohne die eben genannten Problemkonstellationen hervorzurufen im trotzdem die für Klinik und Personal bessere Lösung sein. Vergleichbar ist dies mit einer kontinuierlichen Urlaubsplanung. Auf diesem Wege könnte die Anhäufung von Stunden, welche zu Überschreitungen der Opt-Out-Grenze führen, verhindert und positive Saldostunden könnten reduziert werden. Ein optimierter Krankenhausablauf und ein effizienteres Arbeitszeitmanagement könnten dem vermuteten wirtschaftlichen Misserfolg so positiv entgegenwirken und wären vor allem für den Krankenträger vorteilhaft. Größere Freizeitanteile wirken sich zudem positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Ärzte aus. Dadurch steigen die Arbeitszufriedenheit und die Motivation, sodass übermüdungs- bzw. stressbedingte Fehler bei der Patientenversorgung verhindert werden können.<sup>9</sup>

### **AUSBLICK**

Es ist in vielerlei Hinsicht zwingend notwendig die Grenzen aus dem Arbeitszeitgesetz einzuhalten und

<sup>9</sup> Ein Vorreiter dieses Verfahrens ist das Land Schweden. Die in Schweden praktizierenden Ärzte ziehen den Freizeitausgleich der finanziellen Vergütung vor, sodass die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit an schwedischen Krankenhäusern deutlich unter 40 Stunden liegt (Nickel, Füllkrug, & Trojan, 2008, S. 67)

nicht mit einer Vielzahl von Ausnahmeregelungen aufzuweichen. Im Vordergrund muss dabei für die Arbeitgeber primär die Gesundheit der Beschäftigten stehen, sekundär natürlich auch das Vermeiden von Bußgeldern. Die hier vorgestellten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen<sup>10</sup> können dahingehend nur erste Maßnahmen sein. Ziel muss es letztendlich bleiben eine arbeitszeitkonforme Organisation zu generieren.

Dies kann auch ohne große finanzielle Aufwände seitens der Klinikleitung in vielen Bereichen eines Krankenhauses umgesetzt werden, wie Aspekte des Freizeitausgleiches oder die Einführung eines auch präventiven Kontrollsystems zeigen. Solche Neuerungen können zeitnah zu win-win-Situationen für Arbeitgeber und Ärzteschaft und damit natürlich im weiteren Sinne auch für die Patientenversorgung führen.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Augsburger Allgemeine. (12. 03 2013). Abgerufen am 09. 01 2015 von <http://www.augsburgerallgemeine.de/wissenschaft/Klinikaerzte-Krank-durch-hohe-Arbeitsbelastung-id24413501.html>
- Büchner, B., & Stöhr, A. (2012). Arbeitszeit in Krankenhäusern - Ein haftungsrechtliches Risiko. Neue Juristische Wochenschrift, 487ff.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus. (2013). Abgerufen am 4. Juli 2014 von [http://www.uksh.de/uksh\\_media/Dateien\\_Verwaltung/Gleichstellungsbeauftragte/Wissenswertes/Informationen+zum+Beruf+und+zur+Familie/Erfolgsfaktor+Familie\\_Vereinbarkeit+von+Beruf+und+Familie+im+Krankenhaus.pdf](http://www.uksh.de/uksh_media/Dateien_Verwaltung/Gleichstellungsbeauftragte/Wissenswertes/Informationen+zum+Beruf+und+zur+Familie/Erfolgsfaktor+Familie_Vereinbarkeit+von+Beruf+und+Familie+im+Krankenhaus.pdf)
- DER SPIEGEL. (20. 10 2008). Ausgabe 43/2008. Abgerufen am 09. 01 2015 von <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-61366572.html>
- Destatis. (30. 04 2013). Statistisches Bundesamt. Abgerufen am 16. 01 2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/252634/umfrage/vergleich-durchschnittsarbeitszeit-von-vollzeitbeschaeftigten-in-der-eu-27/>
- Folkard, S., & Lombardi, D. (2004). Toward a "Risk Index" to assess work schedules. *Chronobiology International*, 1063-1072.
- Haruna, H. (26. 05 2012). ZEIT ONLINE. Abgerufen am 09. 01 2014 von <http://www.zeit.de/2012/22/C-Gesundheitsforscher-Doppelbelastung>
- Hein, S., Höfer, U., & Odrian, S. (2012). Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik; Arbeitszeitgestaltung in Krankenhäusern. Abgerufen am 30. Juni 2014 von <http://lasi.osha.de/docs/lv30.pdf>
- Herrmann, L., & Kutscher, J. (05 2012). Gestaltung von Arbeitszeit und Bereitschaftsdienst im OP – Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze. Abgerufen am 30. 04 2017 von <http://www.arbeitszeitberatung.de/fileadmin/pdf-publikationen/pub123.pdf>
- Kelm, R. (2008). Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege (Bd. 3). Kiel: Kohlhammer
- Knauth, P. (2005). Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung. In J. Kutscher, E. Eyer, & H. Antoni, *Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Loseblattwerk*. Wiesbaden: Thieme-Verlag.
- Marburger Bund Bundesverband. (11. 03 2013). Abgerufen am 09. 01 2015 von MB-Monitor 2013 - Zusammenfassung der Ergebnisse: [http://www.marburgerbund.de/sites/default/files/artikel/downloads/2013/mb-monitor-2013/1.mb-monitor-2013-arbeitszeiten-hintergrundinformation\\_0.pdf](http://www.marburgerbund.de/sites/default/files/artikel/downloads/2013/mb-monitor-2013/1.mb-monitor-2013-arbeitszeiten-hintergrundinformation_0.pdf)
- Middeldorf, I. (2011). Personalbindung im demografischen Wandel: Die entscheidende Rolle der Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Nachreiner, F., Rädiker, B., Janßen, D., & Schomann, C. (2005). Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen - Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie. Oldenburg: Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V.
- Nickel, S., Füllkrug, B., & Trojan, A. (2008). Arbeitszeitgestaltung im ärztlichen Dienst und Funktionsdienst des Krankenhauses – Heraus-

<sup>10</sup> Es ist dabei nur ein Ausschnitt von Empfehlungen und Möglichkeiten zur Verringerung und Vermeidung von Arbeitszeitverstößen. Ausführlichere Informationen zu arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gibt es beispielsweise bei Knauth, 2005; Nachreiner, Rädiker, Janßen, & Schomann, 2005

forderungen, Modelle, Erfahrungen. München: Rainer Hampp Verlag.

Schlottfeldt, C., & Herrmann, L. (2007). Arbeitszeitgestaltung in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen: Rechtskonforme Bereitschaftsdienstmodelle. Berlin: Schmidt, Erich Verlag.

Statista-Portal. (01. 01 2015). Abgerufen am 09. 01 2015 von Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittliche pro Woche?: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/282585/umfrage/umfrage-zur-woechentlichen-arbeitszeit-in-deutschland>

Stutts, J. C., Wilkins, J. W., & Vaughn, B. V. (1999). Why do people have drowsy driving crashes? Input from drivers who just did. University of North Carolina Highway Research Center and University of North Carolina School of Medicine.

Wirtz, A., Nachreiner, F., Beermann, B., Brenscheidt, F., & Siefer, A. (2009). Bundesministerium für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Abgerufen am 18. Juni 2014 von [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel/20.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel/20.html)

#### **AUTOR**

**Ulli Schäfer MPA, PhD-Student**

St. Elizabeth University of Health and Social Sciences  
Bratislava

Email: [info@ulli-schaefer.de](mailto:info@ulli-schaefer.de)

JEL : M21, M31

## Zukunftsperspektiven für den Lebensmittel – Discountvertrieb Vierter Teil einer Tetralogie

Karl Rose

### ABSTRACT

A paradigm shift can clearly be drawn from the development path presented here and the day-to-day applied practices that result in equal risks and opportunities for the discount segment. In the case of the smaller formats, the risk is that they will be displaced due to the fact that they will not be able to make the enormous investment and are already relying on "cheap" labor solutions. The financially strong discount chains can limit the personnel risk through highly qualified employees who receive above-average pay.

In spite of this, the general risk of a disproportionate approximation to the supermarket format remains. More specifically, the price difference is perceived to be too minor in the presentation-oriented, rationalized supermarket, that does not carry everything.

Opportunities for the leading discount chains are based on their solid capital structures through the use of neuroscience for marketing strategies, such as assortment structure and assignment. In addition, the opportunity of carrying additional assortment components, depending on the customer segment, as well as "by filling market gaps for low wage earners" (Compare Porter) in the form of a second sales channel namely "entry-level discount stores". These opportunities were identified within the scope of a comprehensive customer survey.

### KEYWORDS

paradigm shift, technology supported sales concepts, entry level discount store

### EINLEITUNG

Aufgrund der Sortimentsausweitung, der Aufwertung der Ladenlokale und der zunehmenden Serviceorientierung nähern sich Discounter aktuell immer stärker den Supermärkten an und treten damit stärker in Konkurrenz zu diesen. Daraus entsteht nicht nur das Risiko, dass das ursprüngliche Erfolgsmodell verwässert wird, es besteht auch die Gefahr der

gegenseitigen Kannibalisierung von Discountern und Supermärkten (vgl. Seitz, 2016, S. 3; Hielscher, 2015, S. 5). Insbesondere für kleinere Formate lässt sich zudem die Gefahr der Verdrängung ableiten, da sie kaum in der Lage sein werden, den mit den Entwicklungen einhergehenden enormen Investitionsbedarf zu leisten und in diesem Kontext bereits jetzt im Personalbereich auf „billige Lösungen“ setzen.

Insgesamt lässt sich ein generelles Risiko durch die überproportionale Annäherung der Discounter an die Supermarktformate ableiten. Es entsteht ein darstellungsorientierter, rationalisierter Supermarkt, der nicht alles führt und dessen wahrgenommener Preisabstand als zu gering gewertet wird. Das „Discount-Prinzip“, das wesentlich auf dem Geschäftsmodell des „Weglassens“ beruht, löst sich mehr und mehr auf. (vgl. Brandes, 2013, S. 430f). Einhergehend damit tut sich eine „Lücke nach unten“ auf.

Aufgrund vielfältiger Entwicklungen im Umfeld, zu denen unter anderem ein sich wandelndes Konsumentenverhalten zählt, lassen sich allerdings auch Chancen für Discounter feststellen. So entwickelt sich beispielsweise eine „neue Mitte“ (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 42, 60). Hier kann das Aufgreifen der sich wandelnden Kundenbedürfnisse als eine Chance für Discounter gewertet werden. Aufgrund der bestehenden soliden Kapitalstruktur lassen sich beispielsweise auch neue Ansätze für Marketing nutzen. Ein denkbare Beispiel wäre in diesem Zusammenhang der Einsatz des Neuromarketings für die Sortimentsgestaltung und -platzierung. Des Weiteren kann, wie sich aus einer umfassenden Kundenbefragung ableiten lässt, die Einführung einer neuen Vertriebschiene, die die „Lücke nach unten“ füllt, als weitere wesentliche Chance gewertet werden.

Vor diesem Hintergrund stehen im Rahmen dieses vierten Teils der Betrachtungen zur Entwicklung und zum Wandel der Lebensmitteldiscounter die beiden

folgenden Fragen im Mittelpunkt:

1. Welche Chancen bieten sich den Discountern?
2. Welche Risiken tun sich auf?

### RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE DISCOUNTENTWICKLUNG

Um Chancen und Risiken für Lebensmittel-Discounter ableiten zu können, ist es in einem ersten Schritt erforderlich, die wesentlichen Rahmenbedingungen, in denen sich die Discountentwicklung derzeit bewegt, zu skizzieren. Zu diesen zählen die demografische Entwicklung, der zunehmende Online-Handel, die Bedeutungszunahme ökologischer Fragen sowie die Convenience-Orientierung.

### DEMOGRAFIE

Der Begriff „Demografie“ beschreibt den Zustand sowie die Veränderung von Bevölkerungszahlen und deren Zusammensetzung (vgl. Kerschbäumer/Schröder, 2005, S. 44). Demografischer Wandel bezeichnet die Anpassung der Altersstruktur einer Bevölkerung an Veränderungen der Lebensumstände (Stula/Linz, 2010, S. 2). Demografische Entwicklungsprozesse werden anhand der Geburtenziffer, der Lebenserwartung und der Wanderung bestimmt (vgl. Sporket, 2011, S. 25f; S. 31).

Die deutsche Bevölkerung nimmt kontinuierlich ab. Ende des Jahres 2008 hatte Deutschland ca. 82 Millionen Einwohner. Es wird allerdings davon ausgegangen, dass es bis zum Jahr 2060 rund 12 bis 17 Millionen Menschen weniger sein werden (vgl. dazu auch Abbildung 1). Das haben Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes unter Berücksichtigung einer jährlichen Zuwanderung von 200.000 bzw. 100.000 Personen ergeben. Dieser Bevölkerungsrückgang lässt sich auf eine geringe Geburtenrate auf der einen Seite und eine steigende Anzahl von Sterbefällen auf der anderen Seite zurückführen. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 11ff, S. 15f). Die

durchschnittliche Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern je Frau ist seit Jahrzehnten relativ stabil und wird für die Zukunft als konstant angenommen. Sie liegt deutlich unter dem Bestanderhaltungsniveau von 2,1 Kindern je Frau. Infolgedessen fällt jede neue Generation um ein Drittel kleiner aus als die Generation ihrer Eltern. Der demografische Wandel in Deutschland führt somit zu einer schrumpfenden Gesellschaft. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 13).

Gleichzeitig führt die kontinuierlich steigende Lebenserwartung zu einer alternden Gesellschaft (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 9f). Das verdeutlicht auch die zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch vorliegende Pyramidenform des Altersaufbaus der Bevölkerung. Dieser zeichnete sich ursprünglich durch eine breite Basis mit jungen Menschen aus. Heute hat sie sich bereits zu einem Tannenprofil mit breitem Stamm entwickelt. In der weiteren Entwicklung wird es dazu kommen, dass sich der Altersaufbau der Bevölkerung zukünftig in eine Zylinderform wandelt (vgl. Strabel/Summa, 2005, S. 291; Statistisches Bundesamt, 2015, S. 17f).

Dieser Wandel ist u.a. damit zu begründen, dass auf die geburtenstarken Jahrgänge weitaus schwächer besetzte jüngere Jahrgänge gefolgt sind. Mit zunehmendem Alter der Baby-Boom-Generation erfolgt eine stärkere Alterung der deutschen Bevölkerung. Diese Entwicklung wird durch die zunehmende Lebenserwartung noch verstärkt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 5ff).

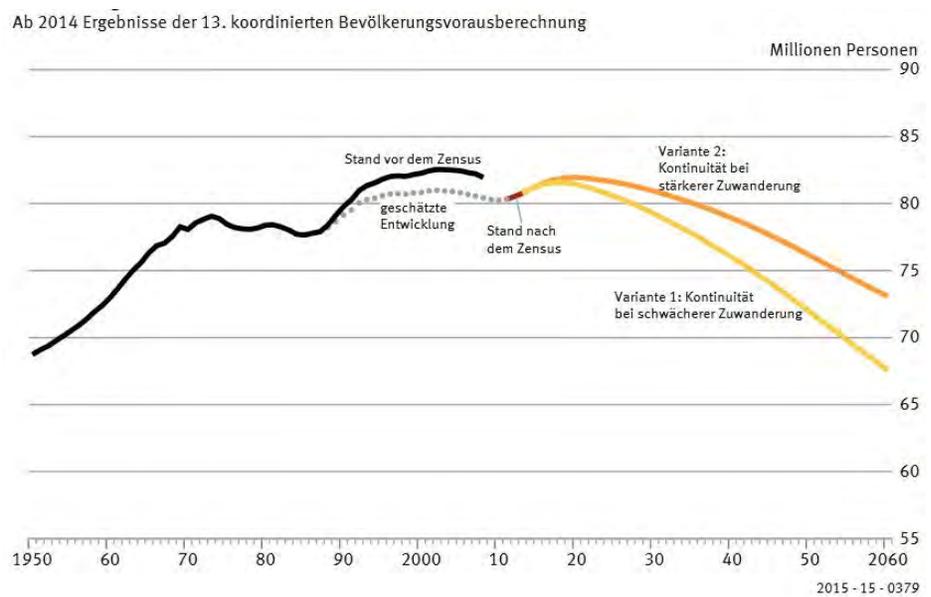


Abbildung 1: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060, Quelle: Statistisches Bundesamt (2015), S. 15.

Infolge der skizzierten Entwicklung nimmt dies Einfluss auf die Konsumausgaben. So zeigen sich im Lebensmitteleinzelhandel bereits sinkende Konsumausgaben. Des Weiteren deutet der Bevölkerungsrückgang und die damit einhergehende Zunahme der Gruppe der Älteren darauf hin, dass sich der Lebensmitteleinzelhandel künftig auf eben diese Gruppe stärker fokussieren muss. So werden dementsprechend künftig vermehrt Produkte relevant, die der Gesundheitsvorsorge oder der Erfüllung von Sicherheitsbedingungen dienen. Schließlich resultieren aus der demografischen Entwicklung auch unterschiedliche Anforderungen an die Gestaltung der Verkaufsstätten, wie barrierefreie Zugänge, gut lesbare Kennzeichnungen und bequeme Gangbreiten. (vgl. Rose, 2013a, S. 7).

### ONLINE-HANDEL

„Das Internet revolutioniert den Handel“ (Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 77). Lux bezeichnet das Internet als den „ultimativen Paradigmenwechsel“ für den Handel. Dieser stellt aktuell und in Zukunft mit seinen diversen Möglichkeiten eine wesentliche Herausforderung dar, die weit über das Themenfeld des Verkaufens hinausgeht. (vgl. Lux, 2012; S. 54).

E-Commerce ist seit über zehn Jahren als eine Einkaufsform fest etabliert. Die Ängste und Vorbehalte aufseiten der Konsumenten gegenüber dem Online-Handel nehmen immer weiter ab. (vgl. Ziemis/Krakau, 2013, S. 68.) Das verdeutlicht auch die enorme Zunahme von Umsätzen im digitalen Handel, die sich von 1,25 Mrd. im Jahr 1999 auf ca. 29,5 Milliarden im Jahr 2012 gesteigert haben. Von einem weiteren Zuwachs wird ausgegangen. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 77S. 78.)

Die rasche Verbreitung des mobilen Internets und sozialer Medien verändert außerdem die Erwartungen von Kunden. Konsumenten verfügen, da sie zu jeder Zeit Produkte, Preise und Angebote vergleichen können, ihre Erfahrungen veröffentlichen und mit anderen teilen können und zudem aktiv an der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mitwirken können, über mehr Wissen und Macht als jemals vorher. Das Internet revolutioniert das Einkaufen in diesem Zusammenhang insbesondere durch die maximale Transparenz, die es über die Preise und das Warenangebot schafft. Unterschiedliche Seiten, z.B. [guenstiger.de](http://guenstiger.de) oder [idelao.de](http://idelao.de) liefern Informationen zu

Preisen, Kundenbewertungen, Erfahrungen und Händlern zu einer Vielzahl von Produkten (bei idealo z.B. bis zu 70 Millionen Angebote) (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 77f.).

Zu berücksichtigen ist im Kontext der beschriebenen zunehmenden Transparenz, die informierte und mündige Kunden schafft, auch dass diese Kunden durch das Internet selbst zunehmend transparent werden. Sie sind im Netz durchschaubarer und Händler bekommen die Möglichkeit, viel über ihre Kunden zu erfahren und dieses Wissen zu nutzen, um im Wettbewerb bestehen zu können. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 78).

Aus dieser Entwicklung resultieren auch für Einzelhändler verschiedene Potenziale. Sie gewinnen durch die zunehmende Vernetzung unterschiedliche Möglichkeiten für die Kundenansprache, die Kundengewinnung und die Kundenbindung. Zudem können sie aufgrund des Zugangs zu immer detaillierter vorliegenden Informationen in Echtzeit ihre Produkte, ihr Marketing und ihre Wertschöpfungskette optimieren. Des Weiteren bieten sich Handelsunternehmen fortgeschrittene technische Systeme, die die Möglichkeit eröffnen, Lieferketten und Logistik zu verbessern. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 77f.)

Für den stationären Lebensmitteleinzelhandel und damit auch für die Lebensmitteldiscounter bedeutet der hier skizzierte Siegeszug des Internets, dass ein Umdenken erforderlich ist. Bei der Kundenansprache müssen künftig unterschiedliche, sowohl klassische als auch neue Kanäle genutzt werden. Des Weiteren müssen Formate und Angebote weiterentwickelt werden, um dem Druck digitaler Wettbewerber standhalten zu können. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 78). „Den „Stein der Weisen“ hat bisher noch kein Händler gefunden. Daher führt angesichts der Auswahl an Möglichkeiten auf absehbare Zeit kein Weg daran vorbei, mit verschiedenen Kanälen zu experimentieren“ (Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 87). Es ist allerdings anzumerken, dass die Vermarktung von Lebensmitteln über das Internet im Lebensmitteleinzelhandel derzeit noch nicht sehr weit verbreitet ist, was sich u.a. mit hohen Zustellgebühren erklären lässt, die für eine kostendeckende Vorgehensweise erforderlich wären. Demgegenüber zeigt sich im Hinblick auf Nonfood-Artikel beispielsweise, dass der Nonfood-Onlineshop von LIDL bereits sehr hohe Besucherzahlen aufweist. (vgl. Rose, 2013a, S. 7). Derzeit wird davon ausge-

gangen, dass der Online-Anteil im Lebensmittelmarkt in Deutschland moderat bleiben wird. Ansatzpunkte für den Lebensmitteleinzelhandel werden hier in erster Linie in Sortimenten gesehen, die nicht verderben können. (Vgl. KPMG/GDI, 2013, S. 25).

## CONVENIENCE

Ein weiterer sich abzeichnender Trend ist die Convenience-Orientierung (vgl. KPMG, 2006, S. 55). Kurze Wege bis zur nächsten Einkaufsmöglichkeit sowie ein überschaubares Sortiment sind aktuell wieder stärker gefragt. "Convenience-Shops passen in die heutige, schnelllebige Zeit, weil sie den Aufwand für das als lästig empfundene Einkaufen auf ein Minimum reduzieren." (Sommer, 2011, o.S.)

Zurzeit zeigen sich im Convenience-Markt hohe Zuwächse, was u.a. auf die steigende Zahl von Single-Haushalten und den Trend zu mehr Bequemlichkeit zurückgeführt wird. Das Marktvolumen für vorgefertigte und gekühlte Nahrungsmittel wird voraussichtlich in den kommenden Jahren von 31 Milliarden Euro im Jahr 2014 auf ca. 38 Milliarden anwachsen und dann ein Fünftel des gesamten Lebensmittelumsatzes ausmachen. (vgl. BBE Media, o.J., o.S.)

Die folgende Abbildung zeigt, dass insbesondere junge Singles und Singles mittleren Alters stark convenienceorientiert sind (The Nielsen Company, 2014, S. 45), ein Trend, der sich seit Jahren fortsetzt und auch mit dem zunehmenden Egoismus zu erklären ist.

Convenience wird von Konsumenten vermehrt nachgefragt. So werden Fertigprodukte, wie Tiefkühlpizza oder verzehrfertiger Obstsalat aus der Kühltheke für Konsumenten immer wichtiger. Sie legen Wert auf einen an ihre Einkaufsbedürfnisse angepassten Laden, der ein Sortiment bietet, das ihren Bedürfnissen entspricht. Neben dem Angebot verzehrfertiger Produkte spielen dabei auch ein ausreichendes Parkplatzangebot und eine komfortable Wegführung durch den Markt eine wichtige Rolle. (vgl. Oevermann, 2008, S.71).

Derzeit experimentieren Handelskonzerne im Convenience Bereich und reagieren damit auf einen Trend der Re-Urbanisierung. Sie nehmen zudem die Auswirkungen von Alterung und eingeschränkter persönlicher Mobilität vorweg (vgl. dazu auch die Ausführungen zur demografischen Entwicklung im Kapitel 2.1). So verfolgt beispielsweise REWE mit REWE City und REWE-to-Go mehrere Convenience-Shop-Konzepte. (vgl. KPMG, 2013, S. 19). Auch die Real Supermärkte der Metro-Gruppe engagieren sich in diesem Bereich. Sie kopieren, den Rewe-to-Go-Märkten ähnlich, das erfolgreiche Konzept der Fastfood-Konzerne und kombinieren diesen mit einem bequemen Online-Einkauf. In Märkten mit einem Drive-in-Schalter können Kunden Online bestellte, fertig gepackte Einkaufstüten abholen. (vgl. Sommer, 2011, o.S.)

Vor diesem Hintergrund stellt sich auch für Discounter die Frage, auf welche Weise auf diesen Convenience-Trend reagiert werden sollte.

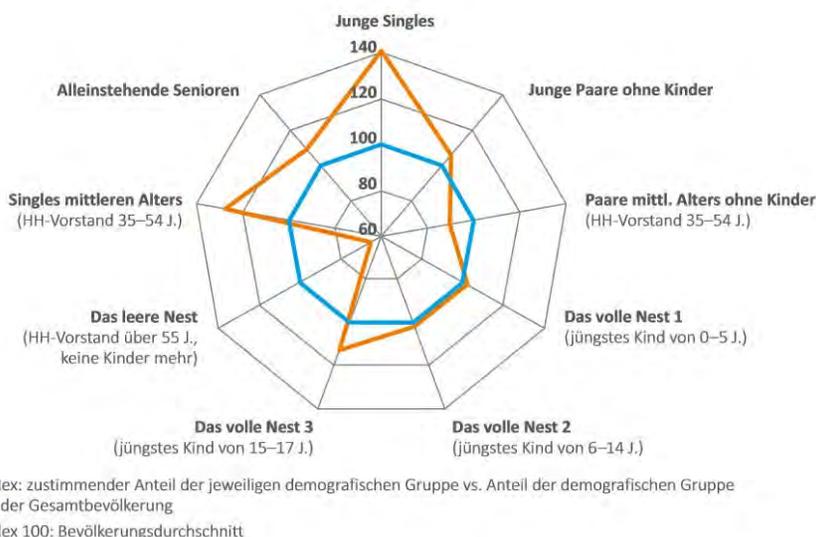


Abbildung 2: Besonders convenienceorientierte Haushalte, Quelle: The Nielsen Company, 2014, S. 44).

## BIO-GEDANKE

Das Thema „Nachhaltigkeit“ wird für den Handel ein wichtiges Zukunftsthema (Vgl. Lux, 2012, S. 72) und gewinnt zur Gewährleistung des langfristigen Unternehmenserfolgs vermehrt an Bedeutung (vgl. Rose, 2013, S. 83). In diesem Zusammenhang entwickelt sich seit einiger Zeit eine zunehmende Wertschätzung von „grünen“ bzw. „fairen“ Produkten und Produkten lokaler Herkunft (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 83.). Die folgende Abbildung

verdeutlicht die in diesem Zusammenhang erfolgende Trendwende in Bezug auf Ernährung und Esskultur.



Abbildung 3: Trendwende in der Ernährung / Esskultur,  
Quelle: KPMG/GDI, 2013, S. 22.

Grundsätzlich ist an dieser Stelle in Anlehnung an Lux anzumerken, dass Herausforderungen und Fragestellungen der Nachhaltigkeit keine Frage des Handels allein ist, sondern vielmehr eine globale, politische und ökonomische Herausforderung darstellt. Allerdings kann der Handel als ein wichtiger Baustein im Gesamtbild bezeichnet werden. (vgl. Lux, 2012, S. 73).

Der Handel ist damit gefordert, nachhaltige Aspekte in seine Geschäftspolitik einfließen zu lassen. Insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel wird zukünftig nachhaltig sein müssen. In diesem Kontext ist es bereits einigen Unternehmen, wie REWE, gelungen sich gut zu positionieren. Insgesamt nehmen die Investitionen in nachhaltig produzierte Produkte zu. Das ist auch vor dem Hintergrund, dass die nachkommende Generation sich sehr viel stärker für Umweltfragen interessiert und diesen aufgeschlossen gegenübersteht, eine wichtige Motivation für ein verstärktes Engagement des Handels in diesem Bereich. Ein zukünftiger „ökointelligent“ einkaufender Konsument wird vollkommen andere Anforderungen an Produkte stellen als es heute der Fall ist. (vgl. Lux 2012, S. 80f).

Insbesondere der Aspekt, dass Produkte biologisch angebaut werden, konnte in einer Befragung als besonders wichtiges Kriterium für Konsumenten identifiziert werden. Viele Konsumenten achten beim Lebensmittelkauf sehr stark darauf, biologisch reine und unbehandelte Produkte zu kaufen. Viele schauen dabei darauf, ob Produkte ein Bio- oder Öko-Siegel haben. Zudem wird der Kauf gentechnisch veränderter Lebensmittel größtenteils abgelehnt. (vgl. The Nielsen

Company, 2014, S. 44). Dies ist u.a. auf den Trend nach gesunden und biologisch einwandfreien Produkten zurückzuführen, der sich in Deutschland identifizieren lässt. (vgl. Lux 2012, S. 80f). Dieser ist u.a. damit zu begründen, dass Bio-Nahrungsmittel für besonders gesund gehalten werden. Auch persönliche Wertvorstellungen der Nachfrager bilden ein Kaufmotiv für Bio-Produkte. Vielfach entspringt der Kauf von Bio-Produkten dem Wunsch der Konsumenten, zur Schonung der Umwelt beizutragen. Eine Kennzeichnung als Bio-Produkt stellt für Kunden im Lebensmitteleinzelhandel somit ein Qualitätsmerkmal dar. (vgl. Rose, 2013, S. 84). Aus diesem Grund werden u.a. bereits vermehrt regionale Produkte in das Sortiment des Lebensmitteleinzelhandels aufgenommen. (vgl. Lux 2012, S. 80f).

Da festgestellt werden konnte, dass trotz der starken Preisfokussierung deutscher Konsumenten die Bereitschaft besteht, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben, ist eine zunehmende Fokussierung auf den „Bio-Gedanken“ als sinnvoll zu erachten. So ergab eine Umfrage im Jahr 2010, dass mehr als 80% der Bevölkerung tatsächlich bereit ist, mehr zu zahlen. Hier ist allerdings anzumerken, dass dieses Umfrageergebnis durchaus kritisch gesehen wird und Experten davon ausgehen, dass es kaum möglich sein wird, für nachhaltig produzierte Produkte, einen höheren Preis zu erzielen. (vgl. Lux, 2012, S. 84) „Die Konsumenten [...] wollen alles! Verbal Bio, aber ohne Mehrpreis“ (Rose, 2013, S. 86). Viel wahrscheinlicher ist es deshalb, dass diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, bei hoher Preiseffizienz zusätzlich nachhaltig zu sein, einen Wettbewerbsvorteil erzielen werden. (vgl. Lux, 2012, S. 84). Insbesondere Discounter haben somit die Möglichkeit, ökologische Produkte zu deutlich geringeren Absatzpreisen anzubieten als es beispielsweise im Fachhandel oder im Direktvertrieb möglich ist. Aldi und Lidl wird aufgrund hoher Umsätze die Fähigkeit zugesprochen, ihre Kostensituation im Vergleich zu anderen Anbietern niedrig zu halten und ihre Bio-Produkte so günstig wie möglich anzubieten. Dabei wird von Preisdifferenzen von 20% und mehr ausgegangen. (vgl. Rose, 2013, S. 85).

Insgesamt kann nachhaltiges Engagement derzeit als eine Investition in die Zukunft gewertet werden. (vgl. Lux, 2012, S. 84). Vor diesem Hintergrund gewinnt der Absatz von Bio-Produkten über den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (Supermarkt und Discounter) zunehmend an Bedeutung. Dabei ist allerdings

anzumerken, dass der Umsatzanteil von Bio-Artikeln im Discounter im Jahr 2012 einen Anteil von nur 3% am Gesamtumsatz hat (vgl. Rose, 2013, S. 84). Dementsprechend besteht hier noch das Potenzial einer Ausweitung des Bio-Produkt-Angebots auch im Discounter. Auch vor dem Hintergrund, dass im Bereich der Bio-Produkte der deutschen Lebensmittelbranche bislang kaum starke Herstellermarken vertreten sind, lassen sich ggf. mithilfe eines verstärkten Einsatzes von Handelsmarken sowohl Alleinstellungsmarken als auch Wachstumsmöglichkeiten generieren. Im internationalen Vergleich mit England und der Schweiz zeigt sich, dass in Deutschland wenige Handelsmarken etabliert sind, was auf ein Wachstumspotenzial schließen lässt. Die bereits mehrfach beschriebene große Preissensibilität deutscher Konsumenten in Bezug auf Lebensmittel bietet ein wesentliches Potenzial für die Vermarktung von Bio-Produkten durch die Discounter. (vgl. Rose, 2013, S. 89).

### RISIKEN FÜR DIE DISCOUNTER

#### ANNÄHERUNG AN DIE SUPERMÄRKTE IN DER LADENOPTIK

Discounter gehen vermehrt dazu über, ihre Ladenoptik aufzuwerten. Kennzeichen dieser Entwicklung sind u.a. eine aufgewertete Regaloptik, viel Glas, Regalbeleuchtungen, optisch aufgewertete Bereiche (z.B. bei Wein- und Spirituosen), die vermehrte Nutzung von Holzoptik etc. Insgesamt zeigt sich eine Aufwertung des gesamten Ladendesigns (vgl. Seitz, 2016, S. 2ff; Hielscher, 2015, S. 1ff), was auch in der anmutenden Wandplakatierung seinen Niederschlag findet. Das Ziel solcher Maßnahmen kann darin gesehen werden, die Einkaufsatmosphäre auf-zuwerten, um auf diese Weise Kunden vermehrt an sich zu binden, da das Einkaufserlebnis heute einen immer wichtigeren Stellenwert für die Konsumenten einnimmt. (vgl. Seitz 2016, S. 3).

Durch diese optische Annäherung an die Supermärkte ist für den Kunden der Unterschied zwischen Discounter und Supermarkt immer schwieriger (optisch) erkennbar. Eine eindeutige Abgrenzung aufgrund visueller Merkmale ist kaum mehr möglich. Somit verschwimmen die Grenzen zwischen Discount und Supermarkt.

#### ANNÄHERUNG AN DIE SUPERMÄRKTE DURCH MARKENARTIKELAUSSWEITUNG

Auch durch die verstärkte Aufnahme von Marken-

artikeln in das Sortiment der Discounter verlieren sich die ursprünglich vorhandenen eindeutigen Abgrenzungsmerkmale zwischen Supermarkt und Discount immer mehr.

Das Sortiment der Discounter entwickelt zu einem Vollsortiment (vgl. Seitz, 2016, S. 2). Anstelle der ursprünglichen Discounter treten „schlanke Supermärkte“, die vermehrt auch Markenartikel, wie Coca Cola, Nivea oder Nutella anbieten und sich derzeit nur noch durch das Fehlen von Bedientheken von Supermärkten, wie Edeka oder Rewe unterscheiden. (vgl. Brandes, 2013, S. 411). Es wird davon ausgegangen, dass diese Anpassung der Sortimente an Supermärkte durch Markenartikelausweitung auf das veränderte Einkaufsverhalten von Konsumenten abzielt, das u.a. dazu führt, dass eine umfassende Sortenvielfalt erwartet wird. (vgl. Nitt-Drießelmann, 2013, S. 43).

Diese Aufnahme von Markenartikeln in die Sortimente der Discounter ist allerdings auch mit erheblichen Risiken verbunden. Neben den bereits angesprochenen verschwimmenden Grenzen zwischen Discounter und Supermarkt kommt es zudem zu einem schmelzenden subjektiven Preisabstand. Es kommt hinzu, dass Supermärkte regelmäßig Angebote haben, die dann zum Teil billiger sind als die im Discounter angebotenen Artikel. Außerdem führt eine Sortimentsaufblähung naturgemäß zu ungünstigeren Kostenstrukturen.

#### ANNÄHERUNG AN DIE SUPERMÄRKTE DURCH SERVICE

Discounter nehmen verstärkt Services in ihr Angebot auf und nähern sich auch damit stärker den Supermärkten an. So werden Kundenmagazine angeboten (vgl. Seitz, 2016, S. 2) und einige Discounter stellen im Geschäft Kaffeeautomaten für ihre Kunden bereit. Lidl und andere Discounter bieten einen Online-Shop (vgl. LIDL, o.J., o.S.; Netto, o.J., o.S.). Des Weiteren wird in Discountern zum Teil ein Fotoservice (vgl. Aldi, o.J., o.S.) geboten, es werden HandyVerträge verkauft und die Bezahlung kann mit diversen Karten erfolgen.

Bester Service, qualitativ gute und knappe Beratung sowie eine schnelle und bequeme Kaufabwicklung bietet die Möglichkeit der Kundenbindung und eine Differenzierung vom Wettbewerb (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S: 83). Dies mag ein Grund für die zunehmende Serviceorientierung sein. Allerdings trägt

auch diese zu stärker verschwimmenden Grenzen zum Supermarkt bei und verursacht höhere Kosten, da u.a. mehr Personal benötigt wird. Dies wiederum trägt zu der bereits beschriebenen Verringerung des Preisabstands zum Supermarkt bei.

### CHANCEN FÜR DIE DISCOUNTER

#### SORTIMENTSGESTALTUNG UND PLATZIERUNG MITTELS NEUROMARKETING

Wie bereits deutlich wurde, spielt die Sortimentsgestaltung eine wichtige Rolle, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen und Konsumenten zu binden. Chancen für Discounter können in diesem Zusammenhang in der Anwendung neuartiger Ansätze für die Gestaltung des Marketings, der Sortimentsstruktur und Sortimentsanordnung entstehen. Die Nutzung solcher neuen Ansätze ist insbesondere bei den führenden Discountern deshalb machbar, da sie über eine solide Kapitalstruktur verfügen.

Eine Möglichkeit bietet in diesem Kontext der Einsatz des Neuromarketings. Es handelt sich dabei um einen innovativen Ansatz, in dessen Rahmen Erkenntnisse der Hirnforschung genutzt werden, um Konsumentenverhalten zu verstehen. Dazu werden Gehirnaktivitäten gemessen, um Emotionen und unbewusste Vorgänge verstehen und für Marketingzwecke nutzen zu können (Häusel, 2012, S. 13). Das Neuromarketing kombiniert Erkenntnisse und Verfahren aus verschiedenen Wissensbereichen, wie Neurowissenschaft, Kognitionswissenschaft und Marktforschung. (vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler, 2009, S. 5) Es untersucht, was bei Kaufentscheidungen im menschlichen Gehirn passiert, wie Kaufentscheidungen getroffen werden und ob sie beeinflussbar sind. (vgl. Häusel, 2008, S. 15). Die folgende Abbildung verdeutlicht, welche Wissenschaftsbereiche in den Erkenntnisgewinn des Neuromarketings einfließen.

Hier stellt sich nun die Frage, inwiefern Neuromarketing im Lebensmitteleinzelhandel zum Einsatz kommen kann. Zunächst ist festzustellen, dass der Schwerpunkt beim Lebensmitteleinkauf früher in erster Linie auf einer Grundversorgung und der sättigenden Wirkung von Lebensmitteln lag. Heute gibt es demgegenüber ein Überangebot an nahezu allen Lebensmitteln, sodass ein Einkauf zum Entscheidungsproblem für Konsumenten wird. Zwar stehen die günstigsten Preise bei der Wahl von Einkaufsstätten und Produkten nach wie vor bei den Kunden an erster

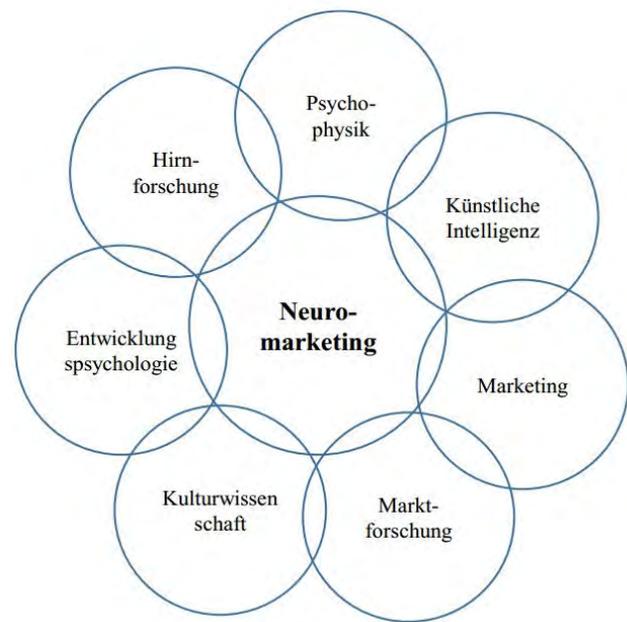


Abbildung 4: Neuromarketing im Spannungsfeld der Wissenschaften,  
Quelle: Scheier/Held, 2006, S. 22.

Stelle. Allerdings konnte mittlerweile festgestellt werden, dass auch diverse weitere Kriterien auf die Entscheidungsfindung beim Einkauf wirken. So sind Emotionen, bei denen ursprünglich davon ausgegangen wurde, dass sie bei Kaufentscheidungen keine Rolle spielen, von Bedeutung. Beispielsweise führen Musik oder das Anleuchten von Lebensmitteln dazu, dass Kunden sich wohlfühlen und verführen Kunden unbewusst zum Kauf. An diesem Punkt zeigt sich die Bedeutung des Neuromarketings bei der Vermarktung von Lebensmitteln. Ernährung und Auswahl von Lebensmitteln stehen in einem engen Verhältnis mit Emotionen und diese Emotionen sowie ihre Auswirkungen auf den Kaufprozess können mithilfe von Neuromarketingansätzen aufgedeckt werden. (vgl. Völkel, 2011, S. 31).

Völkel sagt aus, dass es beim Neuromarketing nicht um eine Manipulation von Käufern geht, sondern vielmehr darum, sich vom „rationalen Kunden“ zu verabschieden und Emotionen und unbewusste Entscheidungen stärker zu berücksichtigen. Studien und Messungen mithilfe von Neuromarketing-Methoden können dabei helfen, Werbung wirkungsvoller oder Verpackungen kundengerechter zu gestalten oder eine neue Zielgruppe zu definieren. Am Point of Sale (POS) kann das Neuromarketing dazu beitragen, Produkte kundengerechter zu platzieren. Beispielsweise waren Obst- und Gemüseabteilungen früher nie im Eingangsbereich eines Geschäfts. Das ist heute anders, da mithilfe neurowissenschaftlicher Methoden

festgestellt werden konnte, dass die Obst- und Gemüseabteilung die Eingangszone belebt und für einen positiven Reiz beim Konsumenten sorgt. Dies ist für den Verlauf des weiteren Einkaufs von wesentlicher Bedeutung, da die positive Erfahrung in der Eingangszone mit farbenfroher und gesunder Ware dazu führt, dass der gesamte Einkauf unbewusst fröhlicher, stressfreier und kauffreudiger erledigt wird. (vgl. Völkel, 2011, S. 35f)

Damit kann Neuromarketing auch in Discountern genutzt werden und dabei helfen, Produkte wirksam zu platzieren und das Sortiment so zu gestalten, dass es auch auf unbewusste und emotional ablaufende Prozesse beim Käufer wirkt. Es handelt sich hierbei allerdings um ein sehr kostenintensives Verfahren, welches –wie erste Tests bereits zeigen- die Umsätze durchaus um 5% beeinflussen kann.

#### STANDORTSPEZIFISCHE SORTIMENTSBAUSTEINE

Anstatt Sortimentsentscheidungen aufgrund von „Lieferanten-Push“, Platzangebot und Lagerfläche zu treffen, ist es heute wichtiger zu analysieren, welche Produkte für welches Kundensegment besonders attraktiv sind. Derartiges Wissen ermöglicht Optimierungen von Sortimenten. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 93)

Ein besonders tiefes oder auf eine bestimmte Zielgruppe abgestimmtes Sortiment bietet die Möglichkeit einer Differenzierung vom Wettbewerb. Ein exakt auf eine Zielgruppe zugeschnittenes Sortiment trägt dazu bei, spezifische Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und sicherzustellen, dass der Einkauf als angenehmes Erlebnis empfunden wird. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 83). In diesem Zusammenhang kann eine Chance darin gesehen werden, mit unterschiedlichen Formaten an unterschiedlichen Standorten zu experimentieren. Die britische Lebensmittelkette Tesco versucht in diesem Zusammenhang beispielsweise ein breites Spektrum von Konsumentenbedürfnissen und Preisniveaus anzusprechen. Das Unternehmen betreibt beispielsweise zusätzlich zu klassischen Supermärkten auch Convenience-Geschäfte, Vorstadtsupermärkte und City-Supermärkte. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 89f.).

Das ist ein Ansatz, der auch für den Lebensmittel-discount in Deutschland eine mögliche Chance darstellt. Durch standortspezifische Sortiments-

bausteine kann ein auf konkrete Zielgruppen abgestimmtes Sortiment geboten werden, welches optisch intensiver in den Blickpunkt gelangt. So wäre es beispielsweise sinnvoll an Standorten, die durch Bürohäuser gekennzeichnet sind, verstärkter auf Convenience zu setzen. Mitarbeiter und Angestellte können sich an diesen Standorten dann beispielsweise mit einem Frühstück oder Mittagessen versorgen oder für den Abend einkaufen. Im Sortiment kann der Fokus auf verzehrfertige Produkte, wie vorgefertigte Obst- und Gemüsesalate, frische Backwaren oder fertige Menüs gesetzt werden. Da für Convenience-Kunden die Schnelligkeit eines Einkaufs von besonders großer Bedeutung ist und das Ziel vorrangig darin besteht, in der Mittagspause oder auf dem Heimweg die Einkaufszeit zu minimieren, ist das in der Regel schlichtere Ambiente in Discountern von Vorteil. Darüber hinaus sind kurze Wartezeiten an der Kasse für convenienceorientierte Kunden von wesentlicher Bedeutung (vgl. KPMG, 2006, S. 54). Zu berücksichtigen ist allerdings, dass es unter Umständen schwierig sein kann, Kunden diese Bequemlichkeit auch gewinnbringend anzubieten. So sind hochfrequentierte Lagen sowie Standorte mit vielen Büros zwar geeignet um gute Umsätze zu erzielen, allerdings muss es auch gelingen, Läden in Top-Lagen wirtschaftlich zu betreiben. Dies wird durch sehr hohe Mieten erschwert. Darüber hinaus darf die Preisspanne von „Sofort-Verzehr-Artikeln“ nicht zu hoch angesetzt werden, wenn Kunden in den Laden kommen sollen. Das heißt, Preise in diesen Lagen müssen im Vergleich zur Gastronomie und zum übrigen Einzelhandel attraktiv sein. (vgl. Sommer, 2011, o.S.).

Neben der Fokussierung von Convenience an Standorten mit Bürohäusern könnten beispielsweise an Standorten, in dem viele Studenten leben, beispielsweise in der Nähe von Studentenwohnheimen, eine stärkere Fokussierung auf Bio-Sortimente eine weitere Chance bieten. In Gegenden, die hauptsächlich von Menschen mit geringerem Einkommen bewohnt werden würde der Fokus dann auf einem Sortiment liegen, das sich durch günstige Preise auszeichnet (konfektionierte Massenware).

#### ETABLIERUNG EINES BASIS DISCOUNTS

Für eine Neukonzeption von Ladenformaten gibt es unterschiedliche Erfolgsfaktoren. Wesentlich ist insbesondere ein weit reichendes Verständnis der wichtigsten Kundensegmente und ihrer Wünsche und

Bedürfnisse. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 90)

Neben den bereits dargelegten (möglichen) Chancen für den Lebensmitteleinzelhandel durch Neuromarketing oder eine standortspezifische Sortimentsgestaltung wird hier davon ausgegangen, dass insbesondere die wesentliche Kernkompetenz der Discounter, die auf dem Prinzip des Weglassens, der Konzentration auf das Wesentliche sowie einem bewussten Verzicht auf Service und aufwendiger Ladengestaltung beruhte, auch in Zukunft eine große Chance bietet. Denn dieses Geschäftsmodell machte es möglich, den Kunden besonders günstige Preise zu bieten. Dies ist auch heute für eine bestimmte und vermutlich künftig wachsende Käuferschicht von vorrangiger Bedeutung. Dies belegt nicht nur die wissenschaftliche Literatur, sondern auch eine umfassende Befragung, die im Lebensmitteleinzelhandel durchgeführt wurde.

„Konsumenten, für die das beste Preis-Leistungs-Verhältnis ausschlaggebend ist, prägen in Deutschland vor allem im Lebensmitteleinzelhandel die Landschaft“ (Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 81). Dies zeigt sich u.a. in der bereits in den vorangegangenen Artikeln beschriebenen Ausweitung des Eigenmarkenanteils bei Vollsortimentern sowie dem (inzwischen allerdings abgeschwächten) Discountwachstum. (vgl. Mei-Pochtler/Hepp, 2013, S. 81).

In der persönlich durchgeführten Kundenbefragung mit 1400 befragten Konsumenten ließ sich feststellen, dass der Preis nach wie vor für viele Personen das Kaufargument darstellt. So wurde bei der Frage, was beim Kauf das wichtigste darstellt der Preis an erster Stelle genannt. Weitere Befragungsergebnisse, die zeigen, dass das Discountprinzip weiterhin erfolgreich sein kann sind die folgenden:

- Es sind nach wie vor viele Kunden (35% der Befragten) bereit, einen Laden mit sehr einfacher optischer Darstellung und begrenztem Sortiment aufzusuchen.
- Viele Befragte (55%) würden einfache no-name-Artikel zu einem sehr günstigen Preis kaufen.
- 80% der Befragten würden gern Geld sparen und würden dafür eine einfache Verpackung in Kauf nehmen.
- Bei einer Beurteilung von Supermärkten und Lebensmittel-Discountern ließ sich feststellen, dass die Befragten Aldi, Lidl und Netto auf eine Skala

(von 0=schlecht bis 5 = sehr gut) durchschnittlich besser beurteilen als Real, Rewe und Kaufland.

- 65% der Befragten sind bereit, beim Lebensmitteleinkauf Abstriche hinzunehmen, wenn sie sich dafür einen Urlaub, Kleidung, ein Auto oder Investitionen in die Wohnung leisten könnten.

Hier zeigt sich, dass ein großer Teil der Kunden zugunsten günstiger Preise auch künftig bereit ist, auf zusätzlichen Service, schicke Ladengestaltung und Markenartikel zu verzichten. Aufgrund der in den Medien vielfach thematisierten zunehmenden Altersarmut, der aktuellen Zuwanderungswelle, der immer weiter auseinanderklaffenden Einkommensschere sowie der daraus prognostizierten vermehrten Armut in Deutschland, kann davon ausgegangen werden, dass sich dieser Trend weiter verstärken wird. Insbesondere, wenn es beispielsweise gelingt, durch Einsparungen im Lebensmitteleinkauf am Jahresende einen (kleinen) Urlaub zu finanzieren, ist der Anreiz zu Einsparungen für Lebensmittel hoch.

Vor diesem Hintergrund lässt sich für die zukünftige Discountentwicklung die folgende Empfehlung aussprechen:

Aufgrund der bereits thematisierten Annäherung der Discounter an Supermärkte durch Sortimentserweiterung, Aufnahme von Markenartikeln, Aufwertung der Ladengestaltung und zunehmendes Serviceangebot entsteht eine „Lücke nach unten“, da das oben skizzierte Bedürfnis eines (großen) Teils der Konsumenten nach besonders günstigen Lebensmitteln durch den Paradigmenwechsel im Lebensmittel-Discount-Bereich nicht mehr gedeckt wird. Daraus lässt sich die Empfehlung ableiten, einen Basis-Discount zu etablieren, der diese Lücke wieder füllt. Denkbar scheint in diesem Zusammenhang ein Einstiegsdiscounter mit einer Fläche von 250-300 m<sup>2</sup> mit 500-600 Basisartikeln und einer Abdeckung von 50% des Bedarfs. Angeboten werden einfache Grundartikel ohne optische Reize zu sehr günstigen Preisen. Standort derartiger Läden wären aufgrund der dort niedrigen Mieten sogenannte „C-Lagen“. Zudem ließe sich durch die Konzentration auf „einfach“ in solchen Läden wieder mit restriktiven Ladenöffnungszeiten arbeiten, was wiederum Personalkosten spart und ebenfalls dazu beiträgt, dass besonders günstige Preise geboten werden können.

Eine grobe Kalkulation ergäbe folgende Leistungs-

vorteile:

- Personalkostensenkung um ca. 0,5% (da das Umsatzniveau zunächst nur bei 50 – 60% von Aldi oder Lidl liegen dürfte)
- Ca. 1,0% Einsparung bei Energie und Abschreibung
- Mögliche 2,0% Einsparung bei der Ladenmiete
- Restkosten inklusive Werbung dürften um 0.5% zu senken sein.

Addiert man die Vorteile günstigerer Warenbezüge aufgrund vereinfachter Qualitäten und Verpackungen mit einem Potential von 5 – 7% hinzu, so lässt sich ein Preisabstand nach unten von realistisch 10% darstellen.

Dass ein solcher Ansatz funktionieren kann, hat sich im Möbelmarkt und auch im Textilmarkt bereits gezeigt. Dort ist durch ein Trading-up ebenfalls eine „Lücke nach unten“ entstanden, die im Möbelgeschäft durch Poco und bei den Textilien durch Primark geschlossen werden konnte.

Der Name für einen solchen „Basis-Discount“ könnte beispielsweise „SIMPLY“ lauten.

## FAZIT

Umfeld und Rahmenbedingungen des Lebensmittel-einzelhandels im Allgemeinen und der Discounter im Besonderen verändern sich kontinuierlich. Verschiedene Trends wirken auf die Gestaltung des Geschäfts ein, erfordern Anpassungen und bedingen sowohl Risiken als auch Chancen. Aktuell zeigt sich beispielsweise eine zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten. In diesem Kontext werden ökologisch verträglich produzierte Lebensmittel immer wichtiger. Auch die demografische Entwicklung, die nicht nur zu einer schrumpfenden, sondern auch zu einer alternden Bevölkerung führt, erfordert Anpassungen. Ältere legen beispielsweise Wert auf gesunde Produkte und eine barrierefreie Ladengestaltung. Schließlich sind auch die zunehmende Convenience-Orientierung sowie der sich immer weiter ausbreitende Online-Handel im Lebensmitteleinzelhandel aufzugreifen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Zuge dieser und weiterer Entwicklungen zeichnet sich im Discountbereich ein Paradigmenwechsel ab, der durch Markenartikeletablierung, optische Aufwertung der Läden oder steigende Serviceorientierung gekenn-

zeichnet ist. Dieser Paradigmenwechsel ermöglicht auf der einen Seite eine stärkere Anpassung an aktuelle Entwicklungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse, geht auf der anderen Seite aber auch mit Risiken einher. So verwischen die Grenzen zu den Supermärkten immer mehr, der wahrgenommene Preisabstand zwischen Discounter und Supermarkt schrumpft und es entsteht eine „Lücke nach unten“ durch ein „Trading-up“.

Damit die Lebensmitteldiscounter auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben können, sollten sie unterschiedliche Chancen nutzen. So können neue Ansätze im Marketing genutzt werden, um Bedürfnisse von Konsumenten besser zu verstehen und Sortimente und Platzierungen dementsprechend zielführender zu gestalten. Das Neuromarketing ist in diesem Zusammenhang ein innovativer Ansatz. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, künftig stärker mit standort-spezifischen Sortimentsbausteinen zu arbeiten, sodass beispielsweise in Lagen mit vielen Bürohäusern eher convenienceorientierte Sortimente geboten werden und in Lagen mit Studentenwohnheimen auf ein größeres Bio-Sortiment gesetzt wird.

Neben diesen Aspekten wird allerdings die „Rückbesinnung“ auf die wesentlichen Discountprinzipien (einfach, preisgünstig, Konzentration auf das Wesentliche, etc.) als die wichtigste Zukunftschance betrachtet. Da festgestellt werden konnte, dass viele Kunden nach wie vor an sehr günstigen Preisen von Lebensmitteln interessiert sind und dafür auch gern auf Einkaufserlebnis, schicke Läden, aufwendige Verpackung und Service verzichten, bildet die Etablierung eines „Einfach-Discounts“ zu Füllung der entstehenden „Lücken nach unten“ eine sehr realistische Chance für die Zukunft. Werden aktuelle Entwicklungen, wie die zunehmende Armut in Deutschland, sinkendes Rentenniveau und Flüchtlingsströme berücksichtigt, wird besonders deutlich, dass künftig ein erheblicher Bedarf für ein solches Geschäftsmodell besteht.

## REFERENCES

Aldi (o.J.): Aldifoto, URL: <https://www.aldifotos.de/> (Stand 09.07.2016).

BBE Media (o.J.): Branchenreport Convenience: Convenience: Wachstumsmarkt mit besten Gewinnaussichten, URL: <http://www.marktstudien24.de/Marktstudie-Convenience> (Stand 09.07.2016).

- Brandes, D. (2013): Das System Aldi – Ein Muster erfolgreicher Unternehmensführung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 409-434.
- Häusel, H.G. (2008): Brain View: Warum Kunden kaufen. 2. Auflage, Planegg/München.
- Häusel, H.G. (2012): Neuromarketing: Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, Freiburg/München.
- Hielscher, H. (2015): Der Discounter möchte etwas Besseres sein, in: Wirtschaftswoche 18.02.2015, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/lidl-der-discounter-moechte-etwas-besseres-sein/11362108.html> (Stand: 22.06.2016).
- Kerschbaumer, J./Schröder, W. (2005): Sozialstaat und demografischer Wandel: Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden.
- KPMG/EHI (2006): Trends im Handel 2010, Köln.
- KPMG/GDI (2013): Die Zukunft des Einkaufens: Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und der Schweiz, Köln.
- LIDL (o.J.): Onlineshop, URL: <http://www.lidl.de/de/onlineshop> (Stand 09.07.2016).
- Lux, W. (2012): Innovationen im Handel: Verpassen wird die Megatrends der Zukunft?, Berlin/Heidelberg. Mei-Pochtler, A./Hepp, M.: Die neue Welt des Handels, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland - Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 61-77-95.
- Netto (o.J.): Online-Shop, URL: <https://www.netto-online.de/shop/?campaign=Startseite-netto-online/Obere-Navigation> (Stand 09.07.2016).
- 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.
- Raab, G./Gernsheimer, O./Schindler, M. (2009): Neuromarketing Grundlagen, Erkenntnisse, Anwendungen, Wiesbaden.
- Rose, K. (2013): Discount ist grün: Fokussierung schafft Kundennutzen, in DLR 109. J., Februar 2013, S. 83-89.
- Rose, K. (2013a): Inländische Marktentwicklungspotenziale der großen Lebensmitteldiscounter, in: ZIFP, Heft 1/2013, S. 4-10.
- Scheier, C./Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketing, Planegg/München.
- Seitz, J. (2016) Der Discount wird edel, Zukunftsinstitut, URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/08-retail-revolution/06-specials/der-discount-wird-edel/> (Stand 22.06.2016).
- Sommer, S. (2011): Lebensmittelhandel: Die Erfindung des McSupermarktes, in Manager Magazin 28.12.2011; URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/a-805345-2.html>, (Stand 09.07.2016).
- Sporket, M. (2011): Organisationen im demografischen Wandel: Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden.
- Strabel, E./Summa, S. (2005): Auswirkungen der Employability auf den Arbeitsmarkt, in: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, Wiesbaden, S. 287-299.
- Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13., koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015, URL: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/Pressebrochure\\_Bevoelk2060.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/Pressebrochure_Bevoelk2060.pdf?__blob=publicationFile), Abruf am: 10.07.2015.
- Stula, S./Linz, K. (2010): Demografischer Wandel in Europa – Überblickspapier zur Europäischen Union, Arbeitspapier Nr. 4 der Beobachtungsstelle für Gesellschaftspolitische Entwicklungen in Europa, Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Frankfurt am Main.
- The Nielsen Company (2014): Deutschland 2014:

Handel, Verbraucher, Werbung, Frankfurt am Main:  
URL: [www.nielsen.com/de/de.html](http://www.nielsen.com/de/de.html) (stand 24.05.2016).  
Völkel, T. (2011): Einsatzmöglichkeiten von Neuro-  
marketing im Lebensmittelmarketing, Hochschule für  
angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg.

Ziems, D./Krakau, U. (2013): Die Kaufreviere des  
Verbrauchers – Ableitungen für das Retail Business, in:  
Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland -  
Perspektiven, Strate-gien, Erfolgsmuster, 2. Auflage,  
Wiesbaden, S. 61-74.

**AUTOR****Dr. Karl Rose**

Freiberuflicher Berater für Handel u. Handwerk  
Prof. an der Techn. Univ. Varna und der FOM  
(Controlling, Marketing, Personal)  
Forschung in versch. Bereichen des LEH.

JEL : K14, K19, K20, K39

## Legalisierung des Glückspiels im Sinne von § 284 StGB durch ausländische Genehmigungen

Kai Tobias Lembach, Achim Albrecht, Andreas Mussmann, Andreas Götz

### ABSTRACT

Neither the wording nor the protective purpose of the standard of § 284 I of the German Criminal Code require an authorization. Therefore, the question arises if a foreign authorization has a legal effect, especially if a foreign permission is a permission according to § 284 I StGB - Strafgesetzbuch (german penalty code). This question initially requires a differentiation whether it is an authorization from an EU-Member State or a non-EU-Member State. In this case, it is disputable if an approval of an EU-Member-State has a legal effect or not.

### KEYWORDS

ausländische Genehmigungen, Glücksspiel, behördliche Erlaubnis, Genehmigungserfordernis

### EINLEITUNG

Weder Wortlaut noch Schutzzweck der Norm des § 284 I StGB fordern zwingend eine deutsche Genehmigung. Daher stellt sich die Frage, ob auch einer ausländischen Genehmigung eine Legalisierungswirkung zukommt, also ob es sich bei einer ausländischen Genehmigung um eine Erlaubnis i.S.d. § 284 I StGB handelt (vgl. Fischer 2009; Schönke, Schröder, 2006) Diese Fragestellung erfordert zunächst eine Differenzierung dahingehend, ob es sich um eine Genehmigung eines EU- Mitgliedstaates oder eines Nicht-EU-Mitgliedstaates handelt. Äußerst streitig ist in diesem Themenkomplex allerdings, ob eine Genehmigung eines EU- Mitgliedstaates die erforderliche Legalisierungswirkung hat und mithin eine Strafbarkeit nach § 284 I StGB ausschließt (vgl. Münchner Kommentar, 2006)

Der Wortlaut der Norm des § 284 I StGB erfordert lediglich eine behördliche Erlaubnis. Konkrete Anforderungen werden an diese nicht gestellt. Aufgrund dieses verwaltungsakzessorischen Tatbestandes und stellt sich die Frage, ob hier zwingend eine Genehmigung einer deutschen Behörde

erforderlich ist beziehungsweise wie die im Hinblick auf ausländische Genehmigungen zu beurteilen ist. Weder der Wortlaut noch der Schutzzweck der Norm des § 284 I StGB fordern zwingend eine deutsche Genehmigung. Daher stellt sich die Frage, ob auch einer ausländischen Genehmigung eine Legalisierungswirkung zukommt, also ob es sich bei einer ausländischen Genehmigung um eine Erlaubnis i.S.d. § 284 I StGB handelt (vgl. Fischer, 2009; Schönke, Schröder, 2006). Im Rahmen dieser Fragestellung ist zunächst zu differenzieren, ob es sich um eine Genehmigung eines EU- Mitgliedstaates oder eines Nicht- EU- Mitgliedstaates handelt.

Unbestritten ist, dass eine Genehmigung eines Nicht-EU- Mitgliedstaates nicht die erforderliche Legalisierungswirkung besitzt, um eine Strafbarkeit nach § 284 I StGB abzuwenden (vgl. Fischer, 2009).

Äußerst umstritten ist jedoch, ob eine Genehmigung eines EU- Mitgliedstaates die erforderliche Legalisierungswirkung hat um eine Strafbarkeit nach § 284 I StGB auszuschließen (vgl. Münchner Kommentar, 2006).

Um diese Fragestellung beurteilen zu können, ist zunächst zu klären, ob die im Bereich des Glückspiels errichteten Monopolstellungen der Länder überhaupt mit der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland und dem Gemeinschaftsrecht der Europäischen Union zu vereinbaren sind (Barton, Gercke, Janssen, 2004). Sollten gegen eine solche Monopolstellung keine verfassungsrechtlichen oder gemeinschaftsrechtlichen Bedenken vorliegen, hätte diese Monopolstellung einen Ausschluss von Anbietern aus EU- Mitgliedstaaten zur Folge, sodass es auf die Frage nach der Legalisierungswirkung von derartigen Genehmigungen gar nicht mehr ankommen würde, da diesen Anbietern sowieso die Teilnahme am deutschen Glücksspielmarkt versagt wäre. Zur Klärung dieser Frage soll zunächst der Problemkreis der Monopolstellung der Länder anhand der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts und des Europäischen Gerichtshofes beurteilt werden. Diese Monopolstellung war bereits mehrfach Gegen-

stand von Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts und des Europäischen Gerichtshofs.

## BEURTEILUNG ANHAND DER RECHTSPRECHUNG

### DES BVERFG

In den letzten Jahren musste sich das Bundesverfassungsgericht öfters mit dem Glücksspielmonopol der Länder befassen. Umstritten war im Rahmen dieser Entscheidungen und Beschlüsse immer wieder, ob eine solche staatliche Monopolstellung mit Art. 12 GG vereinbar ist (vgl. BVerfG, Beschluss v. 27.04.2005 – 1 BvR 223/05; vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 – 1 BvR 1054/01). Zentrale Entscheidung ist das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 28. März 2006, (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 – 1 BvR 1054/01) als der Lotteriestaatsvertrag der Länder noch galt und noch nicht vom Glücksspielstaatsvertrag der Länder abgelöst wurde, bezüglich der Vereinbarkeit des bayrischen Glücksspielmonopols für Sportwetten mit dem Grundrecht des Art. 12 GG. Ebenso erfolgten auch zwei Entscheidungen bezüglich der Glücksspielmonopole in Nordrhein- Westfalen (vgl. BVerfG, Urteil v. 02.08.2006 – 1 BvR 2677/04) und Sachsen- Anhalt (vgl. BVerfG, Urteil v. 18.12.2006 – 1 BvR 874/05). Die in dieser Rechtsprechung vorgebrachten Argumente können für die Beurteilung jedes Landesglücksspielmonopols herangezogen werden.

Der Schutzbereich des Art. 12 GG erfasst die Berufsausübung, sowie das Recht, einen Beruf frei zu wählen (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 – 1 BvR 1054/01). Beruf ist dabei jede auf Erwerb gerichtete Tätigkeit, die auf Dauer angelegt ist und der Schaffung und Aufrechterhaltung der Lebensgrundlage dient (vgl. BVerfG, Urteil v. 26.06.2002 – 1 BvR 558, 1428/91; Sachs, 2009). Das Veranstalten und auch das Vermitteln von Glücksspiel genügen diesem Merkmal und unterfallen somit dem Schutzbereich des Art. 12 GG. Dem steht auch nicht entgegen, dass die Ausübung dieser gewerblichen Tätigkeit durch das einfache Recht untersagt ist (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 – 1 BvR 1054/01). Eine anfängliche Einschränkung des Schutzbereichs auf nur erlaubte Tätigkeiten, kommt, wenn überhaupt, nur für solche Tätigkeiten in Betracht, die nach ihrem Wesen verboten sind, weil sie als sozial- und gemeinschaftsschädlich zu bewerten sind und somit nicht an dem Schutzbereich des Art. 12 GG partizipieren können (vgl. BVerfG, Urteil v. 11.06.1958 – 1 BvR 596/56). Allein schon aus dem Erlass des Rennwett- und Lotteriegengesetzes durch den Bundesgesetzgeber ist erkennbar, dass das Glücksspiel in der besonderen Form des

Sportwetzens anerkannt ist.

Als zentrales Problem der Frage nach der Verfassungsmäßigkeit einer Monopolstellung im Bereich des Glücksspiels steht die Frage nach deren Verhältnismäßigkeit.

Im Vordergrund steht die Bemühung der Bekämpfung der Spiel- und Wettsucht durch eine Kanalisierung dieser Leidenschaft. Dieses Ziel wurde auch in § 1 des Glücksspielstaatsvertrags niedergelegt, der auch noch den Jugendschutz und den Schutz der Spieler vor betrügerischen Manipulationen erwähnt. In diesen Intentionen ist problemlos ein legitimes Ziel zu erkennen.

Weiterhin ist zu erörtern, ob die Schaffung einer Monopolstellung der Länder im Bereich des Glücksspiels eine geeignete Maßnahme zur Erreichung dieser Ziele darstellt. Grundsätzlich ist eine Maßnahme als geeignet anzusehen, wenn sie das verfolgte Ziel zumindest fördert, wobei die Möglichkeit der Zweckerreichung schon ausreicht (vgl. BVerfG, Urteil v. 03.04.2001 – 1 BvR 32/97). Dabei hat der Gesetzgeber einen Einschätzung- und Prognosevorrang, (vgl. BVerfG, Urteil v. 06.10.1987 – 1 BvR 1086, 1468, 1623/82) wobei die Auswahl der Maßnahme unter der Berücksichtigung der Umstände des betroffenen Themenbereichs zu erfolgen hat (vgl. BVerfG, Urteil v. 03.04.2001 – 1 BvR 32/97).

Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen ist davon auszugehen, dass eine staatliche Monopolstellung dazu geeignet ist, das Ziel der Suchtbekämpfung und des Jugend- und Spielerschutzes zumindest zu fördern. Ein absoluter Erfolg ist allein schon durch die heutigen technischen Möglichkeiten, die unter anderem das Internet mit sich bringt, nicht möglich, aber für die Annahme der Geeignetheit der Maßnahme auch nicht zu fordern.

Ferner müsste die Schaffung einer Monopolstellung auch erforderlich gewesen sein. Dies ist anzunehmen, wenn kein milderes, aber gleichermaßen effektives Mittel zur Verfügung steht (vgl. BVerfG, Urteil v. 06.10.1987 – 1 BvR 1086, 1468, 1623/82). Auch im Rahmen dieser Fragestellung besteht eine Einschätzungsprärogative des Gesetzgebers (vgl. BVerfG, Urteil v. 19.07.2000 – 1 BvR 539/96).

Als Alternative zur Einrichtung einer Monopolstellung kommt die Schaffung vergleichbarer rechtlicher Anforderungen an ein gewerbliches Wettangebot privater Unternehmer in Betracht, wobei zur Realisierung dieser Anforderungen die Möglichkeit der Schaffung von Genehmigungsvorbehalten und die Durchführung verstärkter behördlicher Kontrollen mit

Mitteln der Wirtschaftsaufsicht bestünde (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01).

In Anbetracht der Einschätzungsprärogative des Gesetzgebers verbleibt diesem jedoch die Beurteilung bezüglich der Effektivität der möglichen Maßnahmen zur Verfolgung des angestrebten Ziels. Der Gesetzgeber hat sich klar dafür ausgesprochen, dass er ein Glücksspielmonopol für die effektivere Alternative hält (vgl. BVerfG, Urteil v. 19.07.2000 - 1 BvR 539/96). Dementsprechend ist auch von der Erforderlichkeit eines Glücksspielmonopols auszugehen.

Des Weiteren müsste eine solche Monopolstellung auch angemessen sein. Im Rahmen dieser Beurteilung ist nicht nur die rechtliche Ausgestaltung der Monopolstellung zu beurteilen, sondern es ist auch die tatsächliche Ausgestaltung zu berücksichtigen (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01).

Im Glücksspielstaatsvertrag, der am 01. Januar 2008 in Kraft getreten ist, sind die für die Veranstaltung, Durchführung und gewerbliche Vermittlung von öffentlichen Glücksspielen maßgeblichen Ziele in § 1 konkretisiert und er enthält in § 5 Vorgaben für Art und Umfang der Werbemaßnahmen sowie in den §§ 6 und 7 Vorgaben über die Bereithaltung von Informationen über Spielsucht, Prävention und Behandlungsmöglichkeiten.

Diese rechtlichen Regeln alleine reichen nicht aus, um die Gemeinwohlziele, die der Monopolstellung zugrunde liegen, zu erreichen (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01). Auch ist das Erreichen dieser Ziele durch die Schaffung einer Monopolstellung an sich noch nicht gesichert, denn ein solches Monopol kann auch die Zielsetzung der Erreichung fiskalischer Interessen des Staates haben, was zu einer Kollision dieser beiden Interessen führt (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01).

Ein solches Spannungsverhältnis kann schon aus dem positiven fiskalischen Effekt folgen, so dass eine Abschöpfung des Spielkapitals zur Regulierung der Gewinnquoten alleine nicht dazu geeignet ist, dieses Spannungsverhältnis aufzuheben (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01).

Auch die Nutzung des abgeschöpften Kapitals zur Förderung im öffentlichen Interesse liegender Zwecke senkt diesen fiskalischen Reiz nicht, sondern kann möglicherweise sogar dazu führen, dass auf diese Kapitalerträge nicht mehr verzichtet werden kann und so eine Abhängigkeit und darüber hinaus sogar ein Interesse am Ausbau des Wettangebotes entstehen kann (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01). Eine solche Abhängigkeit würde allerdings der Zielsetzung

des Schutzes der Gemeinwohlinteressen und die Ziele des § 1 GlüStV noch mehr entgegenstehen.

Aus der Eröffnung dieses Tätigkeitsbereiches durch den Staat und den daraus folgenden Erträgen lässt sich nicht ohne weiteres eine konsequente und wirkliche Ausrichtung an der Bekämpfung und Begrenzung der Wertsucht, sowie des problematischen Spielverhalten erkennen (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01). Das Ziel der Suchtbekämpfung muss sich also als absolutes Interesse in der rechtlichen und tatsächlichen Ausgestaltung des Wettmonopols ausdrücken (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01).

Somit folgt aus der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts, dass ein strafbewehrter Ausschluss gewerblicher Wettangebote durch private Wettunternehmer nur dann keinen unverhältnismäßigen Eingriff in die durch Art. 12 GG gewährleistete Berufsfreiheit darstellt, wenn das bestehende Wettmonopol von der gesetzlichen und konkreten Ausgestaltung her der Vermeidung und Abwehr von Spielsucht und problematischem Spielverhalten dient und die Finanzierung sozialer Aktivitäten mit Hilfe einer Abgabe auf die Einnahmen aus genehmigten Spielen nur eine nützliche Nebenfolge, nicht aber der eigentliche Grund der betriebenen restriktiven Politik ist.

Demnach ist nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts eine verfassungskonforme Monopolstellung der Länder im Bereich des Glücksspiels unter gesteigerten Voraussetzungen möglich.

## BEURTEILUNG ANHAND DER RECHTSPRECHUNG

### DES EUGH

Als nächstes soll der Ausschluss privater Unternehmer durch eine Monopolstellung von dem Bereich des erlaubten Glücksspiels und dessen Vereinbarkeit mit dem Gemeinschaftsrecht anhand der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs beurteilt werden.

Eine Monopolstellung der Länder im Bereich des Glücksspiels könnte zunächst ein Verstoß gegen die Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit gem. Art. 43, 49 EG darstellen. Grundsätzlich unterfällt auch der Bereich des Glücksspiels der Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit gem. Art. 43, 49 EG (vgl. Hecker, 2007).

Somit stellt sich die Frage, ob die Voraussetzungen für eine Beschränkung dieser Grundfreiheiten nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes erfüllt sind.

Nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs haben die Mitgliedsstaaten einen Beurteilungsspielraum bezüglich der Problematik, ob sie im Bereich des Glücksspiels die Ziele der Suchtbekämpfung und des Verbraucherschutzes durch ein vollständiges Verbot solcher Tätigkeiten oder lediglich durch Beschränkungen und entsprechender Kontrollen erreichen (vgl. EuGH, Urteil v. 21.10.1999 – Rs. C-67/98; Leipold, 2005; Hecker/ Ruttig 2006). Nach dieser Rechtsprechung müssen solche Beschränkungen, um Gemeinschaftsrecht konform zu sein, drei Voraussetzungen erfüllen, welche kumulativ vorliegen müssen.

Die erste Voraussetzung besteht darin, dass solche Beschränkungen tatsächlich dem Hauptzweck der Suchtbekämpfung und damit einhergehend der Verminderung von Spielgelegenheiten dienen müssen, der fiskalische Nutzen den der Staat daraus zieht, darf lediglich eine erfreuliche Nebenfolge darstellen, nicht aber der wesentliche Beweggrund für die restriktive Handhabung dieses Themenkomplexes sein (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01). Allerdings müssen diese Beschränkungen auch geeignet sein, die Realisierung dieser Zielsetzung in dem Sinne zu erreichen, dass sie kohärent und systematisch zur Begrenzung der Wetttätigkeit beitragen (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01). Im Rahmen der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs bezieht sich das Merkmal der Kohärenz auf die Glücksspielpolitik insgesamt und nicht auf einen Teilbereich (vgl. Lackner, Kühl, 2007).

Auch dürfen sich die Behörden des Mitgliedsstaats nicht widersprüchlich verhalten, also einerseits private Wettanbieter und Unternehmen durch eine Monopolstellung zur Verfolgung der genannten Gemeinwohlziele ausschließen und andererseits die Verbraucher zu Lotterien und Glücksspielen animieren (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01).

Die in Deutschland bestehenden Glücksspielmonopole sind alle nicht allein an dem Gemeinschaftswohlziel der Suchtbekämpfung und dem Verbraucherschutz ausgerichtet. Das fiskalische Interesse kommt auch sehr stark zum Tragen, sodass schon vom Nichtvorliegen der ersten Voraussetzung auszugehen ist.

Zweite Voraussetzung ist, dass eine Unterbindung der Tätigkeit von in anderen Mitgliedsstaaten konzessionierten Veranstaltern nach dieser Rechtsprechung nur möglich sein soll, wenn vor Erlass der beabsichtigten Maßnahmen eine Überprüfung der Zweck- und Verhältnismäßigkeit erfolgt ist, die einen Schluss auf die Intensität der Gefahren zu lässt (vgl. EuGH, Urteil v.

13.11.2003 – Rs. C-42/02). Das die in Frage stehenden Wettgeschäfte lediglich grenzüberschreitend sind, ist für sich genommen nicht ausreichend, um ein erhöhtes Maß an Beschränkung zu rechtfertigen (vgl. EuGH, Rs. C-67/98).

Im Rahmen der deutschen Regelungen des Glücksspielrechts sind keinerlei Überprüfungen und Bewertungen der Gefahren von ausländischen Anbietern vorgesehen, sondern eine Teilnahme derartiger Anbieter am Markt soll von vornherein ausgeschlossen werden. Folglich fehlt es auch an der zweiten Voraussetzung.

Als dritte Voraussetzung darf eine Beschränkung des Glücksspielangebotes nicht diskriminierend sein, es darf also nicht darauf ankommen, in welchem Mitgliedsstaat sich der Veranstalter konkret niedergelassen hat (vgl. EuGH, Urteil v. 24.03.1994 – Rs. C-275/92; EuGH, Urteil v. 06.03.2007 – Rs. C-338/04, C-359/04 und C-360/04). Im Rahmen der deutschen Regelung ist es keinem EU- ausländischen Veranstalter erlaubt, am deutschen Markt teilzunehmen. Für inländische Veranstalter besteht jedoch die Möglichkeit eine Genehmigung zu erhalten und folglich am Markt teilzunehmen. Demzufolge hat die Monopolstellung auch eine diskriminierende Wirkung.

An dieser Stelle ist als Zwischenergebnis festzuhalten, dass die drei kumulativ zu erfüllenden Voraussetzungen, die vom Europäischen Gerichtshof für eine gemeinschaftsrechtskonforme Beschränkung einer Grundfreiheit aufgestellt wurden, nicht erfüllt sind.

Weiterhin ist im Rahmen der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes anzuführen, dass, wenn es aufgrund eines bestehenden Konzessionssystemes für die Vergabe von Glücksspiellizenzen an der tatsächlichen Möglichkeit für EU- ausländische sowie für inländische Unternehmen fehlt, eine solche Genehmigung zu erhalten, schon darin eine Beeinträchtigung der Grundfreiheiten zu sehen ist (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01).

Ebenso darf die Ausübung von durch die Gemeinschaftsrechtsordnung verliehenen Rechten aufgrund des Effektivitätsgrundsatzes nicht praktisch unmöglich gemacht oder übermäßig erschwert werden (vgl. EuGH, Urteil v. 06.03.2007 – Rs. C-338/04, C-359/04 und C-360/04).

Sind also die Anforderungen, um eine solche Genehmigung zu erhalten, so hoch, dass deren Erhalt nahezu ausgeschlossen ist, ist darin wohl ein faktischer Ausschluss von EU- ausländischen Unternehmern zu sehen.

Weiterhin ist nach der Rechtsprechung zu fordern, dass

Beschränkungen, die auf derartige Gemeinwohlziele gestützt werden, kohärent und systematisch zu einer Begrenzung der Wetttätigkeit beitragen (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01; EuGH, Urteil v. 06.03.2007 – Rs. C-338/04, C-359/04 und C-360/04). In Deutschland gibt es eine Vielzahl von Regelungen für unterschiedliche Bereiche des Glücksspiels (siehe oben). Allerdings ist eine einheitliche Politik im Bereich des Glücksspiels zur Erreichung der verfolgten Gemeinwohlziele erforderlich (vgl. Lackner, Kühl, 2007). Von einer kohärenten und systematischen Glückspielpolitik ist im Bereich der deutschen Regelungsvielfalt nicht auszugehen.

Im Rahmen von Beschränkungen der Grundfreiheiten besteht für den Mitgliedsstaat eine Untersuchungspflicht und ihm obliegt die Beweislast für die Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit der beschränkenden Maßnahme (vgl. Barton, Gercke, Janssen, 2004).

Mitgliedsstaaten dürfen die Tätigkeit von in anderen Mitgliedsstaaten konzessionierten Veranstaltern nur unterbinden, wenn vor Erlass der beschränkenden Maßnahme eine Überprüfung der Zweckmäßigkeit und der Verhältnismäßigkeit der Maßnahme erfolgte (vgl. EuGH, Urteil v. 13.11.2003 – Rs. C-42/02). Diese Prüfung muss aufgrund einer statistischen Grundlage belegen, dass durch das Tätigwerden ausländischer Unternehmer weitere Gefahrenfelder für den Verbraucher eröffnet werden, die über die vom Staat selbst hingenommenen oder schon durch dessen Tätigwerden im Bereich des Glücksspiels geschaffenen Gefahren hinausgehen (vgl. EuGH, Urteil v. 13.11.2003 – Rs. C-42/02). Allerdings wurden keinen derartigen statistischen Erhebungen durch die Länder vorgenommen, so dass sie der bestehenden Untersuchungspflicht nicht nachgekommen sind.

Infolge der vorhergehenden Ausführung wird klar, dass die rechtliche Ausgestaltung und tatsächliche Ausführung der in Deutschland geschaffenen Glücksspielmonopole nicht die im Rahmen des Gemeinschaftsrechts durch den Europäischen Gerichtshof entwickelten Voraussetzungen für eine gemeinschaftsrechtskonforme Beschränkung der Grundfreiheiten erfüllen und folglich als gemeinschaftsrechtswidrig zu bewerten sind.

#### **FAZIT AUS DER RECHTSPRECHUNG DES BVERFG**

#### **UND DES EUGH**

Es ist als Ergebnis festzuhalten, dass das nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts die

Errichtung eines Glücksspielmonopols verfassungsgemäß sein kann, wenn die gesetzliche und konkrete Ausgestaltung des Wettmonopols am Ziel der Vermeidung und Abwehr von Spielsucht und problematischem Spielverhalten ausgerichtet ist und die Finanzierung sozialer Aktivitäten mit Hilfe einer Abgabe auf die Einnahmen aus genehmigten Spielen nur eine nützliche Nebenfolge, nicht aber der eigentliche Grund der betriebenen restriktiven Politik ist.

Nach der Rechtsprechung des EuGH erfüllt die rechtliche und tatsächliche Ausgestaltung dieser Glücksspielmonopole nicht die im Rahmen des Gemeinschaftsrechts durch den Europäischen Gerichtshof entwickelten Voraussetzungen für eine gemeinschaftsrechtskonforme Beschränkung der Grundfreiheiten und ist folglich als gemeinschaftsrechtswidrig zu bewerten. Auch ist aufgrund der Rechtsprechung des EuGH in der Rechtssache Placanica (vgl. EuGH, Urteil v. 06.03.2007 – Rs. C-338/04, C-359/04 und C-360/04) davon auszugehen, dass, wenn das italienische Konzessionssystem als nicht gemeinschaftsrechtskonform anzusehen ist, davon ausgegangen werden kann, dass eine Monopolstellung als ein Mehr an Beschränkung nicht in einer gemeinschaftsrechtskonformen Art ausgestaltet werden kann.

Für die Auslegung des Genehmigungserfordernisses in § 284 I StGB hat diese Rechtsprechung zunächst zur Folge, dass EU- ausländische Wettanbieter nicht von vornherein vom deutschen Glücksspielmarkt ausgeschlossen sind.

Dies führt weiter zur Frage, welche Voraussetzungen an eine EU- ausländische Genehmigung zu stellen sind, um diese als Genehmigung im Sinne des § 284 I StGB anzuerkennen.

#### **ANERKENNUNG EINER EU- GENEHMIGUNG**

Umstritten ist die Bewertung von Genehmigungen von EU- Mitgliedsstaaten, insbesondere soweit es um die Vermittlung von Sportwetten und somit die Frage nach der Anerkennung einer Legalisierungswirkung dieser Genehmigungen geht. Die Richtlinie E- Commerce-2000/31/EG vom 08.06.2000, ABl. Nr. L vom 17.07.2000 ist auf Glücksspiele nicht anwendbar (vgl. Postel, 2006; Schönke, Schröder, 2006). Ebenso sind im Rahmen der Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rats vom 12.12.2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt Glücksspiele in Art. 2 h) ausdrücklich vom Anwendungsbereich ausgenommen (vgl. Lackner,

Kühl, 2007). Demzufolge sind sekundärrechtlich also bisher keine Konkretisierungen des Glücksspielwesens erfolgt und dieser Bereich ist bisher bewusst noch nicht harmonisiert worden (vgl. Postel 2007; Lackner, Kühl 2007).

Zu dieser Problematik werden drei unterschiedliche Ansichten vertreten:

- Die überwiegende Ansicht lehnt eine Legalisierungswirkung und somit einen Ausschluss der Strafbarkeit nach § 284 I StGB mittels einer Genehmigung eines EU-Mitgliedsstaates ab (vgl. Postel, 2007; Nomos Kommentar, 2005). Dieser Ansicht zur Folge sind vom Genehmigungserfordernis im Sinne des § 284 I StGB nur behördliche Erlaubnisse nach deutschem Recht umfasst (vgl. BGH, Urteil v. 01.04.2004 – I ZR 317/01; Fischer, 2009).

- Die Gegenansicht nimmt generell eine Legalisierungswirkung durch eine Genehmigung eines EU-Mitgliedstaates an (vgl. Lackner, Kühl, 2007; Systematischer Kommentar zum Strafgesetzbuch, 2008). Somit handelt es sich nach dieser Ansicht auch bei Genehmigungen aus EU-Mitgliedstaaten um Genehmigungen i.S.d. § 284 I StGB.

- Eine dritte Ansicht differenziert anhand des konkreten Einzelfalles (vgl. Schönke, Schröder, 2006) und nimmt eine Legalisierungswirkung an, wenn die Anforderungen an die Erteilung der Genehmigung des EU-Mitgliedstaates den essentiellen Kontrollbedingungen des Inlandes entsprechen, wobei die inländischen Anforderungen wiederum gemeinschaftsrechtskonform aufzufassen sind (vgl. Lackner, Kühl, 2007; Schönke, Schröder, 2006). Folglich fasst diese Ansicht grundsätzlich auch Genehmigungen von EU-Mitgliedsstaaten unter den Begriff der behördlichen Erlaubnis i.S.d. § 284 I StGB, wobei gefordert wird, dass eine solche Genehmigung dem inländischen Schutzniveau entsprechen muss.

Für die erste Ansicht spricht, dass eine geringe Anzahl von Wettanbietern und ein daraus resultierendes, geringeres Wettangebot einen etwas niedrigeren Anreiz darstellt und vor allem für die Verbraucher überschaubarer ist. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass eine solche Praxis dann mit EU-Recht nicht vereinbar ist, wenn durch den Staat gleichzeitig das Wettangebot beworben wird und so die Einnahmeerzielung durch den Staat gefördert wird (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01; Fischer, 2009). Der Staat kann

nicht einerseits mit dem Argument der Kanalisierung von Wettangeboten und der Bekämpfung der Suchtgefahren private Anbieter ausschließen und dann andererseits in vergleichbarer Weise am Markt teilnehmen, um fiskalische Interessen zu verfolgen.

Für die zweite Ansicht sprechen zunächst die im Rahmen der Europäischen Union gewährleistete Niederlassungsfreiheit gem. Art. 43 EG und die Dienstleistungsfreiheit gem. Art. 49 EG, (vgl. Schönke, Schröder, 2006) denn nur durch eine gegenseitige Anerkennung von Genehmigungen kann diese in ausreichendem Maße gewährleistet werden. Des Weiteren ist ein bedeutender Grundsatz des Gemeinschaftsrechts die Anerkennung und Berücksichtigung von Genehmigungen, die durch EU-Mitgliedstaaten erteilt wurden. Ebenso ist es aufgrund des Erforderlichkeitsgrundsatzes grundsätzlich verboten, einem im EU-Ausland konzessionierten Dienstleister die Betätigung und somit die Ausübung seiner Dienstleistungsfreiheit mit dem Argument zu untersagen, dass es ihm an einer inländischen Erlaubnis fehle (vgl. EuGH, Urteil v. 17.12.1981- Rs. C279/90). Diese Auffassung und somit den Grundsatz der gegenseitigen Anerkennung und Berücksichtigung von Genehmigungen hat auch Generalanwalt Fennelly in dessen Schlussantrag in der Rechtssache Zenatti ausdrücklich hervorgehoben (vgl. EuGH, Rs. C-67/98). Ebenso hat der Europäische Gerichtshof diese Auffassung in seinem Urteil in Sachen Gambelli erneut bestätigt (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01). Einer solchen Auffassung ist allerdings entgegenzuhalten, dass Erlaubnisse nicht pauschal anerkannt werden können, ohne zumindest mit dem Inland vergleichbare Genehmigungsvoraussetzungen einzufordern, um nicht im EU-Rechtsraum Tür und Tor für eine Art Scheckbucherlaubnis zu öffnen (vgl. Schönke, Schröder, 2006). Außerdem ist es weder aufgrund des Grundsatzes des Anwendungsvorrangs gem. Art. 10 EG, noch des Prinzips der gegenseitigen Anerkennung aus guten Gründen erforderlich, dass im nicht-harmonisierten Bereich Genehmigungen von EU-Mitgliedsstaaten rechtlich absolut gleichwertig und ohne Einschränkungen anzuerkennen sind (vgl. Lackner, Kühl, 2007) Für die dritte Ansicht kann vorgebracht werden, dass weder der Wortlaut des § 284 I StGB noch dessen Schutzzweck zwingend eine inländische Genehmigung erfordern (vgl. Barton, Gercke, Janssen, 2004). Ebenso sind keine speziellen sittlichen, religiösen oder kulturellen Besonderheiten erkennbar, die dafürsprechen würden, zwingend die Erlaubnis einer deutschen Behörde zu verlangen (vgl. Schönke, Schröder, 2006). Ferner erfordern weder der

Grundsatz des Anwendungsvorrangs gem. Art. 10 EG, noch das Prinzip der gegenseitigen Anerkennung aus guten Gründen, dass im nicht- harmonisierten Bereich Genehmigungen von EU- Mitgliedsstaaten eine absolut gleichwertige rechtliche „Achtung“ zu verschaffen wäre, was also gerade Raum für eine anhand der konkreten Situation des Einzelfalles differenzierenden Ansicht lässt (vgl. Schönke, Schröder, 2006). Unter Beachtung des aus Art. 5 II EG folgenden Subsidiaritätsprinzips sind Genehmigungen anderer EU- Mitgliedsstaaten zwar nicht pauschal zu akzeptieren, jedoch aber dann, wenn als Anforderung für deren Erteilungen die essentiellen inländischen Voraussetzungen zu erfüllen waren (vgl. Lackner, Kühl, 2007). Der Umfang der inländischen Standards ist wiederum gemeinschaftsrechtskonform zu interpretieren, was unter das Gebot der gemeinschaftsrechtskonformen funktionalen Äquivalenz gefasst wird (vgl. Barton, Gercke, Janssen, 2004). Ebenso spricht für diese Ansicht, dass einerseits den betroffenen Grundfreiheiten verschafft werden kann, andererseits aber auch grob rechtsmissbräuchlichen EU- Erlaubnissen die Legalisierungswirkung versagt werden kann (vgl. Schönke, Schröder, 2006). Ferner ist unter Berücksichtigung des Erforderlichkeitsgrundsatz grundsätzlich anzunehmen, dass einem im EU- Ausland konzessionierten Dienstleister die Ausübung seiner Dienstleistungsfreiheit nicht mit der Begründung versagt werden kann, dass er nicht im Besitz einer innerstaatlichen Zulassung ist (vgl. EuGH, Urteil v. 17.12.1981- Rs. C279/90). Diese Auffassung der Berücksichtigung EU- ausländischer Genehmigungen hat Generalanwalt Fennelly in der Rechtssache Zenatti ausdrücklich betont (vgl. EuGH, Rs. C-67/98). Letztlich wurde diese Annahme auch im Rahmen des Urteils des Europäischen Gerichtshofs in Sachen Gambelli bestätigt (vgl. EuGH, Urteil v. 06.11.2003 – Rs. C-243/01). Dieser Ansicht kann lediglich entgegen gehalten werden, dass bei der praktischen Durchführung einer derartigen Fremdrechtsprüfung Schwierigkeiten auftreten können (vgl. Schönke, Schröder, 2006).

Aufgrund der überzeugenderen Argumente ist nach meiner Auffassung hier zunächst davon auszugehen, dass einer EU- Erlaubnis auf jeden Fall in irgendeiner Form eine Legalisierungswirkung zukommen muss. Allerdings ist eine pauschale Anerkennung von EU- Erlaubnissen eine zu undifferenzierte Lösung, denn somit würde auch grob rechtsmissbräuchlichen EU- Erlaubnissen eine Legalisierungswirkung zuerkannt. Nur die dritte Ansicht, die anhand des konkreten Einzelfalles differenziert, kann nach diesseitiger

Auffassung diesen grob rechtsmissbräuchlichen EU- Erlaubnissen eine Legalisierungswirkung versagen und zu einem interessengerechten Ergebnis führen, so dass dieser dritten Ansicht zu folgen ist.

Somit stellt sich im Rahmen der dritten Ansicht, die eine differenzierende Beurteilung anhand des Einzelfalles vornimmt und eine Legalisierungswirkung annimmt, wenn die Anforderungen an die Erteilung der Genehmigung des EU-Mitgliedstaates den essentiellen Kontrollbedingungen des Inlandes entsprechen, welche Anforderungen im Bereich des Glücksspiels an eine inländische Genehmigung i.S.d. § 284 I StGB zu stellen sind. Demzufolge geht es um die Frage, ob in Deutschland in diesem Bereich ein höheres Schutzniveau vorliegt.

Der Wortlaut der Norm des § 284 I StGB erschöpft sich darin, dass eine behördliche Erlaubnis erforderlich ist. Konkrete Anforderungen, wie Herkunft, Art und Inhalt der behördlichen Erlaubnis, die an eine solche Erlaubnis zustellen sind, beinhaltet die Norm nach der Auffassung des Bundesverfassungsgerichts nicht (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01). Folglich fehlt es an konkreten Anforderungen, an denen eine von einem anderen EU- Mitgliedstaat erteilte Genehmigung gemessen werden könnte und woran die Anerkennung dieser Konzession scheitern könnte.

Derartige materielle Regelungen sind auch sonst nicht auffindbar. Weder der frühere LottStV, noch der am 01.01.2008 in Kraft getretene GlüStV noch die Gesetze der Bundesländer enthalten keine konkreten Regelungen, auf die die Annahme eines erhöhten Schutzniveaus in der Bundesrepublik Deutschland im Allgemeinen oder in den einzelnen Ländern gestützt werden könnte. Dies wurde auch durch das Bundesverfassungsgericht im Zuge einer Entscheidung ausgeführt, in der die Verfassungswidrigkeit des materiell- rechtlichen Regelungsdefizits des bayrischen Staatslotteriegengesetzes und des Gesetzes zum LottStV festgestellt wurde (vgl. BVerfG, Urteil v. 28.03.2006 - 1 BvR 1054/01).

Demzufolge besteht kein erhöhtes Schutzniveau in der Bundesrepublik Deutschland und auch nicht in den einzelnen Ländern, das der Anerkennung von Genehmigungen aus EU- Mitgliedsstaaten entgegenstehen könnte. Demzufolge sind aufgrund der gegenwärtigen deutschen Rechtslage im EU- Ausland erteilte Konzessionen zur Veranstaltung von Glücksspielen in der Bundesrepublik Deutschland wie eine entsprechende inländische Genehmigung zu behandeln, so dass bei derartigen Konzessionen eine Legalisierungswirkung anzunehmen ist.

**FAZIT**

Daher kann an dieser Stelle als Ergebnis festgehalten werden, dass im Rahmen der Anerkennung von ausländischen Genehmigungen zwischen Genehmigungen von EU-Mitgliedstaaten und Nicht-EU-Mitgliedstaaten zu differenzieren ist. Unbestritten ist, dass bei Genehmigungen von Nicht-EU-Mitgliedstaaten eine Legalisierungswirkung abzulehnen ist. Bei Genehmigungen von EU-Mitgliedstaaten ist jedoch von einer Legalisierungswirkung auszugehen, da diese regelmäßig den deutschen Kontrollprämissen entsprechen und somit in Deutschland kein erhöhtes Schutzniveau vorliegt. Eine Legalisierungswirkung wäre nur abzulehnen, wenn es sich um eine grob rechtsmissbräuchliche EU-Erlaubnis handelt. Als Endergebnis ist abschließend festzuhalten, dass im Rahmen des Genehmigungserfordernisses des § 284 I StGB nicht nur einer Genehmigung einer deutschen Behörde eine Legalisierungswirkung zu kommt, sondern auch Genehmigungen von EU-Mitgliedstaaten, soweit diese nicht grob rechtsmissbräuchlich sind oder in Deutschland ein erhöhtes Schutzniveau vorliegt, also die Kontrollprämissen für die Erteilung einer derartigen Genehmigung erhöht werden. Lediglich bei einer Genehmigung eines Nicht-EU-Mitgliedstaates handelt es sich nicht um eine Genehmigung im Sinne des § 284 I StGB.

**LITERATUR**

Barton, D.- M., Gercke, B., Janssen, G (2004). Die Veranstaltung von Glücksspielen durch ausländische Anbieter per Internet unter besonderer Berücksichtigung der Rechtsprechung des EuGH. Zeitschrift für Wirtschafts- und Steuerstrafrecht, S. 321 – 326.

Fischer, T (2009). Kommentar zum Strafgesetzbuch und Nebengesetze. München: C. H. Beck Verlag.

Hecker, B (2007). Europäisches Strafrecht. Berlin u.a.: Springer Verlag.

Hecker, M. Ruttig, M (2006). Zur Unlauterkeit der Veranstaltung von Sportwetten ohne Erlaubnis einer deutschen Behörde. Zeitschrift Wettbewerb in Recht und Praxis, Heft 3, S. 307 - 311.

Lackner, K., Kühl, K (2007). Kommentar zum Strafgesetzbuch. München: C. H. Beck Verlag.

Leipold, Klaus (2005). Die Sportwette - ein straf-

rechtliches Problem. Neue Juristische Wochenschrift - Spezial, S. 183 - 184.

Leipziger Kommentar - Kommentar zum Strafgesetzbuch (2008) Berlin 2008: De Gruyter Verlag.

Münchener Kommentar - Kommentar zum Strafgesetzbuch (2006). München: C. H. Beck Verlag.

Nomos Kommentar - Kommentar zum Strafgesetzbuch (2005). München: Nomos Verlag.

Postel, D (2006). Das Glücksspielstrafrecht im Fokus des Gemeinschafts- und Verfassungsrechts. Zeitschrift Wettbewerb in Recht und Praxis, Heft 38, S. 703 – 730.

Postel, D (2007). Glücksspiel im europäischen Binnenmarkt nach "Gambelli" und "Placanica" und von "Winner Wetten". Zeitschrift Europarecht, Heft 3, S. 317 - 348.

Sachs, M (2009). Kommentar zum Grundgesetz. München: C. H. Beck Verlag.

Schönke, A., Schröder, H (2006). Kommentar zum Strafgesetzbuch. München: C. H. Beck Verlag.

Systematischer Kommentar zum Strafgesetzbuch (2008). München: Carl Heymanns Verlag.

**AUTOREN**

**Ass. iur. Dipl. jur. Kai Tobias Lembach,**  
Rechtsanwalt  
PhD.-Student an der Matej-Bel-Universität in Neusohl  
lembach@anwalt-lahn.de  
PhD.-Student

**Prof. Achim Albrecht, LL.M.**  
Hochschullehrer Westfälische Hochschule  
PhD.-Student

**Ass. iur. Andreas Mußmann**  
Rechtsanwalt  
mussman@mussman-chlupka.de  
PhD.-Student

**Ass. iur. Andreas Eberhard Götz,**  
Rechtsanwalt  
goetz@anwalt-lahn.de  
PhD.-Student

JEL : G34

## Synergien der Kooperation von Genossenschaftsbanken, dargestellt am Beispiel der Volksbanken Marsberg, Thülen und Reiste-Eslohe sowie der Spar- und Darlehnskasse Oeventrop im Sauerland

Ronny Konzack

**ABSTRACT**

In this article the results of the interview with Hans-Jochen Zöllner, a member of the board of directors Volksbank Marsberg eG, are represented. Especially, the cooperation of four credit cooperatives in the Sauerland region of North Rhine-Westphalia is analysed. The article concludes with the paper "The development of cooperation as a preliminary stage of the merger in credit cooperatives (2015)". Using the four credit cooperatives as an example, the opportunities and risks of the cooperation are shown. The interview is divided into three parts. In the first part of the interview general questions about the personal cooperation experience, the aims and their changes are asked. The factors for strategic management inside the organization are discussed in the second part. Finally, questions about the implementation and the success factors of the cooperation are raised. Furthermore, at the beginning of the article the history and the development of the credit cooperatives are also analysed.

**KEYWORDS**

Volks- und Raiffeisenbanken, Struktureller Wandel, Kooperation, Fortschritt

**EINLEITUNG**

Die Genossenschaftsbanken müssen sich den stetigen regulatorischen Veränderungen und anderen rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen stellen. Sie müssen die internen Prozesse weiter optimieren um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern (vgl. Spandau, 2011). Durch die Steigerung des administrativen Aufwands benötigen die Kreditgenossenschaften mehr hochqualifiziertes Personal (vgl. Horst, 2005). Darüber hinaus herrscht durch die anhaltende Niedrigzinsphase ein Konsolidierungsdruck hinsichtlich der economies of scope und der economies of scale. Ein wichtiger Faktor ist die Dynamik der großen Kreditgenossenschaften, die eine

aktive Fusionspolitik in der Vergangenheit gelebt haben (vgl. Grabher, 2016). Bei der hohen Anzahl an Wettbewerbern erscheint eine Fusion häufig als strategisch sinnvoll. Hierbei reichen die Ziele einer Fusion von der Nutzung von Synergieeffekten bis hin zu persönlichen Machtmotiven (vgl. Luik, 2012). Die in der Vergangenheit und zukünftig hohe erwartete Anzahl von Fusionen sagen nicht, dass die Transaktionen einen ökonomischen Mehrwert schaffen werden (vgl. Auerbach, 2009). Weitere Gründe für eine verstärkte Kooperations- und Konzentrationstendenz sind sanierungsbedingte Zusammenschlüsse (vgl. Hornung, 1998). Fusion und Kooperation sind gängige Mittel um die Ziele der Kreditgenossenschaften zu erreichen. Der Trend führt über die Kooperation zur Integration. Die Verbände der Kreditgenossenschaften unterstützen solche Aktivitäten (vgl. Muthers/ Haas, 1994). Den Erfolg von Kooperationen zu messen, zählt zu den herausfordernden Aufgaben der empirischen Kooperationsforschung. Die Zunahme der strategischen Bedeutung von Kooperationen führt zur Notwendigkeit des Kooperationsmanagements, d.h. klare Kooperationsziele zu definieren und stetig den Erfolg zu kontrollieren. Mit Hilfe der Erfolgskontrolle wird über die Fortführung oder über die Beendigung der Kooperation entschieden (vgl. Kollege, 2009).

**GESCHICHTE DER VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN**

Die Idee zur Gründung der Kreditgenossenschaften beginnt im 19. Jahrhundert. Die Einwohner in den ländlichen Gebieten leiden unter Missernten und Hungersnöten. Besonders schwer ist der Winter 1846/47. Die entstehende Industrialisierung zieht Menschen vom Land in die Stadt, wo sie eine Arbeitsstelle bekommen. Die Entwicklung ist eng verbunden mit damaligen Reformen wie zum Beispiel der Einführung der Gewerbefreiheit. Ziel der Reform ist auch die Verbesserung der Marktmacht und der Besitzverhältnisse in der Landwirtschaft. Tatsächlich

jedoch verschlechtert sich die Lage der Bauern durch die Konzentration der Nachfragemacht. Eine Folge des Preisverfalls für Erzeugnisse ist die zunehmende Verschuldung der Bauern, die genau wie die Handwerksbetriebe keinen Zugang zu Bankkrediten haben. Dadurch sind sie auf private Kreditgeber angewiesen, die das Ausfallrisiko mit hohen Zinszuschlägen berechnen; Kleinunternehmer und Landwirte geraten in eine Spirale von steigenden Zins- und Tilgungslasten. (DGRV, 2016). Durch den Notstand in der ländlichen Bevölkerung entwickeln Hermann Schulze-Delitzsch aus Sachsen und Friedrich Wilhelm Raiffeisen aus dem Westerwald beinahe gleichzeitig, allerdings unabhängig voneinander, die Idee: Sie möchten Unterstützung durch einen Hilfs- bzw. Vorschussverein geben; nach dem Prinzip: Hilfe zur Selbsthilfe. Raiffeisen gründet 1847 den ersten Hilfsverein zur Unterstützung der leidenden ländlichen Bevölkerung als Kreditgenossenschaft (DGRV, 2016). Schulze-Delitzsch gründet 1849 die ersten „Rohstoffassoziationen“ als Bezugs-genossenschaften für Tischler und Schuhmacher. Die „Vorschussvereine“ und Vorreiter der Genossenschaften beruhen auf dem Prinzip:

- Selbsthilfe
- Selbstverwaltung und
- Selbstverantwortung

### KOOPERATIONSPARTNER - EIN KURZER ÜBERBLICK

#### Volksbank Thülen eG

<b>Fakten</b>	
Gründung der Genossenschaft	25.03.1897
Mitarbeiter	14
Auszubildende	1
Geschäftsstellen	1
Mitglieder	2040
<b>Zahlen</b>	
Bilanzsumme	73 Mio. Euro
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	53 Mio. Euro
Spareinlagen der Kunden	16 Mio. Euro
Forderungen an Kunden	47 Mio. Euro

Abbildung 1: Überblick der technischen Zahlen der Volksbank Thülen eG (Volksbank Thülen, 2015)

#### Spar- und Darlehenskasse Oeventrop eG

<b>Fakten</b>	
Gründung der Genossenschaft	10.09.1882
Mitarbeiter	n. a.
Auszubildende	n. a.
Geschäftsstellen	n. a.
Kunden	n. a.
Mitglieder	n. a.
<b>Zahlen</b>	
Bilanzsumme	251,80 Mio. Euro
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	178,10 Mio. Euro
Spareinlagen der Kunden	70,01 Mio. Euro
Forderungen an Kunden	139,50 Mio. Euro

Abbildung 2: Überblick der technischen Zahlen der Volksbank Reiste-Eslohe eG (Volksbank Reiste-Eslohe, 2016)

#### Spar- und Darlehenskasse Oeventrop eG

<b>Fakten</b>	
Gründung der Genossenschaft	08.05.1998
Mitarbeiter	21
Auszubildende	1
Geschäftsstellen	3
Kunden	6.239
Mitglieder	3.349
<b>Zahlen</b>	
Bilanzsumme	70,0 Mio. Euro
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	56,5 Mio. Euro
Spareinlagen der Kunden	33,0 Mio. Euro
Forderungen an Kunden	24,5 Mio. Euro
Eigenkapital / gezeichnetes Kapital	800 Teuro
Eigenkapital / Ergebnisrücklagen	8,2 Mio. Euro

Abbildung 3: Überblick der technischen Zahlen der Spar- und Darlehenskasse Oeventrop (Spar- und Darlehenskasse Oeventrop eG, 2015)

## Volksbank Marsberg eG

Fakten	
Gründung der Genossenschaft	23.11.1902
Mitarbeiter	56
Geschäftsstellen	7
Mitglieder	7.963
Zahlen	
Bilanzsumme	200,1 Mio. Euro
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	155,2 Mio. Euro
Spareinlagen der Kunden	68,2 Mio. Euro
Forderungen an Kunden	111,4 Mio. Euro

Abbildung 4: Überblick der technischen Zahlen der Volksbank Marsberg eG (Volksbank Marsberg eG, 2015)

## ENTWICKLUNG DER GENOSSENSCHAFTSBANKEN

In dem Genossenschaftsgesetz von 1889 war keine Verschmelzung von Genossenschaften vorgesehen. Eine Möglichkeit des Zusammenschlusses war somit nur durch eine Auflösung und anschließende Neugründung möglich. Nach der Novelle von 1922 gibt es die Möglichkeit zur Verschmelzung durch Übernahme und nach 1974 ist die Fusion durch Neubildung möglich. Aus der folgenden Tabelle ist ersichtlich, dass das „Genossenschaftsterben“ seit Jahren anhält. Seit 1970 hat sich die Zahl um 84% vermindert.

Jahr	Anzahl der Banken	Jahr	Anzahl der Banken	Jahr	Anzahl der Banken
1970	7.096	1985	3.660	1999	2.034
1971	6.348	1986	3.600	2000	1.794
1972	5.753	1987	3.479	2001	1.621
1973	5.522	1988	3.359	2002	1.489
1974	5.278	1989	3.223	2003	1.392
1975	5.196	1990	3.037	2004	1.335
1976	5.044	1990	3.344	2005	1.290
1977	4.814	1991	3.145	2006	1.255
1978	4.607	1992	2.909	2007	1.232
1979	4.448	1993	2.773	2008	1.197
1980	4.226	1994	2.658	2009	1.156
1981	3.935	1995	2.589	2010	1.138
1982	3.823	1996	2.504	2011	1.121
1983	3.761	1997	2.417	2012	1.101
1984	3.711	1998	2.248	2013	1.078

Abbildung 5: Entwicklung der Genossenschaftsbanken seit 1970 (Maurer, 2016, S.45)

Tatsächlich kommt dies nicht durch Liquidationen der Institute zustande, sondern hauptsächlich durch Fusionen. Seit 1970 bis 2013 reduzierte sich die Anzahl von 7.096 auf 1.078 Volks- und Raiffeisenbanken (vgl. Maurer, 2016) auf 16%. Und die Konzentration geht weiter. Niemand weiß, wo die bottom line dieses Integrationsprozesses liegt.

## INTERVIEW MIT DEM VORSTANDSMITGLIED

### ZÖLLNER DER VOLKSBANK MARSBERG eG

am 04.03.2016 um 10:00 Uhr

Vielen Dank Herr Zöllner, dass Sie mir die Gelegenheit für dieses Interview geben. Ich schreibe derzeit an meiner Dissertation zum Thema: „Erfolgsfaktoren der Fusion von Volks- und Raiffeisenbanken“. Im Rahmen der Dissertation publiziere ich einen Artikel über die Hochsauerland Kooperation mit dem Titel „**Synergien der Kooperation von Genossenschaftsbanken, dargestellt am Beispiel der Volksbanken Marsberg, Thülen und Reiste-Eslohe sowie der SparDaka Oeventrop im Sauerland**“.

Bevor ich das Interview in einem wissenschaftlichen Journal veröffentliche, werde ich Ihnen dies nach Fertigstellung zur Autorisierung vorlegen.

Das Gespräch ist wie folgt gegliedert:

- A. Allgemeine Fragen zur persönlichen Kooperationserfahrung
- B. Fragen zur Organisation
- C. Fragen zur Kooperationsumsetzung und Erfolgsmessung

### A. Allgemeine Fragen zur persönlichen Kooperationserfahrung

1. Seit wann besteht die Kooperation zwischen den vier Kreditgenossenschaften?

Es gab Gespräche, die Ende 2012 bis Anfang 2013 zuerst zwischen den Vorstandskollegen der Volksbank Thülen und uns, dann aber auch mit den Kollegen der Volksbank Reiste-Eslohe und Spar- und Darlehenskasse Oeventrop stattfanden. Dadurch ist die Idee einer Kooperation von vier Instituten entstanden. Die Volksbank Marsberg, Volksbank Reiste-Eslohe, Spar- und Darlehenskasse Oeventrop und Volksbank Thülen haben dann im März 2013 einen Letter of Intent (LOI) unterzeichnet. Damit hat unsere Kooperation begonnen.

2. *Was waren ursprünglich die Ziele der gemeinsamen Kooperation?*

Die Kooperationsziele haben wir in dem LOI festgehalten. Danach sind es alle Möglichkeiten, die sich insbesondere aus folgenden Bereichen ergeben: gegenseitige Vertretungsregelung im Notfall, Steuerung, EDV und Organisation. Weitere Möglichkeiten der Kooperation ergaben sich darüber hinaus. Ein ganz wichtiger Aspekt, der im LOI nicht schriftlich festgehalten wurde, war die Qualitätssicherung für alle Häuser. Die zunehmenden Anforderungen an uns in dem Bereich „Regulatorik“, aber auch die Komplexität der Produkte und Prozesse haben uns veranlasst, das Thema Qualitätssicherung nachträglich ganz in den Vordergrund zu stellen.

3. *Inwiefern haben sich die Ziele seitdem geändert?*

Dadurch, dass wir den LOI so weit gefasst haben, kommen wir immer wieder an das „Grundgerüst“ heran. Wir haben die MaRisk Compliance Anforderungen als gemeinsame Baustelle im Beauftragtenwesen erkannt und gelöst und auch für 2016 das Thema „Wohnimmobilienkreditrichtlinie“ neu in die Kooperation aufgenommen. Alles was an Themen im Organisations- oder Regulationsbereich auf uns zukommt, besprechen wir mit unseren Kooperationspartnern mit der Zielsetzung, einer gemeinsamen Lösung. Daher ist es ein lebender Prozess geworden, mit ständigen Erweiterungen oder Neuerungen.

## B. Fragen zur Organisation

4. *Welche Rolle spielt der Rheinisch-Westfälische Genossenschafts-Verband in der Kooperation?*

Insgesamt sind wir sehr dankbar, dass sich der RWGV in Person von Herrn Tobias Jasper als Bankbetreuer eingeschaltet hat. Nachdem wir die ersten Gespräche geführt hatten, wurde uns bewusst, dass es rechtliche Rahmenbedingungen gibt und technische Themen, die mit den Verbundpartnern gelöst werden müssen und die wir nicht auf unserer Ortsebene lösen können. Herr Jasper vom RWGV hat einen Grundprojektplan mit uns erarbeitet. Diesen Plan haben wir dann in unseren Häusern mit den Verantwortlichen bis hin zum Aufsichtsrat deckungsgleich kommuniziert. Die erste Kooperations-Besprechung mit Herrn Jasper erfolgte bereits im Januar 2013.

5. *Gibt es ähnliche Modelle in Deutschland? Wenn ja, welche haben Sie kennengelernt?*

Ja, wir haben im Vorfeld ein Modell untersucht, das im Paderborner Bereich zwischen kleinen Instituten

organisiert wurde. Das Modell war speziell auf „Controlling“ ausgelegt. Es gibt ähnliche Zusammenschlüsse von Häusern, aber mit dieser Durchdringung, über diese vielen Felder und in dieser Offenheit zwischen den Häusern, habe ich bisher noch nicht wahrgenommen. Die Zielsetzung, tatsächlich den Betriebsbereich, also die Steuerungs- und Produktionsbank in einer Kooperation miteinander zu verbinden, findet man selten.

6. *Welche Rolle spielt das Thema räumliche Entfernung in der Kooperation?*

Zum einen ist es in bestimmten Kooperationsfeldern unbedingt zu beachten, um schlagkräftig zu bleiben. Im Bereich „IT Administration“ ist es so aufgeteilt, dass ein Administrator uns räumlich in Marsberg und Thülen betreut und ein zweiter „Admin“ die Spar- und Darlehnskasse Oeventrop und die Volksbank Reiste-Eslohe. Die beiden vertreten sich dann im Urlaubsfall. Im Vertretungsfall gibt es zwar längere Wege, dies ist aber vorübergehend vertretbar. Zum anderen spielt im Bereich „Controlling“ die Entfernung keine Rolle. Da helfen uns die technischen Möglichkeiten des Rechenzentrums weiter. Hier kann gesagt werden, dass für die Aufgabenträger nur geringe Präsenzzeiten in den einzelnen Häusern erforderlich sind. Mit Blick auf große Einheiten, die sich in unserem Umfeld immer mehr bilden - wie beispielsweise die Volksbank Bigge-Lenne eG - lässt sich die räumliche Problematik relativieren. Hier gibt es Geschäftsgebiete, die ähnliche Distanzen von ca. 1 Stunde zwischen den Geschäftsstellen aufweisen.

7. *In welchen Bereichen findet die Kooperation statt?*

Das zeigt unsere „Mindmap-Übersicht“ sehr anschaulich. Da haben wir die jeweiligen Bereiche aufgeschlüsselt. Und nach diesem Schema stimmen wir vierteljährlich mit allen Vorstandskollegen ab, welchen Stand wir mittlerweile erreicht haben. In Bearbeitung befinden sich die Kooperationsfelder Controlling, Prozesssteuerung, Wohnimmobilienkreditrichtlinie, Beauftragtenwesen, Revision, Organisation und Zahlungsverkehr. Für diese Bereiche gibt es dann im Einzelnen einen Maßnahmenplan. Alle Kooperationsfelder sind einem Vorstandsmitglied der kooperierenden Banken zugeordnet, so dass die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt ist. Das umfangreichste Projekt war bisher „Controlling“. Wir haben vorher analysiert: Welche Mitarbeiter-Kapazitäten rechnet unsere genossenschaftliche Organisation dem Bereich „Controlling“ zu. Für unsere Größenordnung - alle vier

Banken addiert -benötigt man zwei Controller. Somit konnten wir zwei Controller einsparen, weil vorher jedes Haus einen hatte. In dem Bereich konnte somit bereits ein Effekt erzielt werden. Durch ein internes Ausschreibungsverfahren wurden zwei Controller ausgewählt. Ein weiterer Effekt war, dass wir Mischfunktionen in den Aufgabenstellungen dieser Controller in den Häusern herausnehmen konnten und so umorganisiert haben, dass die Qualitätssicherung sichergestellt wird. Heute können sich die Controller wirklich ganz auf ihre Aufgabe konzentrieren. Der nächste Meilenstein im Projekt „Controlling“ war die Vereinheitlichung unserer verschiedenen Ergebnisvorschaurechnungen. Danach musste im Bereich der Steuerung die Parametrisierung klargestellt werden. Sprich, mit welchen Instrumenten wollen wir die Parametrisierung unserer gesamten Geschäfte vornehmen? Dabei erhielten wir Hilfe von unserer genossenschaftlichen Beratungsgesellschaft, der GenoBank Consult. Durch die Vereinheitlichung dieser Instrumente ergaben sich aber auch neue vertragliche Vereinbarungen in den einzelnen Häusern. Die Volksbank Thülen und die Spar- und Darlehenskasse Oeventrop arbeiteten hier mit der WGZ Bank AG zusammen, wir und die Volksbank Reiste-Eslohe bereits mit der GenoBank Consult. Dann haben wir uns überlegt, mit welchem Berichtsinstrument können wir alle vier Banken bedienen. Wir einigten uns auf das RWGV-Berichtswesen, den sogenannten „Simon Bericht“, der direkt aus unserem bank21-Verfahren geliefert wird. Auch hierwar es ein Auflösen alter Strukturen. Diese Bereitschaft – alte Strukturen zu verlassen - muss also jeweils vorhanden sein, um einen gemeinsamen Weg gehen zu können, auch wenn es bedeutet, dass deutliche Veränderungen durchgeführt werden müssen. Wir wollen „Vereinfachung“ und „Qualitätssicherung“ für alle beteiligten Banken. Es gab bereits eine wichtige Bewährungsprobe für die Kooperation im Bereich „Controlling“, als uns ein Controller in 2015 verließ. Für eine Bank mit nur einem Controller wäre dies eine schwierige Situation geworden. Innerhalb der vier Banken konnte ein Nachfolger gefunden werden. Dieser muss zwar noch eine weiter fachliche Ausbildung durchlaufen, mit dem verbleibenden Controller können aber alle Anforderungen ans Controlling für alle vier Banken sichergestellt werden. Zusatzaufgaben wie die Risikoinventur (RI) und die Deckungsbeitragsrechnung (DB) wurden im Bereich Controlling vereinheitlicht.

8. *In welchem Umfang war die Kooperation mit Personalabbau verbunden und über welche Maßnahmen wurde dieser durchgeführt?*

Es gab keinen Personalabbau. Wir hatten und haben durch die Kooperation die Chance, Mischfunktionen der Mitarbeiter aufzulösen, folglich die Möglichkeit, Spezialfunktionen zu entwickeln. Damit können wir wiederum dem Thema „Qualität“ Rechnung tragen.

9. *Welche Rolle spielte die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?*

Mit dem Betriebsrat haben wir die Umstrukturierung der Stellen, sprich den Abbau der Mischfunktionen ausführlich besprochen. Das Zielbild, der Erhalt der Selbständigkeit, wird im Grunde über diese Kooperationslösung gewährleistet. Demzufolge gab es keine Bedenken des Betriebsrates. Sicherlich war das Thema „Personalabbau“ für den Betriebsrat ein wichtiger Punkt, aber die Problematik war nicht gegeben. Derzeit wird die Kooperation im Betrieb sehr positiv wahrgenommen, weil insbesondere für die Notfallthematik der Abwesenheit von Spezialisten eine funktionierende Vertretungsregelung innerhalb der Kooperation geschaffen wurde. In den einzelnen Fachgebieten erlebe ich auch, dass der Austausch unter den Kollegen der „direkte Draht“ der zwischen den Häusern entstanden ist, sehr positiv wahrgenommen wird. Problemstellungen können innerhalb der Kooperation mit den Kollegen der Partnerinstitute gelöst werden. Dadurch entsteht ein entspanntes Herangehen an komplexe Vorhaben, die wir umsetzen müssen.

### **C. Fragen zur Kooperationsumsetzung und Erfolgsmessung**

10. *Welche Ziele wurden erreicht?*

Die Etappenziele waren bisher die IT, das Controlling, die MA-Risk-Compliance Funktion sowie das Thema Beratungsqualität. Diese Herausforderungen wurden in der Kooperation erfolgreich umgesetzt.

11. *Wie wurde das Umsetzungscontrolling ausgestaltet?*

Das erfolgt über die Mindmap-Übersicht für unsere Kooperation. Ein Abgleich unter den Vorständen findet in der Regel wie gesagt vierteljährlich statt. Wenn es Veränderungen gibt, werden diese in das „Gerüst“ implementiert. Ein Rechentool, welches als Umsetzungscontrolling dient, haben wir nicht. Über die Ist-Aufnahmen erreichen wir jedoch eine hohe Effizienz.

12. *Wie erfolgreich war die Kooperation insgesamt? Wie wurde dieser Erfolg gemessen?*

In der Sonderprüfung nach § 44 Absatz 1 KWG, die bei uns im Jahre 2015 durchgeführt wurde, gab es besonders im Bereich Controlling eine sehr positive Rückmeldung. Wir haben dort eine Bestätigung bekommen und auch den Hinweis, dass das für unsere Größenordnung der richtige Weg ist. Dergleichen auch die RWGV-Prüfer. Auch dort wird es positiv gesehen. Die Prüfer können bspw. in der Volksbank Reiste-Eslohe den Controlling-Bereich aller vier Banken prüfen. So entfallen einige Kosten für „Rundreisen“ der Prüfer. Es gibt sicherlich noch vor Ort Prüfungen der Dokumentationen, aber im Wesentlichen ist die Prüfung nicht mehr ortsgebunden. Wir hatten ein Aufsichtsgespräch mit der Bundesbank im Januar 2016. Die Bundesbank hat das Ergebnis aus der 44er Prüfung gewürdigt und bestätigt, dass wir mit der Kooperation auf dem richtigen Weg sind. Wir merken es hauptsächlich auch in unseren eigenen Prozessen, dass dadurch wesentliche Erleichterungen entstanden sind.

13. *Was sehen Sie als die wesentlichen Problemfelder im Bereich der Kooperation?*

Es gab für uns bestimmte technische Vorstellungen, die nicht umgesetzt werden konnten. Wir hätten uns innerhalb des Verbundes eine bessere technische Lösung für das Controlling gewünscht. Darüber hinaus muss die Kooperation auf zwei Ebenen beurteilt werden. Eine Ebene ist sicherlich die Zusammenarbeit der Vorstände. Hier muss eine hohe Kompromissbereitschaft vorhanden sein; also eine hohe Bereitschaft der Vorstände, eigene Wege verlassen zu wollen, um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können. Die zweite Ebene sind die Mitarbeiter, die in dieser Kooperation tätig sind. Die Mitarbeiter müssen sehr flexibel sein. Daher haben wir uns auch mit Ausschreibungsverfahren an die Aufgabenträger gerichtet, damit sich jeder bewusst ist, dass eine gewisse Flexibilität und Kommunikationsstärke gebraucht wird. Ein Controller muss mit den Aufsichtsräten adäquat kommunizieren können. Diese Erwartungen müssen natürlich im Vorfeld geklärt werden. Eine weitere Herausforderung ist sicherlich die Weiterentwicklung der einzelnen Kooperations-Partner. Es gibt nicht das Zielbild „Fusion“, sondern der Erhalt der Selbständigkeit steht im Mittelpunkt unserer Handlungen. Das bedeutet, es werden immer wieder Überlegungen angestellt: Wie kann das Ziel innerhalb der Kooperation organisiert werden.

14. *Was möchten Sie in Zukunft in der Kooperation erreichen?*

Wir werden das erste Zusammentreffen in diesem Jahr nutzen und die Jahresplanungen der nächsten 5 Jahre nebeneinander legen. Damit wissen wir, wohin die Reise in den einzelnen Häusern geht und welche Richtung die Kooperation einschlägt. Aufgrund der Niedrigzinsphase sind wir alle besonderen „Drucksituationen“ in verschiedenen Bereichen ausgesetzt. Die Lösungen für diese Herausforderungen müssen aufeinander abgestimmt werden. Ist die Kooperation funktionsfähig, ggf. auch mit sich verändernder Anzahl an Kooperationspartnern? Das Hauptziel der Kooperation ist klar definiert und zwar: Erhalt der Eigenständigkeit vor Ort.

15. *Wie hoch ist die Intensität der Kooperation?*

Wir haben uns vorgenommen, jede Entscheidung, sprich bei Umstrukturierung, Personalangelegenheiten, Outsourcing usw., in der Kooperation zu besprechen. Das findet auch in den anderen Häusern so statt. Wir kommunizieren bei neuen Anforderungen sofort untereinander, ob sie gemeinsam gelöst werden können. So ist es in unsere täglichen Entscheidungen übergegangen zu fragen: Können wir das selbst leisten, ist es unsere Kernaufgabe, kann es in der Kooperation gelöst werden oder innerhalb des Verbundes über Outsourcing. Diese Kaskade gehen wir bei allen Entscheidungen durch.

16. *Welche Erkenntnisse haben Sie aus der Kooperation in den Jahren gewonnen?*

Es ist ein gangbarer Weg, der aber auch in der Steuerung dieser Kooperation schon sehr komplex wird. Das zeigt auch die Mindmap-Darstellung. Wichtig ist, dass wir in aller Offenheit auf Vorstandsebene oder Fachbereichsebene die Probleme ansprechen. Wenn versucht würde, ein „Scheinbild“ aufzubauen, wäre das Thema Kooperation am Ende. Die räumliche Distanz, die wir zwischen den Häusern haben, kann meines Erachtens nur mit einer Kooperation gelöst werden. Eine Diskussion über eine Fusion kommt wegen der räumlichen Distanz nicht auf. Der Fusionsgedanke „belastet“ uns nicht in der Kooperation. Es gibt sehr viele Kooperationen, die gemacht werden mit dem Ziel einer Fusion. D.h. dieses Ziel muss zusätzlich mit in den Entscheidungen der Partner berücksichtigt werden. Primär arbeiten wir konsequent an der Kooperation und heben dadurch Potentiale und erreichen somit eine hohe Effizienz. Damit wären wir am Ende unseres Interviews. Ich

danke Ihnen herzlich für dieses Gespräch.

## FAZIT UND AUSBLICK

Die Entwicklung der Volks- und Raiffeisenbanken zeigt, dass sich die Anzahl der Institute von 1970 bis 2013 drastisch reduziert hat. In der Publikation „Entstehung der Kooperation als Vorstufe der Fusion bei Kreditgenossenschaften“ (vgl. Konzack, 2015) wird die Hypothese aufgestellt, dass die Kooperation nicht zwingend die Vorstufe der Fusion sein muss. Zöllner bestätigt die Hypothese indem er den Fusionsgedanken ausschließt. Hierbei wird als Argument die räumliche Distanz genannt. Weiterhin spricht er auch von der Schaffung von Expertenstellen in der Kooperation und spricht von einer Vertretung innerhalb der Stellen. Positiv ist somit festzuhalten, dass es bisher kein Personalabbau innerhalb der Kooperation gab. Wichtige Faktoren in der Kooperation sind das Miteinander auf der Primärebene sowie die Flexibilität der Mitarbeiter, die in der Kooperation tätig sind. Zöllner spricht die Teilbereiche an, in denen die Kooperation gelebt wird und aus denen sich Synergieeffekte ableiten lassen. Auf die Komplexität der Produkte, Prozesse und der Regulatorik wurde in Form der Kooperation reagiert und hieraus wurde eine Lösung geschaffen. Die klare Vereinbarung, dass die Kooperation nicht der Vorbereitung einer weiteren Integration bis hin zu Fusion dient, ist notwendig, um Widerstände im Management und im Betriebsrat zu vermeiden. Wenn alle Synergien der Kooperation ausgeschöpft sind, wird sicherlich auch eine intensive Verknüpfung wieder ins Gespräch gebracht werden, z.B. bezüglich der Kapitalisierung durch die privatwirtschaftlichen und öffentlichen Aufsichtsgremien. Die anhaltende Null-Zins-Phase dürfte diesen Prozess eher beschleunigen als abbremsen. Zöllner spricht von einer positiven Wahrnehmung der Mitarbeiter innerhalb der Kooperation. Hierbei muss festgehalten werden, dass es sich um eine persönliche Betrachtungsweise handelt. Es sollten hierzu die Mitarbeiter von allen vier Kooperationspartnern befragt werden. Negativ ist festzuhalten, dass es aktuell kein Tool für eine Erfolgsmessung bzw. Umsetzungscontrolling in der Kooperation gibt. Im Interview wurden Erfolgsfaktoren der Kooperation genannt wie zum Beispiel die Schaffung einheitlicher Instrumente („Simon Bericht“). Die Qualitätssicherung wurde auf diese Weise sichergestellt. Bei dieser Betrachtungsweise entwickeln sich Fragestellungen bzgl. der Ausweitung der Kooperation und inwieweit andere Kreditgenos-

schaften in einer ähnlichen Größe miteinander kooperieren können.

## LITERATUR

Auerbach, Christoph M. (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute, Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Oestrich-Winkel, Gabler Verlag.

Gischer, Horst (2003): Strukturwandel im Bankensektor – eine Bestandsaufnahme, in: Wirtschaftsdienst, Ausgabe 83, S. 318-324.

Grabher, Christof (2016): Fusionen von Regionalbanken: Herausforderungen für Genossenschaftsbanken, in: Perspektiven und Positionen, Band 04/2016, S. 1-9.

Hornung, Friedrich A. (1998): Integrationsmanagement – Die Integration von Banken im M&A-Prozess unter besonderer Berücksichtigung der Behandlung von Dissynergien, Paul Haupt Verlag, Bern et al.

Klink, Ferdinand, 31.12.2014, Volksbank Thülen: Zahlen & Fakten, <https://www.vb-thuelen.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>, Abruf: 13.10.2015.

Kollege, Konstantin (2009): Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung – Ergebnisse einer Literaturstudie, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band Nr. 76.

Konzack, Ronny (2015): Entstehung der Kooperation als Vorstufe der Fusion bei Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung, Band 2015/1, S. 29-34.

Luik, Malte A. (2012): Integrationsmanagement bei Fusionen: Prozessablauf und Strategieentwicklung, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH.

Maurer, Thomas (2016): Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken, Eine Analyse auf Basis von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten, Chemnitz, Springer Verlag.

Mengeringhaus, Ingrid, 31.12.2015, Volksbank Reiste-Eslohe: Zahlen & Fakten, <https://www.vb-reiste-eslohe.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>, Abruf: 30.03.2016.

Meyer, Stefan, 31.12.2014, Volksbank Marsberg eG: Zahlen & Fakten, <https://www.volksbankmarsberg.de/wir-fue-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>, Abruf: 13.10.2015.

Muthers, Helmut/ Haas, Heide (1994): Geist schlägt Kapital, Wie erzielt eine Bank durch Kooperation optimale Synergiegewinne, Wiesbaden, Springer Verlag.

Räbber, Reinhard, 31.12.2014, Spar- und Darlehnskasse Oeventrop eG: Zahlen & Fakten, <https://www.spadaka-oeventrop.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>, Abruf: 13.10.2015.

Spandau, Johannes (2011): Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung. in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 118, S. 1.

Wieg, Andreas, 31.12.2015, Historie Genossenschaft – Entstanden aus einer Idee, Historie Genossenschaft – Die Genossenschaften - DGRV, <https://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen/historiegenossenschaft.html>, Abruf: 30.03.2016.

#### **AUTOR**

**Ronny Konzack, Diplom-Betriebswirt (FH)**

Leiter Servicekunden bei einer Volksbank eG im Rheinisch-Westfälischen-Genossenschaftsverband, Doktorand an der Polytechnischen Universität Bukarest. Forschungsgebiet: Kooperation und Konzentration bei Kreditgenossenschaften

E-Mail: [ronny\\_konzack@web.de](mailto:ronny_konzack@web.de)

JEL : I11

## Entwicklungen im Kundenbeziehungsmanagement der pharmazeutischen Industrie

Martina Hörauf-Umgeher

### ABSTRACT

The goal of this article is to analyze the current status of customer relationship management (CRM) in the pharmaceutical industry and to identify potential future directions as well as research gaps in that area. The literature based assessment identifies four major groups: physicians, pharmacists, sales representatives and patients and their interdependence to each other.

Although patients are the end user of pharmaceutical products and pharmacists serve as the seller of those, the customer relationship management today is focused on an interaction between sales representatives and physicians.

Besides that, other potentially important groups like payers or providers are currently not fully included in CRM activities, a research gap identified is the lack of knowledge about the actual desire of customers and how to fulfill them.

### KEYWORDS

Pharmazeutische Industrie, Kundenbeziehungsmanagement, Marketing

### EINLEITUNG

Die vorliegende Literaturübersicht behandelt die Fragestellung, wie das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) in der Pharmaindustrie derzeit gestaltet wird und welche Optionen für die Zukunft bestehen. Dazu werden Relevanz, Besonderheiten, Zielgruppen und Maßnahmen erörtert und mögliche Trends aufgezeigt.

Für die Vermarktung von Arzneimitteln lassen sich zahlreiche Besonderheiten feststellen. So sind diverse rechtliche Restriktionen festzustellen. Diese Reglementierungen dienen dazu, das „hohe Gut“ der menschlichen Gesundheit zu schützen. Weiter sollen die Kosten im Gesundheitssektor gesenkt werden.

Der Pharmamarkt kennt eine mehrstufige Distributionsstruktur, innerhalb derer sich unterschiedliche

Kundensegmente identifizieren lassen. Die Wettbewerbsbedingungen verschärfen sich grundsätzlich zunehmend. Gründe hierfür sind zum Beispiel die wirtschaftliche Globalisierung, eine zurückgehende Anzahl neuentwickelter Wirkstoffe sowie gesetzliche Einschränkungen bei Distribution und Bewerbung von Arzneimitteln. Um das langfristige ökonomische Überleben eines Pharmaunternehmens am Markt zu sichern erscheint ein fortschrittliches Management der Kundenbeziehungen relevant. Dies gilt insbesondere insofern, als dass die klassischen Elemente einer Marketingstrategie – also die Produkt-, Preis-, -Distributions- und Kommunikationspolitik – in ihrer Gestaltungsfreiheit stark eingeschränkt sind.

Gleichwohl sich das Kundenbindungsmanagement von Pharmaunternehmen meistens auf die ärztliche Kundengruppe beschränkt, können weitere Gruppen identifiziert werden, die in ein CRM integriert werden sollten.

Die Basis des vorliegenden Artikels bildet eine ausführliche Literatursammlung. Die so zusammengestellten Informationen werden systematisch ausgewertet und zusammengefasst um den Trend in der Neuausrichtung des Kundenbeziehungsmanagements in der Pharmaindustrie zu beschreiben und etwaige neue nichtbeantwortete Forschungsfragen aufzuzeigen.

### HINTERGRUND

Innerhalb des Marktes für Pharmazeutika werden Maßnahmen im Bereich des CRM bereits umfassend eingesetzt. So setzen über siebzig Prozent der pharmazeutischen Unternehmen mit einem Umsatz über fünfzig Millionen Euro CRM ein, liegt der Umsatz über 400 Millionen Euro, sind es sogar hundert Prozent (vgl. Kienbaum, 2003).

Während ein klassisches Verständnis von CRM sich oft auf den Einsatz von Datenverarbeitungssystemen zur Sammlung, Strukturierung und Aufbereitung kundenbezogener Informationen beschränkte, dominiert auch

in der pharmazeutischen Industrie inzwischen mehrheitlich eine ganzheitlich-strategische Wahrnehmung des CRM (vgl. Frost & Sullivan, 2008).

Traditionell sind sämtliche CRM-Aktivitäten pharmazeutischer Unternehmen primär auf das ärztliche Kundensegment ausgerichtet. So findet eine Berücksichtigung der Kundengruppe der Patienten nur am Rande statt (vgl. Scholl, 2009).

Insgesamt ergeben sich für die Vermarktung von Produkten im Allgemeinen sowie speziell für das CRM auf dem Pharmamarkt zahlreiche Besonderheiten. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die Gestaltungsspielräume der anbietenden Unternehmen bezüglich der Distribution von Pharmazeutika gering sind (vgl. Becker, 1992). Weiter sind aufgrund der stark reglementierten Zulassungsverfahren in weiten Bereichen des Marktes Einschränkungen bezüglich der Produktpolitik gegeben. Außerdem bestehen für die Preissetzung bei verschiedenen Medikamenten Besonderheiten (vgl. Snower, 2008).

Deshalb kommt hier der Ansprache der Nachfrager im Rahmen der Kommunikationspolitik der Unternehmen eine übergeordnete Bedeutung zu. Dabei spielt beispielsweise auch die hohe Erklärungsbedürftigkeit der bereitgestellten Produkte eine Rolle (vgl. Becker, 1992).

Im Folgenden werden die Besonderheiten, welche bezüglich der unterschiedlichen Zielgruppen auf dem Pharmamarkt zu beachten sind, erläutert. Dabei erscheint insbesondere eine individuelle Ansprache der unterschiedlichen Gruppen im Rahmen des CRM relevant (vgl. Reuter, 2001; Schaller et al., 2006).

## ÄRZTE

Es lässt sich unterstellen, dass Ärzte Patienten zugunsten der Patientenbindung, diese zufriedener stellen möchten. Dabei sind anerkannte und leitlinienkonforme Therapien einzusetzen. Weiter lässt sich ein Interesse an einem wirtschaftlichen Erfolg unterstellen. Bei verschreibungspflichtigen Präparaten, welche noch unter den Patentschutz fallen, entscheidet der behandelnde Arzt über die Anwendung. Niedergelassene Ärzte lassen sich demnach als eine relevante Zielgruppe für Pharmaunternehmen einordnen (vgl. Bhalla, et al., 2004).

Über den Konsum freiverkäuflicher Arzneimittel entscheidet der Arzt nicht, hier nimmt er jedoch häufig eine wichtige Beraterstellung für den Endkonsumenten ein und beeinflusst so dessen Entscheidung.

Dabei sind aus Sicht des Pharmaunternehmens nicht

alle Ärzte gleichermaßen profitabel. Hier erscheint eine Klassifikation dieser Kunden sinnvoll, sodass der Kundendienst (hier: Pharmareferent) die Intensität der jeweiligen Ansprache an der Lukrativität des Arztes orientiert (vgl. Van Lier, 2007).

## PHARMAREFERENTEN

Die Aufgabe des Pharmareferenten besteht beispielsweise darin, über neue Produkte zu informieren und den Arzt davon zu überzeugen. In Deutschland schließen Pharmareferenten nach der Pharmareferenten-Prüfungsverordnung (PharmRefPrV) hierzu nach einer Fortbildung eine Prüfung ab (vgl. Bundesministerium der Justiz, 2007). Sowohl in Deutschland als auch in Österreich beinhaltet das jeweilige Arzneimittelgesetz (AMG) zahlreiche Vorschriften zum Verhalten des Pharmareferenten. So müssen Pharmareferenten über die entsprechende Sachkenntnis verfügen und dürfen beispielsweise keine Produkte verkaufen – es werden lediglich Muster bereitgestellt (vgl. bspw. § 74a-76 AMG).

Der Pharmareferent versucht, als Vertreter des Unternehmens, an den Arzt – anstelle des Endkonsumenten – das Produkt zu vertreiben. Dabei übernimmt der Arzt die Konsumentenrolle, weil der Patient in der Regel nicht die notwendigen Kenntnisse zu einer Beurteilung des Produktes besitzt. Neben den Arztbesuchen werden durch Pharmareferenten Arbeitskreise und Informationsveranstaltungen organisiert (vgl. Becker, 1992).

Neben der Relevanz der fachlichen – möglichst spezialisierten – Qualifikation des Pharmareferenten erscheint insbesondere die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen ihm und dem Arzt bedeutsam.

Als weitere Möglichkeiten der Ansprache lassen sich für Ärzte beispielsweise Messen, Ausstellungen und Veröffentlichungen von Forschungsergebnissen in der Fachpresse oder aber Informationsschriften sowie Schulungen oder Werksbesichtigungen nennen (vgl. Becker, 1992).

## APOTHEKER

Bei freiverkäuflichen Arzneimitteln nimmt der Apotheker eine beratende Funktion ein und hat dabei häufig einen starken Einfluss auf die Kaufentscheidung (vgl. Guminski, 2008). Auch hier empfiehlt sich der Einsatz eines Außendienstes, welcher den Apotheker einsprechend seines speziellen Informations-

bedürfnisses betreut (vgl. Krafft, 2001).

In der Regel erscheint ein direktes Marketing insbesondere bei Präparaten zur Selbstmedikation sinnvoll. Hier können bestimmte Einkaufskonditionen und Regelungen bezüglich möglicher Retouren festgelegt werden. Weiter empfehlen sich unterstützende Maßnahmen bezüglich der Kundenberatung. Darüber hinaus kann eine Unterstützung bei der strategischen Sortimentsplanung und -steuerung geboten werden (vgl. Guminski, 2008).

## PATIENTEN

Der Patient stellt den Endkonsumenten auf dem Arzneimittelmarkt dar. Dabei handelt es sich bei der direkten Ansprache des Patienten durch das Pharmaunternehmen um eine relativ neue Entwicklung (vgl. Bhalla, et. al, 2004). Klassische Werbemaßnahmen dürfen in der Pharmabranche nicht direkt an den Konsumenten gerichtet sein (vgl. Guminski, 2008). Dennoch steigt die Bedeutung der direkten Ansprache hier weiter an (vgl. Breitenbach/Fischer, 2010b).

In diesem Bereich erscheinen insbesondere Bindungsprogramme im Rahmen des CRM relevant. Beispielsweise kann das Vertrauen des Patienten durch die Schaffung einer hohen Transparenz unterstützt werden. Hier bieten sich eine produktneutrale Beratung, die Einrichtung von Call-Centern und Kundenservices sowie die Bereitstellung von Information über das Internet oder Patientenbroschüren an (vgl. bspw. Ryf, 2001).

Im Selbstmedikationsbereich bietet sich darüber hinaus die Möglichkeit, den Endkunden gezielt über Werbemaßnahmen anzusprechen. Weiter lässt sich ein Einfluss von Weiterempfehlungen unterstellen (vgl. Chen/Carroll, 2007).

Im Folgenden ist zu untersuchen welche der aufgezeigten Kundengruppen in welcher Weise in ein CRM integriert werden sollen.

## STUDIENDESIGN-LITERATURSUCHE

Zunächst wurde eine eher allgemein gehaltene Internetrecherche mit Schlagworten wie Pharmazeutische Industrie, Arzneimittelverkauf, Kundenbeziehungsmanagement, Pharmareferent, etc. durchgeführt.

Hieraus haben sich Hinweise auf einschlägige Buchbeiträge und Verweise auf Internetportale von Verbänden der Pharmaindustrie und Zulassungsbehörden ergeben. Diese wurden dann hinsichtlich der

Thematik weiter im Detail durchsucht.

Letztlich wurde dann in englischer Sprache eine Recherche in Datenbanken wie Medline oder Biosis mit Schlagworten wie „pharmaceuticals, pharmaceutical industry, trends, customer relationship management, sales representative, medical science liaison“ durchgeführt.

## ERGEBNISSE UND INTERPRETATION

### Trends

#### Allgemeines

Der Pharmamarkt stellt besondere Voraussetzungen an den Einsatz eines CRM (vgl. Earls, 2004). So erscheint beispielsweise die Bewertung von Kunden durch die mehrstufigen, regulierten Vertriebswege erschwert (vgl. Kuhl/Stöber, 2006). Darüber hinaus unterliegt die Nutzung von Kundendaten auf dem Pharmamarkt einigen Besonderheiten. So besteht gerade hier zwar eine hinreichend große Datenbasis (vgl. Wilde, 1994). Beispielsweise verfügen Pharmaunternehmen regelmäßig über aggregierte Informationen über Absatzzahlen und Umsätze sowie die Aktivitäten der Pharmareferenten sowie die Kontaktdaten von Ärzten (vgl. Raasch, 2010). Da der Arzt jedoch nicht selbst der Konsument von Arzneimitteln ist, sondern lediglich für den Patienten über das anzuwendende Präparat entscheidet, ist die Information über den Endkonsumenten dementsprechend eingegrenzt. Der Zugriff und die Nutzung dieser Daten – wie beispielsweise von Informationen über Krankheitsverläufe einzelner Patienten sowie deren medikamentöse Behandlung – sind jedoch stark reglementiert (vgl. Earls, 2004). Hier spielt insbesondere die Forderung nach einem nach ethischen Gesichtspunkten einwandfreien Umgang mit sensiblen Daten über Einzelkunden eine Rolle (vgl. Schaller et al., 2006). In Europa stehen den Pharmaunternehmen jedoch weitreichende anonymisierte Informationen über Patienten zur Verfügung. Beispielsweise bietet der IMS Disease Analyzer weitreichendes Datenmaterial mit Arzt- und Patienteninformationen auf Langzeitbasis (vgl. Schiel, et. al., 2008).

Weiter erscheint der Einsatz der klassischen Instrumente, welche zur Erreichung von Kundenloyalität benutzt werden, erschwert. So scheint beispielsweise die Einführung von Programmen zur Bindungssteigerung von Ärzten vor dem Hintergrund derer Bestrebungen, möglichst effiziente Wirkstoffe zur Behandlung des jeweiligen Patienten zu verschreiben, problematisch. Insbesondere ist in der Regel keine

emotionale Bindung des Arztes an das Produkt – ein bestimmtes Medikament – festzustellen (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010b). Eine Bindung kann hier lediglich beispielsweise dadurch gegeben sein, dass ein neuer Wirkstoff noch unter den Patentschutz fällt, da hier die Entscheidung über die Präparatewahl beim Arzt und nicht beim Apotheker liegt. Damit wäre hier jedoch nicht von wirklicher Kundenloyalität auszugehen, sondern ein Wiederkaufverhalten müsste als Auswirkung einer „Spurious Loyalty“ aufgefasst werden. Während eine emotionale Bindung des Arztes an einzelne Präparate aus den oben genannten Gründen nahezu auszuschließen ist, erscheint es sinnvoll, die emotionale Bindung an das Unternehmen zu fördern (vgl. Guminski, 2008).

#### *Neuere Entwicklungen*

Insgesamt ergibt sich eine zunehmend verschärfte Wettbewerbssituation für pharmazeutische Unternehmen. Diese Entwicklung macht eine effiziente Vermarktung und somit den Einsatz eines gezielten CRM umso bedeutsamer (vgl. Business Insights, 2007). Breitenbach und Fischer (2010) nennen sieben Kategorien sozioökonomischer Entwicklungen, welche die Marketingmaßnahmen auf dem Pharmamarkt beeinflussen:

1. „Konsolidierung gesundheitspolitischer Entscheidungsträger und Kostendruck
2. Die Zunahme chronischer Krankheiten
3. Die zunehmende Bedeutung der Prävention
4. Die Zunahme der pharmakoökonomischen Daten
5. Das Verschwimmen der Grenzen zwischen verschreibungspflichtigen Medikamenten und Selbstmedikation
6. Die Zunahme der behördlichen Anforderungen für innovative Arzneimittel
7. Das Wachstum der Märkte in den sich entwickelnden Ländern“ (Breitenbach/ Fischer, 2010b, S. 260).

Hier erscheint insbesondere der erstgenannte Punkt hinsichtlich der Ausgestaltungen des CRM relevant. So steigt aufgrund der genannten Konsolidierung der Entscheidungsträger deren Verhandlungsposition auf dem Markt an. Die Leistungsträger (Krankenkassen, Sozialversicherungen etc.) sind demnach stärker in der Lage, Druck auf pharmazeutische Unternehmen auszuüben. Demgemäß erscheint eine stärkere Fokussierung auf diese Kundengruppe angemessen. Darüber hinaus scheint insbesondere für den deutschen

und den österreichischen Pharmamarkt der oben beschriebene demographische Wandel relevant. So kann hier eine Erhöhung der Nachfrage nach bestimmten Präparaten erwartet werden (vgl. Pharmig, 2016).

Insgesamt erscheint die zunehmende Anzahl von relevanten Zielgruppen für die Marketingaktivitäten pharmazeutischer Unternehmen erwähnenswert (vgl. Scholl, 2009).

#### *Einflüsse des Internets*

Im Bereich des Pharmamarketings ist ein wachsender Trend zur Involvierung neuer Medien – wie dem Internet – zu beobachten (vgl. Wolf Sussmann, 2008). So werden regelmäßig zahlreiche Informationen über Medikamente, deren Einsatzgebiete und Wirkungsweisen über das Internet bereitgestellt. Hier muss jedoch angemerkt werden, dass der Einsatz von werblichen Maßnahmen zur Vermarktung von Arzneimitteln sowohl in Deutschland als auch in Österreich durch die jeweiligen Heilmittelgesetze (HMG) sowie durch das Gesetz über die Werbung auf dem Gebiet des Heilwesens (Heilmittelwerbe-gesetz – HWG) stark reglementiert ist (vgl. Scholl, 2009). Dabei kann eine gezielte Bereitstellung von Informationen – welche nicht direkt als Werbung dienen – über das Internet eine erhebliche Erleichterung für die Informationssuche von Patienten darstellen und somit das Vertrauen dieser Kunden stärken (vgl. Ciesielski, 2008). Weiter ist für freiverkäufliche Arzneimittel die direkte werbliche Ansprache des Endkonsumenten zulässig, so kann neben der Informationsbereitstellung über Online-Datenbanken die direkte internetgestützte Bewerbung derartiger Präparate ceteris paribus einen positiven Einfluss auf die Absatzzahlen nehmen (vgl. Guminski, 2008).

#### *Stärkere Involvierung der Patienten*

Wie bereits weiter oben angemerkt wurde, steigen die direkte Ansprache des Endkonsumenten und deren Relevanz für den ökonomischen Erfolg an (vgl. Bhalla, et al., 2004). Dies lässt sich beispielsweise durch die gelockerten Informationsvorschriften sowie die zunehmende Verbreitung des Internets, welches den Nachfragern die Informationssuche erleichtert, begründen. Darüber hinaus lässt sich auch eine vermehrte Einbeziehung des Konsumenten (Patienten) in die Medikationsentscheidung feststellen (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010a). Hier spielt unter anderem ein steigendes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung eine Rolle (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010a).

Darüber hinaus findet eine Veränderung der Beziehung zwischen Arzt und Patient statt. Die traditionell autoritäre Stellung des behandelnden Arztes wird hier durch ein eher kollaborativ geprägtes Verhältnis abgelöst (vgl. Business Insights, 2007). Die Möglichkeiten des Internets bieten darüber hinaus auch den anderen Marktteilnehmern des Pharmamarktes zahlreiche Möglichkeiten, sich zu vernetzen, Informationen zu sammeln und bereit zu stellen (vgl. Business Insights, 2007).

### Potentielle Neuausrichtung

#### *Kundenbindung stärken und Effizienz steigern*

Aufgrund der kontinuierlichen Einsparungen im Bereich des Vertriebs pharmazeutischer Unternehmen und der damit einhergehenden Reduktion des Vertriebspersonals erscheint insbesondere eine Steigerung der Effizienz der Vertriebsaktivitäten relevant (vgl. bspw. GBI Research, 2010). Um eine gezieltere Ansprache möglichst umsatzstarker Kunden zu erreichen, müssen die vielversprechendsten Nachfrager identifiziert werden. Dabei sind auch mögliche Effekte von Einflussnahmen der Kunden untereinander – beispielsweise im Rahmen von Weiterempfehlungen zu berücksichtigen. Demgemäß empfiehlt es sich hier, mögliche Meinungsführer (Key Opinion Leader, KOL) zu identifizieren und die Kommunikationsaktivitäten auf diese auszurichten (vgl. Wolf Sussmann, 2008).

#### *Sämtliche Kundengruppen berücksichtigen*

Weiter erscheint eine stärkere Fokussierung der Zusammenarbeit von pharmazeutischer Forschung und Lehre sinnvoll. So kann eine Kooperation in der Ausbildung von pharmazeutischem Fachpersonal oder Berufsgruppen, welche mit der pharmazeutischen Industrie in Verbindung stehen, sowohl zu einer Vertrauenssteigerung als auch zu einer Steigerung der Bekanntheit führen. Darüber hinaus können Kooperationen in dieser Form zur Generierung neuer Forschungsergebnisse beitragen. Ebenso können das Vertrauen in die Produkte des Unternehmens sowie das Verständnis erleichtert werden (vgl. Wolf Sussmann, 2008).

Insbesondere sollte die grundsätzliche Zielsetzung verfolgt werden, sämtliche relevante Kundengruppen bei der Planung und Durchführung von CRM-Maßnahmen zu berücksichtigen. Hier erscheint insbesondere der Endkonsument - der Patient - einen zunehmend wichtigeren Stellenwert einzunehmen.

#### *Kundenbewertung*

Wie oben bereits angedeutet, ergibt sich zur Gewährleistung eines wirtschaftlichen CRM-Einsatzes die Notwendigkeit, Meinungsführer (KOL) zu identifizieren und diese gezielt anzusprechen (vgl. bspw. Ehrnstorfer, 2008). Dies gilt insbesondere bezüglich der durch die Pharmareferenten angesprochenen Ärzte. Dabei zeichnen sich KOL zumeist dadurch aus, dass sie Experten auf ihrem therapeutischen Gebiet sind, über zahlreiche Veröffentlichungen verfügen und sich fortlaufend an der klinischen Forschung beteiligen (vgl. Kientop, 2010). Solche identifizierten Meinungsführer eignen sich beispielsweise dazu, im Bereich der Medical Education relevante Inhalte für Fortbildungen zu identifizieren und dort als Referenten zu agieren oder aber als Interviewpartner in Expertengesprächen im Rahmen der Public Relations (PR) aufzutreten (vgl. Ehrnstorfer, 2008).

Weiter scheint es insbesondere bei der Markteinführung neuer Wirkstoffe und Präparate empfehlenswert, Persönlichkeitsmerkmale, welche auf eine hohe Bereitschaft, Neues zu probieren, hindeuten, zu beachten (vgl. Guminski/Utsch, 2008).

#### *Die veränderte Rolle der Medical Science Liaison (MSL)*

Der Medical Science Liaison Manager stellt die Schnittstelle zwischen Meinungsführern und Pharmaunternehmen dar. Hier ist in der Regel ein hohes medizinisch-wissenschaftliches Fachwissen gegeben. Dabei verfolgt die traditionelle Rolle der Medical Science Liaison die Zielsetzung eines fachlichen Austausches bzw. der Ausbildungsunterstützung (vgl. Baker, 2010). Während das aktuelle Rollenverständnis hier je nach eingenommener Perspektive relativ heterogen ist, so kann als grundlegende Aufgabenstellung gesehen werden, dass ein Beitrag zur besseren Patientenversorgung durch einen fachlichen Austausch mit Anbietern von Gesundheitsleistungen, durch die Unterstützung einer professionellen Ausbildung sowie durch die Stärkung der Kenntnisse therapeutischer Bedürfnisse geleistet werden sollte (vgl. Baker, 2010). Zahlreiche Pharmaunternehmen instrumentalisieren diesen Unternehmensbereich zur Durchführung von Wettbewerbsforschung (vgl. Bass, et al., 2010). Zumeist findet darüber hinaus ein reger Austausch mit dem Vertriebspersonal statt (vgl. Bass, et al., 2010). Weiter steht hier die Bereitstellung medizinischer Informationen an unterschiedliche Kundengruppen im Fokus (vgl. Bass, et al., 2009). Dabei werden insbesondere ärztliche Kundengruppen zeitnah mit den für sie relevanten Informationen versorgt (vgl. Breitenbach/

Fischer, 2010b).

Hier prognostizieren Dumovic und Chin (2008) für die Zukunft eine ansteigende Relevanz des Austausches von MSL und wichtigen Großkunden des Unternehmens. Dabei steht die Exploration der Kundenbedürfnisse und -eigenschaften im Mittelpunkt, sodass die bereitgestellten Informationen genau angepasst werden können und entgegengesetzt Informationen von Meinungsführern im Unternehmen verwendet werden können. Außerdem wird durch eine Fokussierung der Beziehung zwischen MSL und KOL deren Bindung an das Unternehmen erhöht, sodass die Kundenloyalität gestärkt werden kann (vgl. Dumovic/Chin, 2008). Hier lässt sich die Relevanz für das CRM erkennen, da die MSL zu einer Stärkung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden beiträgt.

#### *Außendienst/Pharmareferent*

Die klassische Organisationsstruktur des Außendienstes pharmazeutischer Unternehmen verteilt Pharmareferenten in der Regel unter Berücksichtigung geographischer Gesichtspunkte nach Indikationsgruppen. Dementsprechend sind einzelne Außendienstsegmente beispielsweise für Produkte der Indikation „Herz-Kreislauf-Erkrankungen“ oder „Respiration“ zuständig. Hier ergibt sich häufig der Nachteil, dass regelmäßig ein einzelner Arzt von mehreren Pharmareferenten aufgesucht werden muss, wodurch sich Koordinationsprobleme ergeben können (vgl. Guminski/ Utsch, 2008). Eine stärkere Kundenbezogenheit kann hier dadurch erreicht werden, dass einzelne Mitarbeitergruppen jeweils regional für alle zu vertreibenden Produkte zuständig sind, sodass für den Arzt ein zentraler Kontakt und Ansprechpartner gegeben ist (vgl. Guminski/ Utsch, 2008).

Eine stärkere Fokussierung der Trainingsmaßnahmen des Verkaufspersonals erscheinen notwendig, um deren Vertriebsfolge zu erhöhen (vgl. GBI Research, 2010). So ist sowohl die fachliche als auch die persönliche Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter entscheidend, da diese regelmäßig den Hauptkontakt zum Kunden darstellen (vgl. Cadogan/ Fung, 2009).

Bezüglich der Kommunikation ist allgemein eine stärker dialogische gestaltete Vorgehensweise empfehlenswert. Dabei lassen sich auch die Errungenschaften des Web 2.0 grundsätzlich einbeziehen (vgl. Ehrnstorfer, 2008).

Bezüglich der Personalentscheidungen bei Pharmareferenten kann es zu einer vertrauensvollen, empathischen Beziehung zwischen dem Referenten und dem jeweiligen Arzt beitragen, wenn auch bei der

Wahl des Referenten Persönlichkeitsmerkmale beachtet und insbesondere eine Passung solcher Merkmale zwischen Pharmareferenten und Arzt fokussiert werden (vgl. Guminski/ Utsch, 2008).

#### *Vermehrte Endkundenansprache*

Wie bereits angemerkt, steigt die Relevanz des Patienten auf dem Pharmamarkt kontinuierlich an. Demgemäß erscheint es notwendig, dem Endkonsumenten eine stärkere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010b). Dabei erscheint aufgrund der oben genannten Faktoren (wie die ethisch korrekte Behandlung sensibler Daten, die Reglementierungen zur werblichen Ansprache der Endkunden) die gezielte Ansprache erschwert. Demgemäß ergeben sich im Rahmen der Endkundenansprache in der Regel Streuverluste (vgl. Ehrnstorfer, 2008). Hier bietet sich zu einer gezielteren Ansprache beispielsweise die Gründung von Initiativen an. Weiter kann eine mögliche Segmentierung dadurch erreicht werden, dass in Kooperation mit Fachärzten Informationsmaterialien in deren Praxen angeboten werden. Darüber hinaus erscheint die Kooperation mit Patientenverbänden und Selbsthilfegruppen sinnvoll, um einen direkten Kontakt zu bestimmten Patientengruppen herzustellen (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010b).

Insgesamt erscheint die (werbefreie) Bereitstellung von Informationen – beispielsweise über Krankheitsbilder und allgemeine Therapiemöglichkeiten – als eine geeignete Maßnahme, um die Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Produkte auf Patientenseite zu stärken und Vertrauen zu schaffen (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010b). Dabei kann – neben dem ansteigenden intrinsischen Informationsbedürfnis der Patienten – der vermehrte ökonomische Druck, welchem Ärzte unterliegen, die Nachfrage nach neuen Informationsquellen auf Patientenseite stärken. So erfolgt eine Aufklärung in der Arztpraxis aufgrund des damit verbundenen zeitlichen Aufwandes häufig nur unzureichend (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010b).

Alle dem Unternehmen zugänglichen Informationen zu demographischen und psychographischen Patientendaten sollten in einem CRM-System gesammelt und ausgewertet werden, um so die individuellen Kundenwünsche und -bedürfnisse zu erschließen und eine gezieltere Ansprache zu ermöglichen, welche langfristig zur Kundenbindung beitragen kann (vgl. Breitenbach/ Fischer, 2010b).

**ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT**

Die Neuausrichtung des Kundenbeziehungsmanagements wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor für pharmazeutische Unternehmen werden. Es genügt bei weitem nicht mehr für ein Medikament Wirksamkeit zu beweisen und damit eine Marktzulassung zu erzielen. Beurteilen

die Zulassungsbehörden (noch) nur die Faktoren Sicherheit und Effektivität, fordern die Versicherer zunehmend einen deutlichen Vorteil der neuen Medikation gegenüber einer bestehenden Therapie als Rechtfertigung für einen besseren Preis (Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz, 2011).

Selbst bei Vorhandensein der oben genannten Bedingung ist dann nicht notwendigerweise der Erfolg des Präparats garantiert. Information über die Krankheit und das Aufzeigen potentiell neuer Behandlungsoptionen müssen viel früher als wie bisher kurz vor einer Markteinführung dem Markt und Kunden angeboten werden. Die Restriktion, dass Pharmareferenten diese Funktion nicht wahrnehmen dürfen, kann durch die Implementierung einer MSL Struktur kompensiert werden. Selbstverständlich findet hier keine Bewerbung eines nichtzugelassenen Arzneimittels statt, sondern ausschließlich medizinische Information und Aufbau von Kundenbeziehungen. Diese sind jetzt auch nicht mehr nur auf den potentiellen Kunden „Arzt“ beschränkt, sie schließen alle Entscheidungsträger im Gesundheitswesen ein. Der Vorteil für das Unternehmen ist eine frühe Sichtbarkeit nach außen sowie die Möglichkeit auch als Partner für das Gesundheitswesen wahrgenommen zu werden. Auch können so früh potentielle Hindernisse für eine Markteinführung festgestellt werden.

Nachteilig können vor allem in traditionellen marketinglastigen Unternehmen die Kosten für eine MSL Struktur und deren potentielle Nichtmessbarkeit im klassischen Sinne wahrgenommen werden. MSL werden nicht nach Umsatz eines Medikaments beurteilt, sondern nach der Qualität des Aufbaus von Kundenbeziehungen. Hier besteht sicherlich noch Forschungsbedarf, der die Rolle von MSL innerhalb der Komplexität der sich ständig verändernden Gesundheitslandschaft untersucht.

Forschungsbedarf liegt auch im Nachweis des tatsächlich verbesserten Informationsflusses, dem daraus resultierenden Einfluss auf die Gesamtkosten im Gesundheitssystem nicht alleine durch einen gezielteren Einsatz der Medikamente und vor allem einer Analyse des tatsächlichen Bedarfs der Kunden-

gruppen.

Fraglich ist zudem, wie sich die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich der Information über Medikamente in Zukunft verändern werden. Sollte sich hier eine deutliche Öffnung vollziehen, muss das Thema Kundenbeziehungsmanagement grundsätzlich neu durchdacht werden.

**LITERATURVERZEICHNIS**

Arzneimittelgesetz (AMG) Deutschland , abgerufen unter: [http://www.gesetze-im-internet.de/amg\\_1976/](http://www.gesetze-im-internet.de/amg_1976/), abgerufen am: 04.05.2017.

Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG), abgerufen unter: <https://www.g-ba.de/institution/themenschwerpunkte/arzneimittel/nutzenbewertung35a>, abgerufen am: 04.05.2017

Baker, D. L. (2010), The Role of the Medical Science Liaison in Industry, in: AORN Journal, 91 (3), p. 394-398.

Bass, J. L./ Marrone, C. M./ Klinger, C. (2010), Survey of Medical Liaison Practices 3: Assessing Practice Trends Across the Pharmaceutical Industry, in: Drug Information Journal, 44, p. 535-549.

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

Becker, H.E. (1992), Kommunikations-Strategien im Pharma-Markt – verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Ärzte- und Patienten-Ansprache im Markt für verschreibungspflichtige Präparate, Heidelberg, Physica-Verlag.

Bhalla, G./ Evgenlou, T./ Lerer, L. (2004), Customer relationship management and networked healthcare in the pharmaceutical industry, in: International Journal of Medical Marketing, 4 (4), p. 370-379.

Breitenbach, J./ Fischer, D. (2010a), Wandel und Herausforderung – die pharmazeutische Industrie, in: Fischer, D./ Breitenbach, J. (Hrsg.), Die Pharmaindustrie, Einblick – Durchblick – Perspektiven, Heidelberg, Springer Verlag, S. 1-46.

Breitenbach, J./ Fischer, D. (2010b), Pharma-Marketing: Sozioökonomische Trends bestimmen die Zukunft, in:

- Fischer, D./ Breitenbach, J. (Hrsg.), Die Pharmaindustrie, Einblick – Durchblick – Perspektiven, Heidelberg, Springer Verlag, S. 259-280.
- Bundesministerium der Justiz (2007), Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Pharmareferent/Geprüfte Pharmareferentin, o.J., abgerufen unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/pharmrefprv/BJNR119200007.html>, abgerufen am: 04.05.2017.
- Business Insights (2007), eHealth Solutions for Pharma – Strategies for salesforces, marketing, patient compliance, Business Insights Ltd., abgerufen unter: [http://www.chidb.com/business\\_insight/TOC/eHealth\\_solutions.asp](http://www.chidb.com/business_insight/TOC/eHealth_solutions.asp), abgerufen am: 04.05.2017.
- Cadogan, A. A./ Fung, S. M. (2009), The Changing Roles of Medical Communications Professionals: Evolution of the Core Curriculum, in: Drug Information Journal, 43, p. 673-684.
- Chen, H.D.B./ Carroll, N.V. (2007), Consumer response to direct to consumer prescription drug advertising, in: International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 1 (4), p. 276-289.
- Ciesielski, C. (2008), Internetapotheke versus stationäre Apotheke – Veränderungen des Apothekenmarktes im Internet-Zeitalter, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Dumovic, P./ Chin, J. (2008), Marketing Masterclass Medical Science Liaisons: A Look to the Future, in: Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing, 8, p. 193-197.
- Ehrnstorfer, O. (2008), Kommunikation, in: Schöffinski, O./ Fricke, F.-U. (Hrsg.), Pharmabetriebslehre, 2. Aufl. Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 267-278.
- Frost & Sullivan (2008), Global Pharmaceutical CRM Market, M31D-48.
- GBI Research (2010), Sales Force Effectiveness in Pharmaceuticals – Cost Pressures Increase Pharmaceutical Companies' Adoption of New Sales Models and Technologies, abgerufen unter: <http://www.gbiresearch.com/report-store/marketreports/archive/sales-force-effectiveness-in-pharmaceuticals-cost-pressures-increases-pharmaceutical-companies-adoption-of-new-sales-models-a>, abgerufen am: 04.05.2017.
- Guminski, W. (2008), Produktlebenszyklus und die Möglichkeiten seiner Gestaltung, in: Schöffinski, O./ Fricke, F.-U. (Hrsg.), Pharmabetriebslehre, 2. Aufl. Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 199-214.
- Guminski, W./ Utsch, O. (2008), Vertriebs- und Außendienststeuerung, in: Schöffinski, O./ Fricke, F.-U. (Hrsg.), Pharmabetriebslehre, 2. Aufl. Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 297-315.
- Kienbaum (2003), Kienbaum Studie – Customer Relationship Management in der Pharmaindustrie, in: Controlling & Management; 47 (6), S. 349.
- Kientop, D. (2010), Integrating Medical Science Liaisons into Key Account Management, in: Journal of Medical Marketing, 10, S. 45-51.
- Krafft, M. (2001), Pharma-Marketing, in: Tscheulin, D. K.7 Helmig B. (Hrsg.), Branchenspezifisches Marketing – Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 637-658.
- Kuhl, M./ Stöber, O. (2006), Data Warehousing und Customer Relationship Management als Grundlagen des wertorientierten Kundenmanagements, in: Günter, B./ Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Pharmig (2016), Daten und Fakten 2016 – Arzneimittel und Gesundheitswesen in Österreich, Wien. Abgerufen unter: [http://www.pharmig.at/uploads/Daten\\_und\\_Fakten\\_2016\\_deutsch\\_web\\_15621\\_DE.pdf](http://www.pharmig.at/uploads/Daten_und_Fakten_2016_deutsch_web_15621_DE.pdf), abgerufen am: 04.05.2017.
- Raasch, A.-C. (2010), Der Patentauslauf von Pharmazeutika als Herausforderung beim Management des Produktlebenszyklus, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Reuter, W. (2001), CRM und Gesundheitspolitik, in: Badenhop, R./ Ryf, B. (Hrsg.), Patient Relationship Management – CRM in der Life Sciences Industry, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 5-12.
- Ryf, B. (2001), Studie "Patient Relationship Management (PRM)" – Resultate und Herausforderungen für die Zukunft, in: Badenhop, R./ Ryf, B. (Hrsg.), Patient Relationship Management – CRM in der

Life Sciences Industry, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 29-50.

Schaller, C./ Stotko, C.M./ Piller, F.T. (2006), Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 121-144.

Schiel, D./ Weißenfeldt, F./ Schröder-Bernhardi, D. (2008), Quantitative Marktforschung, in: Schöffinski, O./ Fricke, F.-U./ Gumminski, W. (Hrsg.), Pharmabetriebslehre, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 173-198.

Scholl, M. (2009), Zielgruppen für Pharmaunternehmen – Segmentierung als Methode der Komplexitätsreduktion, in: Roski, R. (Hrsg.), Zielgruppen-gerechte Gesundheitskommunikation – Akteure – Audience Segmentation – Anwendungsfelder, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 153-167.

Snower, D. (2008), Preisbildung von Arzneimitteln im internationalen Vergleich, Berlin Heidelberg, Springer Verlag.

Van Lier, M. (2007), Netzwerkorientiertes Kundenmanagement am Beispiel der Pharma-Branche, Nordersted, Books on Demand Verlag.

Wilde, K.D. (1994), Marketing-Decision-Support-Systeme am Beispiel der Pharma-Industrie, in: Ruhland, J.M./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Quantitative Betriebswirtschaftslehre in der Praxis, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 199-223.

Wolf Sussmann, J. (2008), Pharmamarketing, in: Schöffinski, O./ Fricke, F.-U. (Hrsg.), Pharmabetriebslehre, 2. Aufl. Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 233-248.

#### **AUTORIN**

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

JEL : M12

## Diagnostik der persönlichen Entscheidungs- bzw. Führungsstile einer Führungskraft

Edgar Hoenig

### ABSTRACT

With the Leadership Judgement Indicator (LJI), the personal styles of decision-making and management respectively can be measured in the form of a case-by-case analysis in the context of 16 specified situations. Within the framework of the LJI preference values, the following variants can be determined: directive, consultative, consensual and delegating style of decision-making or management respectively. The LJI judgement scores provide information about the manager's judgement, to show the ability in a specified situation to implement a particular type of behaviour. In this context, the judgement score of the directive, consultative, consensual and delegating style of management is determined. The overall judgement score determines the integral appropriateness of the use of the decision-making or management styles of the manager.

### KEYWORDS

Organisational psychology, human resources management, measurement of management behaviour

### EINLEITUNG

Die Messung von Führungsverhalten stellt einen wichtigen Baustein für die Beurteilung von Führungsqualität dar. Richtige oder falsche Entscheidungen wirken elementar auf eine Organisation und beeinflussen diese. Werden Führungsentscheidungen nicht nach ihrer Qualität hinterfragt, können sich im Kontext des Managements Fehlerquellen bilden, die ihre Strahlkraft auf die gesamte Organisation übertragen. Um Führungsverhalten im situativen Kontext messen zu können, macht es sich erforderlich, geeignete Messverfahren zu verwenden. Als ein geeignetes Messverfahren positioniert sich der Leadership Judgement Indicator (LJI). Im Rahmen der nachfolgenden Fallanalyse wird individuelles Führungsverhalten im situativen Kontext gemessen und

statistisch ausgewertet. Die Messwerte geben einen realistischen Einblick in die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft und deren Verhalten in konkret vorgegebenen Situationen. Über die Messung der Qualität der Führungsentscheidungen gewinnt der Betrachter einen Einblick in das Entscheidungsverhalten der Führungskraft. Die Analyse des Verhaltens, insbesondere des Führungsverhaltens und dessen Angemessenheit steht im Fokus der nachfolgenden Ausführungen. Im Rahmen der deskriptiven Entscheidungstheorie wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger in ihrer Rationalität kognitiv beschränkt sind und daher die persönlichen Eigenschaften und das Verhalten Einfluss auf das Entscheidungsergebnis haben (vgl. Brettel, Heinemann, Sander, Spieker, Strigel, Weiß, 2009).

Organisationen sind keine statischen Gebilde, vielmehr gründet sich ihre Existenz auf das Vorhandensein einiger Basisvariablen, die primär an der Dynamik und der Evolution der Organisation mitwirken. Fasst man das Verhalten (V) als Funktion der Person (P) und der Umwelt (U) auf, so kann gelten:  $V = f(P, U)$ . Wenn P als variable Konstante angenommen wird, z. B. unterschiedliche Personen mit unterschiedlicher Struktur, dann kann die Umwelt als weitere variable Konstante angesehen werden. Setzt man die Umwelt U gleich der jeweils existierenden realen Situation  $S_i$ , so kann gelten:  $V = f(P, S_i)$ . Verhalten wird als Funktion der Person und der Umwelt, in der Ausprägung der jeweiligen realen Situation, definiert.

Nun besteht die Schwierigkeit in der Praxis, das Verhalten einer Person in der jeweiligen realen Umwelt, d.h. in der jeweiligen Situation, zu messen. Da die Person und die Umwelt komplex reagieren, entstehen immer neue Reaktionspaare des Verhaltens:

$$V_1 = f(P, S_{i1}),$$

$$V_2 = f(P, S_{i2})$$

$$V_n = f(P, S_{in})$$

Die Situation ändert sich, und somit muss die Person,

im Weiteren als Führungskraft bezeichnet, auf diese Situationsänderung mit einer Verhaltensänderung reagieren. Der Führungserfolg ist das Resultat eines komplexen Zusammenspiels unterschiedlicher Faktoren, bei dem die Führungsperson selbst mit ihren individuellen Merkmalen nur eine, wenngleich nicht unbedeutende Rolle spielt, die in jedem Fall zu berücksichtigen ist (vgl. Höft, 2015).

Soll situationstypisch und situationspezifisch geführt werden, so ist zuvor die Situation zu diagnostizieren. Ein viel besprochener Ansatz, in dem ebenfalls die Diagnostik der Führungssituation Grundlage für die Empfehlung eines effektiven Führungsverhaltens darstellt, geht auf Vroom und Yetton (1973) zurück. Die Autoren sehen im Entscheiden die wesentlichste Komponente des Führungsverhaltens und damit einen Schlüsselfaktor (vgl. Rosenstiel, 2003).

### **MESSUNG DES FÜHRUNGSVERHALTENS**

Kann das Führungsverhalten und die Entscheidungsqualität im situativen Kontext gemessen werden?

Die Management-Diagnostik stellt ein Teilgebiet der beruflichen Eignungsdiagnostik dar und bildet eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen in der Organisation (vgl. Sarges, 2013). Grundlegend beruht die Diagnostik des Führungsverhaltens darauf, Verhalten in bestimmten Situationen zu analysieren. Der LJI-Leadership Judgement Indikator erfasst die Führungsstilpräferenzen und die Entscheidungsqualität in differenzierten Führungssituationen. Die deutschsprachige Version des Leadership Judgement Indicator -LJI, (Lock, Wheeler, Burnhard & Copper, 2005) von Neubauer, Bergner und Felfe (2012) ermöglicht die Diagnose von Führungsstilpräferenzen und der Entscheidungsqualität in Führungssituationen und bietet als Messverfahren eine wissenschaftliche Möglichkeit, komplexe Daten zu erfassen und auszuwerten (vgl. Schölmerich, Schermuly, 2012). Konzeptionelle Grundlage des LJI Führungsmodells stellt der Formula 4 Ansatz der Führung dar, der sich auf den Kontingenzansatz von Fiedler (1967), auf die Ergebnisse des normativen Entscheidungsmodells nach Vroom und Yetton (1973), Vroom und Yago (1974, 2007), sowie auf die Berücksichtigung des Reifegrades von Mitarbeitern beim Treffen von Entscheidungen nach Hersey und Blanchard (1996) bezieht (vgl. Weinert, Stulle, Sachtleber 2015). Der LJI stellt ein szenarienbasiertes Messinstrument zur Erfassung individuell präferierter Entscheidungs- bzw.

Führungsstile dar und erlaubt zudem die Bewertung des Führungsverhaltens, hinsichtlich seiner situationsbezogenen Angemessenheit und Qualität. Das Instrument setzt sich aus 16 komplexen Situationsbeschreibungen zusammen, die differenzierte komplexe Führungssituationen simulieren und statistisch auswerten (vgl. Neubauer, Bergner, Felfe, 2012). Häufig werden Management-Diagnostik und Personalentwicklung dabei als dichotome Phänomene wahrgenommen, von denen das eine anfängt, wenn das andere endet. Personalentwicklung und Management-Diagnostik sind nicht zu trennen. Diagnostik und Entwicklung sollten fließend ineinander übergeben und teilweise auch parallel auftreten (vgl. Weinert, Stulle, Bäcker, Diver, 2015).

Die Messung mit dem LJI ermöglicht es im Rahmen der Einzelfallanalyse, 16 differenzierte Situationen darzustellen, diese als konstant anzunehmen, auf die jeweils die Führungskraft reagieren muss. Der Test kann als Einzelfallanalyse, oder als Multireport (bis maximal 10 Einzelfälle) durchgeführt werden. Durch die Einzelfallanalyse, als klassischer Bereich der qualitativen Forschung, soll es zu einer Aufdeckung der für den jeweiligen Gegenstand relevanten Einzelfaktoren, zum anderen die Konstruktion von möglichen Zusammenhängen dieser Faktoren kommen (vgl. Mayring, 2003).

### **ABLAUF DER MESSUNG**

Der Test erfolgt computerbasiert über die Testzentrale beim Hogrefe-Verlag in Göttingen. Die Testzentrale verwaltet sämtliche analysierten relevanten gespeicherten Daten, die Auswertung erfolgt automatisch, incl. der statistischen Analysen. In Form der Einzelfallanalyse wird die Führungskraft über eine Zeitspanne von ca. 40 Minuten auf ihr Führungsverhalten und die Qualität der Führungsentscheidungen getestet. Der Fall kann als Repräsentant seiner selbst als Einzelfall aufgefasst und dialektisch als individuelles Allgemeines verstanden werden. So wird der einzelne Fall zunächst als Ergebnis einer spezifischen individuellen Sozialisation, eines spezifischen institutionellen Kontextes, der Fall als Repräsentant ausgebildeter Subjektivität und der Fall als Repräsentant eines interaktiv hergestellten Handlungsraums verstanden (vgl. Flick, 2002).

Eine Fallstudie beschreibt realitätsnahe und jobrelevante Ereignisse oder Umstände, die eine konkrete

Problemstellung aufzeigen und die Kandidaten in einen zeitlich begrenzten Rahmen schriftlich zu bearbeiten haben (vgl. Wenzel, 2015). Die Auswertung ermöglicht es, die Messergebnisse in Form eines Profilblattes, einer Merkmalsübersicht, einer Itemanalyse, eines narrativen Reportes, sowie einer Antwortstatistik wiederzugeben. Der Führungsstil beschreibt die Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten, bei der Gestaltung seiner Beziehungen zu seinen Mitarbeitern. Diese Grundausrichtung kann bewusst und beabsichtigt sein, sie verdichtet sich dann zu Verhaltensgrundsätzen (vgl. Lattmann, 1982).

Führungsverhalten stellt das Gesamtspektrum möglicher Entscheidungs- bzw. Führungsstile dar, die vom Individuum präferiert werden können (vgl. Hentze, Graf, Kammel, Lindert, 2005). Im Zuge der Messung der primären Entscheidungs- bzw. Führungsstile werden folgende Unterscheidungen getroffen (vgl. Neubauer, Bergner, Felfe, 2012):

a) Direktiver Führungsstil:

Ich treffe die Entscheidung auf Basis meiner Ideen

b) Konsultativer Führungsstil:

Ich treffe die Entscheidung auf Basis unserer Ideen

c) Einvernehmlicher Führungsstil:

Wir treffen die Entscheidung auf Basis unserer Ideen

d) Delegativer Führungsstil:

Meine Mitarbeiter/-innen treffen die Entscheidung auf der Basis ihrer Ideen

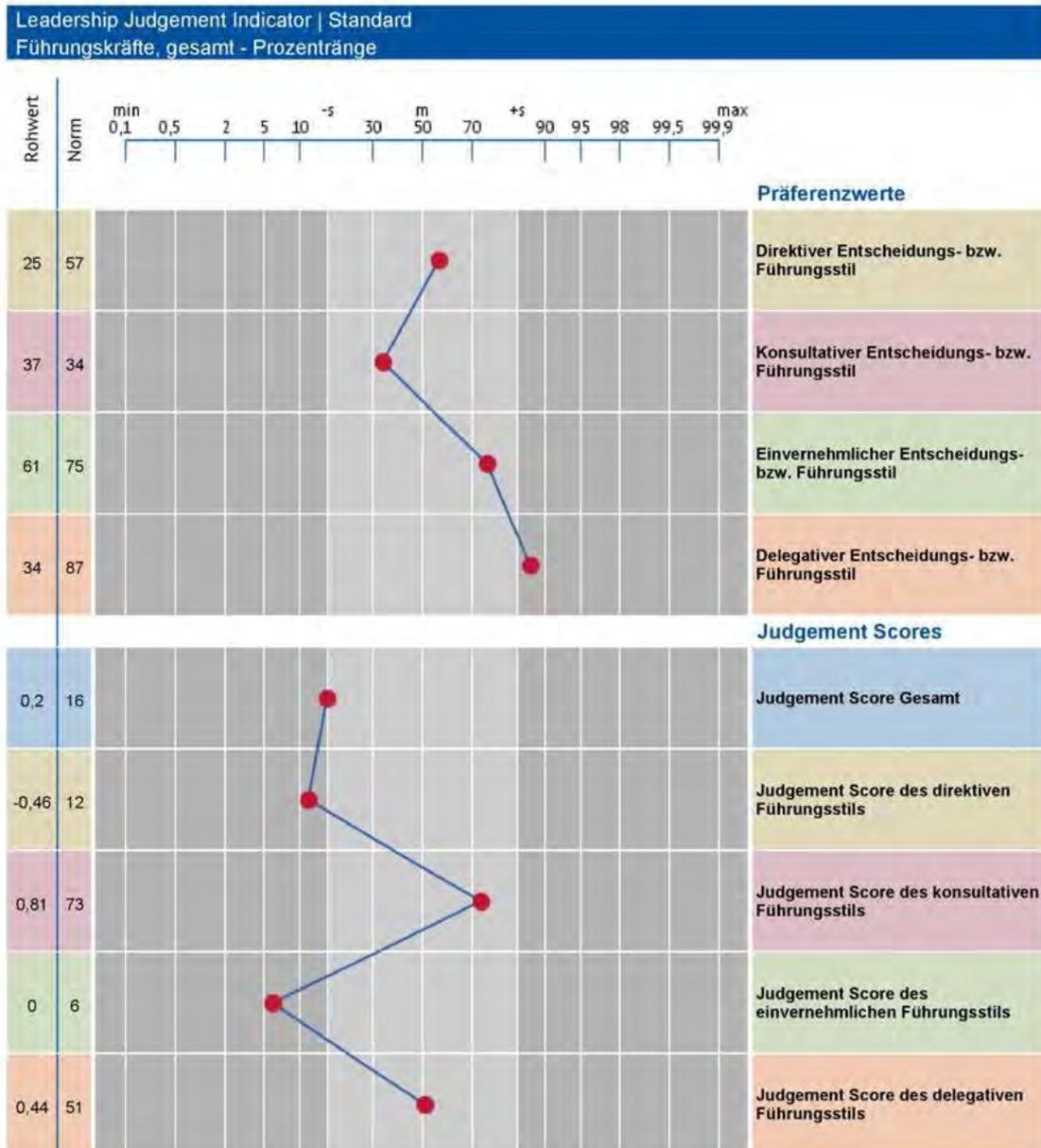
### **TESTERGEBNISSE / AUSWERTUNG**

Den Ausgangspunkt einer solchen Untersuchung bilden stets zwei elementare Faktoren: Ein (oder eine Gruppe von) Entscheidungsträger(n), sowie eine Entscheidungssituation, welche durch mögliche Aktionen, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen beschrieben wird. Dem Entscheidungsträger bietet sich in der Regel lediglich eine zum Teil beeinflussbare Kombination günstiger bzw. ungünstiger Ergebnisse (vgl. Bamberg, Coenenberg, Krapp, 2012).

In Form der Einzelfallanalyse wurde eine männliche Testperson, Alter: 25 Jahre, mit einer Führungserfahrung > 5 Jahre getestet. Im Zuge der Auswertung ergaben sich folgende Messergebnisse:

a) Darstellung als Profilblatt

## PROFILBLATT



## b) Merkmalsübersicht

LI | Merkmalsübersicht

2 / 8

## MERKMALSÜBERSICHT

Leadership Judgement Indicator   Standard Führungskräfte, gesamt - Prozenträge		
Bezeichnung	Rohwert	Normwert
<b>Präferenzwerte</b>		
Direktiver Entscheidungs- bzw. Führungsstil	25	57
Konsultativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil	37	34
Einvernehmlicher Entscheidungs- bzw. Führungsstil	61	75
Delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil	34	87
<b>Judgement Scores</b>		
Judgement Score Gesamt	0,2	16
Judgement Score des direktiven Führungsstils	-0,46	12
Judgement Score des konsultativen Führungsstils	0,81	73
Judgement Score des einvernehmlichen Führungsstils	0	6
Judgement Score des delegativen Führungsstils	0,44	51

## c) Itemauswertung

LI | Itemauswertung

1 / 7

## ITEMAUSWERTUNG

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Direktiver Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
1a	Alleine neues Konzept entwickeln, alle Rahmenbedingungen berücksichtigt	(2) unangemessen	2	180,4
2d	Anhören, was Mitarbeiter sagt, um alle Fakten zu kennen, dann entscheiden	(4) angemessen	4	89,6
3c	Informationen von Teammitgliedern sammeln, bestmögliche Entscheidung alleine treffen	(2) unangemessen	2	124
4a	Nach persönlichen Umständen fragen, die Mitarbeitern wichtig	(3) nicht sicher	3	101,1
5c	Informationssammlung von Mitarbeitern, Problem selbst lösen	(2) unangemessen	2	79,8
6d	Beide Plätze zuordnen, basierend auf Wissen	(2) unangemessen	2	82,2
7b	Auf Grund zur Verfügung stehender Informationen über Bereichsgröße entscheiden	(2) unangemessen	2	98,4
8d	Informationssammlung über Aufgaben Manager, alleine Arbeitsprozesse gestalten	(2) unangemessen	2	151,1
9b	Wegen kritischer Einstellung Produktmanager Problem alleine erarbeiten, eigene Rangliste	(4) angemessen	4	132,5
10b	Auf Grund Fakten entscheiden, wer LKW bekommt	(4) angemessen	4	113,7
11c	Selbst verhandeln, Bericht an Standortleiter, welche Einsparungen möglich	(4) angemessen	4	160,5
12b	Teamleiterin soll relevante Informationen sammeln, ehe Entscheidung, ob Verwarnung verfassen	(4) angemessen	4	81,5
13a	Informationssammlung Mitarbeiter, selbst zu Lösung kommen	(2) unangemessen	2	115,9
14d	Selbst entscheiden, wie Verlust gekommen, in Personalakten festzuhalten	(1) gänzlich unangemessen	1	149
15a	Informationssammlung über Produktion, Auslastung, Qualität, alleine Entscheidung, wie vorgehen	(5) sehr angemessen	5	172,9
16c	Alleine entscheiden, was für beste Lösung halten, Mitarbeiter informieren	(2) unangemessen	2	79,2
<b>Konsultativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
1c	Meeting unter Berücksichtigung Sichtweisen Mitarbeiter, dann Konzeptentwurf	(2) unangemessen	2	180,4
2a	Problembesprechung mit Mitarbeiter, um Sichtweise und Vorschläge zu hören, dann Entscheidung	(5) sehr angemessen	5	89,6
3d	Besprechung mit Führungsteam, damit jeder Empfehlung gibt, alleine entscheiden, was tun	(4) angemessen	4	124

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Konsultativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
4c	Problemdiskussion in Gruppenbesprechung/ einzeln, Wünsche erfragen, Entscheidung alleine treffen	(4) angemessen	4	101,1
5a	Aufgabenbesprechung mit jedem Mitarbeiter, Ideen und Vorschläge sammeln, Ergebnis alleine	(4) angemessen	4	79,8
6a	Beide Mitarbeiter anrufen, nach Ideen fragen, Entscheidung selbst treffen	(1) gänzlich unangemessen	1	82,2
7c	Problembesprechung mit beiden, Vorschläge erfragen, selbst Entscheidung treffen	(2) unangemessen	2	98,4
8a	Einzeln Überlegungen Manager angehören, berücksichtigen, selbst entscheiden	(2) unangemessen	2	151,1
9c	Mit Produktmanagern an Rangliste arbeiten, nach Ideen fragen, endgültige Entscheidung alleine	(4) angemessen	4	132,5
10d	bei nächstem Treffen Ideen und Vorschläge Fahrer einzeln anhören, entscheiden danach	(4) angemessen	4	113,7
11b	Ideen, Vorschläge Standortleiter sammeln, selbst verhandeln, Einsparungspräsentation	(2) unangemessen	2	160,5
12c	Teamleiterin zu Empfehlungsbegründung auffordern, damit überzeugt, ehe endgültige Entscheidung	(4) angemessen	4	81,5
13b	Mit Mitarbeitern an Lösung arbeiten, Ideen, Vorschläge erfragen, alleine Lösung entscheiden	(2) unangemessen	2	115,9
14b	Meeting mit Mitarbeitern, um Meinung zu hören, Entscheidung alleine	(2) unangemessen	2	149
15c	Einzelne Managermeinungen anhören, diskutieren, Entscheidung alleine	(4) angemessen	4	172,9
16b	Diskussion mit Mitarbeitern, ob von oben/unten arbeiten, Entscheidung alleine	(4) angemessen	4	79,2
<b>Einvernehmlicher Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
1b	In Meeting Konzept mit Mitarbeitern besprechen, um übereinstimmende Lösung zu finden	(4) angemessen	4	180,4
2c	Beschwerde mit Mitarbeiter diskutieren, gemeinsame Entscheidung, was tun	(4) angemessen	4	89,6
3b	Diskussion mit Führungsteam, um Konsens über weiteres Vorgehen zu finden	(4) angemessen	4	124
4d	Diskussion neues Schichtmodell in Gruppenbesprechung, Versuch einvernehmliche Lösung finden	(4) angemessen	4	101,1
5d	Gemeinsam mit beiden Mitarbeitern Lösung für Problem erarbeiten	(4) angemessen	4	79,8
6c	Problemaustausch mit beiden, einvernehmliche Vereinbarung	(5) sehr angemessen	5	82,2
7a	Mit Marktforschern treffen, zusammen Problem bearbeiten, gemeinsame Entscheidung	(5) sehr angemessen	5	98,4

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Einvernehmlicher Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
8b	Meeting mit Arbeitsgruppe, um für alle akzeptable Umstrukturierung Arbeitsabläufe zu finden	(4) angemessen	4	151,1
9d	Austausch zu Problem, zu Zusammenarbeit ermutigen, damit Konsens	(5) sehr angemessen	5	132,5
10c	Besprechung abhalten, versuchen, zu einvernehmlicher Lösung zu kommen	(2) unangemessen	2	113,7
11a	Diskussion mit Standortleitern, gemeinsame Entscheidung, wie Lohn-, Gehaltsverwaltungsorganisierung	(5) sehr angemessen	5	160,5
12a	Möglichkeiten mit Teamleiterin besprechen, gemeinsam über Maßnahmen entscheiden	(5) sehr angemessen	5	81,5
13c	Problemaustausch mit Mitarbeitern, gemeinsam Alternativen, gemeinsame Lösung	(4) angemessen	4	115,9
14c	Treffen mit Mitarbeitern, gemeinsam einvernehmliche Lösung finden	(4) angemessen	4	149
15b	In Meeting Problem verdeutlichen, Teammeinung erfragen, gemeinsame Lösung	(2) unangemessen	2	172,9
16a	Mitarbertreffen, einvernehmliche Lösung, was zu tun	(4) angemessen	4	79,2
<b>Delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
1d	Einzelne Aufträge, Bedingungen an Mitarbeiter, sollen selbst Konzept erstellen	(1) gänzlich unangemessen	1	180,4
2b	Mitarbeiter über Gespräch informieren, muss gute Beziehung wiederherstellen	(4) angemessen	4	89,6
3a	Bestimmung von Rahmenbedingungen, Teamempfehlung unterstützen	(5) sehr angemessen	5	124
4b	Anforderungen mitteilen, Entscheidung Team überlassen, Information über Modell	(2) unangemessen	2	101,1
5b	Mitarbeitern alle Informationen geben, sie Ergebnis finden lassen	(2) unangemessen	2	79,8
6b	Mitarbeiter bitten, Plätze unter Ihnen dreien aufzuteilen	(2) unangemessen	2	82,2
7d	Darauf bestehen, dass Mitarbeiter Entscheidung selbst treffen	(4) angemessen	4	98,4
8c	Standpunkt erklären, Entscheidung Manager selbst	(4) angemessen	4	151,1
9a	Damit Produktmanager Verantwortung wahrnehmen, Rangliste erstellen lassen	(2) unangemessen	2	132,5
10a	Fahren Fakten präsentieren, sie entscheiden lassen	(1) gänzlich unangemessen	1	113,7
11d	Standortleitern Informationen präsentieren, ihnen Entscheidungsfindung überlassen	(4) angemessen	4	160,5
12d	Teamleiterin soll Problem alleine lösen, auf Laufenden halten	(1) gänzlich unangemessen	1	81,5
13d	Informationssammlung, Mitarbeiter Verantwortung für korrekte Problemlösung	(4) angemessen	4	115,9

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil</b>				
14a	Mitarbeiter sollen Problem lösen, annehmbare Lösung präsentieren	(5) sehr angemessen	5	149
15d	Sachverhalt schildern, Team soll entscheiden, unterstützen	(2) unangemessen	2	172,9
16d	Sache der Mitarbeiter, werden Entscheidung unterstützen	(4) angemessen	4	79,2
<b>Judgement Score des direktiven Führungsstils</b>				
1a	Alleine neues Konzept entwickeln, alle Rahmenbedingungen berücksichtigt	(2) unangemessen	2	180,4
1b	In Meeting Konzept mit Mitarbeitern besprechen, um übereinstimmende Lösung zu finden	(4) angemessen	4	180,4
1c	Meeting unter Berücksichtigung Sichtweisen Mitarbeiter, dann Konzeptentwurf	(2) unangemessen	2	180,4
1d	Einzelne Aufträge, Bedingungen an Mitarbeiter, sollen selbst Konzept erstellen	(1) gänzlich unangemessen	1	180,4
5a	Aufgabenbesprechung mit jedem Mitarbeiter, Ideen und Vorschläge sammeln, Ergebnis alleine	(4) angemessen	4	79,8
5b	Mitarbeitern alle Informationen geben, sie Ergebnis finden lassen	(2) unangemessen	2	79,8
5c	Informationssammlung von Mitarbeitern, Problem selbst lösen	(2) unangemessen	2	79,8
5d	Gemeinsam mit beiden Mitarbeitern Lösung für Problem erarbeiten	(4) angemessen	4	79,8
9a	Damit Produktmanager Verantwortung wahrnehmen, Rangliste erstellen lassen	(2) unangemessen	2	132,5
9b	Wegen kritischer Einstellung Produktmanager Problem alleine erarbeiten, eigene Rangliste	(4) angemessen	4	132,5
9c	Mit Produktmanagern an Rangliste arbeiten, nach Ideen fragen, endgültige Entscheidung alleine	(4) angemessen	4	132,5
9d	Austausch zu Problem, zu Zusammenarbeit ermutigen, damit Konsens	(5) sehr angemessen	5	132,5
13a	Informationssammlung Mitarbeiter, selbst zu Lösung kommen	(2) unangemessen	2	115,9
13b	Mit Mitarbeitern an Lösung arbeiten, Ideen, Vorschläge erfragen, alleine Lösung entscheiden	(2) unangemessen	2	115,9
13c	Problemaustausch mit Mitarbeitern, gemeinsam Alternativen, gemeinsame Lösung	(4) angemessen	4	115,9
13d	Informationssammlung, Mitarbeiter Verantwortung für korrekte Problemlösung	(4) angemessen	4	115,9
<b>Judgement Score des konsultativen Führungsstils</b>				
2a	Problembesprechung mit Mitarbeiter, um Sichtweise und Vorschläge zu hören, dann Entscheidung	(5) sehr angemessen	5	89,6
2b	Mitarbeiter über Gespräch informieren, muss gute Beziehung wiederherstellen	(4) angemessen	4	89,6

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Judgement Score des konsultativen Führungsstils</b>				
2c	Beschwerde mit Mitarbeiter diskutieren, gemeinsame Entscheidung, was tun	(4) angemessen	4	89,6
2d	Anhören, was Mitarbeiter sagt, um alle Fakten zu kennen, dann entscheiden	(4) angemessen	4	89,6
6a	Beide Mitarbeiter anrufen, nach Ideen fragen, Entscheidung selbst treffen	(1) gänzlich unangemessen	1	82,2
6b	Mitarbeiter bitten, Plätze unter Ihnen dreien aufzuteilen	(2) unangemessen	2	82,2
6c	Problemaustausch mit beiden, einvernehmliche Vereinbarung	(5) sehr angemessen	5	82,2
6d	Beide Plätze zuordnen, basierend auf Wissen	(2) unangemessen	2	82,2
10a	Fahren Fakten präsentieren, sie entscheiden lassen	(1) gänzlich unangemessen	1	113,7
10b	Auf Grund Fakten entscheiden, wer LKW bekommt	(4) angemessen	4	113,7
10c	Besprechung abhalten, versuchen, zu einvernehmlicher Lösung zu kommen	(2) unangemessen	2	113,7
10d	bei nächstem Treffen Ideen und Vorschläge Fahrer einzeln anhören, entscheiden danach	(4) angemessen	4	113,7
14a	Mitarbeiter sollen Problem lösen, annehmbare Lösung präsentieren	(5) sehr angemessen	5	149
14b	Meeting mit Mitarbeitern, um Meinung zu hören, Entscheidung alleine	(2) unangemessen	2	149
14c	Treffen mit Mitarbeitern, gemeinsam einvernehmliche Lösung finden	(4) angemessen	4	149
14d	Selbst entscheiden, wie Verlust gekommen, in Personalakten festzuhalten	(1) gänzlich unangemessen	1	149
<b>Judgement Score des einvernehmlichen Führungsstils</b>				
3a	Bestimmung von Rahmenbedingungen, Teamempfehlung unterstützen	(5) sehr angemessen	5	124
3b	Diskussion mit Führungsteam, um Konsens über weiteres Vorgehen zu finden	(4) angemessen	4	124
3c	Informationen von Teammitgliedern sammeln, bestmögliche Entscheidung alleine treffen	(2) unangemessen	2	124
3d	Besprechung mit Führungsteam, damit jeder Empfehlung gibt, alleine entscheiden, was tun	(4) angemessen	4	124
7a	Mit Marktforschern treffen, zusammen Problem bearbeiten, gemeinsame Entscheidung	(5) sehr angemessen	5	98,4
7b	Auf Grund zur Verfügung stehender Informationen über Bereichsgröße entscheiden	(2) unangemessen	2	98,4
7c	Problembesprechung mit beiden, Vorschläge erfragen, selbst Entscheidung treffen	(2) unangemessen	2	98,4
7d	Darauf bestehen, dass Mitarbeiter Entscheidung selbst treffen	(4) angemessen	4	98,4

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Judgement Score des einvernehmlichen Führungsstils</b>				
11a	Diskussion mit Standortleitern, gemeinsame Entscheidung, wie Lohn-, Gehaltsverwaltungsorganisierung	(5) sehr angemessen	5	160,5
11b	Ideen, Vorschläge Standortleiter sammeln, selbst verhandeln, Einsparungspräsentation	(2) unangemessen	2	160,5
11c	Selbst verhandeln, Bericht an Standortleiter, welche Einsparungen möglich	(4) angemessen	4	160,5
11d	Standortleitern Informationen präsentieren, ihnen Entscheidungsfindung überlassen	(4) angemessen	4	160,5
15a	Informationssammlung über Produktion, Auslastung, Qualität, alleine Entscheidung, wie vorgehen	(5) sehr angemessen	5	172,9
15b	In Meeting Problem verdeutlichen, Teammeinung erfragen, gemeinsame Lösung	(2) unangemessen	2	172,9
15c	Einzelne Managermeinungen anhören, diskutieren, Entscheidung alleine	(4) angemessen	4	172,9
15d	Sachverhalt schildern, Team soll entscheiden, unterstützen	(2) unangemessen	2	172,9
<b>Judgement Score des delegativen Führungsstils</b>				
4a	Nach persönlichen Umständen fragen, die Mitarbeitern wichtig	(3) nicht sicher	3	101,1
4b	Anforderungen mitteilen, Entscheidung Team überlassen, Information über Modell	(2) unangemessen	2	101,1
4c	Problemdiskussion in Gruppenbesprechung/ einzeln, Wünsche erfragen, Entscheidung alleine treffen	(4) angemessen	4	101,1
4d	Diskussion neues Schichtmodell in Gruppenbesprechung, Versuch einvernehmliche Lösung finden	(4) angemessen	4	101,1
8a	Einzelne Überlegungen Manager angehören, berücksichtigen, selbst entscheiden	(2) unangemessen	2	151,1
8b	Meeting mit Arbeitsgruppe, um für alle akzeptable Umstrukturierung Arbeitsabläufe zu finden	(4) angemessen	4	151,1
8c	Standpunkt erklären, Entscheidung Manager selbst	(4) angemessen	4	151,1
8d	Informationssammlung über Aufgaben Manager, alleine Arbeitsprozesse gestalten	(2) unangemessen	2	151,1
12a	Möglichkeiten mit Teamleiterin besprechen, gemeinsam über Maßnahmen entscheiden	(5) sehr angemessen	5	81,5
12b	Teamleiterin soll relevante Informationen sammeln, ehe Entscheidung, ob Verwarnung verfassen	(4) angemessen	4	81,5
12c	Teamleiterin zu Empfehlungsbegründung auffordern, damit überzeugt, ehe endgültige Entscheidung	(4) angemessen	4	81,5
12d	Teamleiterin soll Problem alleine lösen, auf Laufenden halten	(1) gänzlich unangemessen	1	81,5

Nr	Item (verkürzter Text)	Antwort	Punkte	Dauer (sek)
<b>Judgement Score des delegativen Führungsstils</b>				
16a	Mitarbeitertreffen, einvernehmliche Lösung, was zu tun	(4) angemessen	4	79,2
16b	Diskussion mit Mitarbeitern, ob von oben/unten arbeiten, Entscheidung alleine	(4) angemessen	4	79,2
16c	Alleine entscheiden, was für beste Lösung halten, Mitarbeiter informieren	(2) unangemessen	2	79,2
16d	Sache der Mitarbeiter, werden Entscheidung unterstützen	(4) angemessen	4	79,2
<b>Zusatzitem</b>				
	Ihre Führungserfahrung	mehr als 5 Jahre		164,9

Anzahl fehlender Antworten	0
Gesamtzeit	34:37

Die Beschreibung sozialer Daten, im engeren Sinne, versteht sich als systematisch erhobene Aspekte gesellschaftlicher Wirklichkeit. Sie können in verbaler Form oder Messzahlen ausgedrückt werden. Es handelt sich also dabei immer um Abstraktionen spezifischer Wirklichkeiten (vgl. Atteslander, 2010).

## PRÄFERENZWERTE

### Situationsübergreifende Entscheidungspräferenz:

Präferenzwerte spiegeln ihre Präferenz für bestimmte Entscheidungsstile wider. Hohe Präferenzwerte bedeuten, dass sie über unterschiedliche Situationen hinweg immer ein und denselben Entscheidungsstil als optimal beurteilt haben. Niedrige Präferenzwerte deuten hingegen darauf hin, dass sie in unterschiedlichen Situationen auch unterschiedliche Entscheidungsstile als geeignet beurteilt haben. Folglich kann anhand der Präferenzwerte festgestellt werden, ob sie, ungeachtet der situativen Begebenheiten, einen bestimmten Entscheidungs- bzw. Führungsstil immer wieder einsetzen.

Im Folgenden ist dargestellt, wie häufig sie jeden der vier Entscheidungs- bzw. Führungsstile im Verhältnis zur Vergleichsstichprobe (Führungskräfte, gesamt) gewählt haben (Prozenträge).

Direktiver Entscheidungs- bzw. Führungsstil	57 %
Konsultativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil	34 %
Einvernehmlicher Entscheidungs- bzw. Führungsstil	75 %
Delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil	87 %

## JUDGEMENT SCORES

### Situationsbasierte Angemessenheit des Entscheidungs- bzw. Führungsstiles:

Auf die Frage, inwieweit in jeder Situation der optimale Führungsstil gewählt wurde, geben die Judgement Scores (Übereinstimmungswerte) Auskunft. Je höher der Übereinstimmungswert, desto eher wurde erkannt, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation eingesetzt werden sollte. Zuerst wird der allgemeine Übereinstimmungswert (Judgement Score gesamt) berichtet. Dieser Wert gibt Aufschluss darüber, wie häufig in allen 16 Szenarien der angemessene Stil gewählt wurde.

Anschließend werden die Judgement Scores, hinsichtlich der vier verschiedenen Entscheidungs- bzw. Führungsstile, differenziert. Diese zeigen auf, wie gut

sie erkannten, wann der direktive, konsultative, einvernehmliche oder delegative Stil gewählt werden sollte.

Vergleichbar mit den Präferenzwerten, handelt es sich auch bei den Judgement Scores um Prozenträge. Ihr Antwortverhalten wird wiederum mit dem Antwortverhalten mehrerer hundert Führungskräfte aus dem deutschen Sprachraum verglichen.

Im Folgenden ist dargestellt, inwieweit im Verhältnis zur Vergleichsstichprobe (Führungskräfte, gesamt) - in jeder Situation der optimale Entscheidungs- bzw. Führungsstil gemäß dem Formula 4 - Führungsmodell gewählt wurde (Prozenträge) (vgl. Neubauer, Bergner, Felfe, 2012):

Judgement Score Gesamt	16 %
Judgement Score des direktiven Führungsstiles	12 %
Judgement Score des konsultativen Führungsstiles	73 %
Judgement Score des einvernehmlichen Führungsstiles	6 %
Judgement Score des delegativen Führungsstiles	51 %

Das Messverfahren LJI basiert auf der Annahme, dass der Erfolgsfaktor von Managern primär auf der Qualität ihrer Entscheidungen beruht (vgl. Felfe, Franke, 2014).

## FAZIT

Der LJI bestimmt den individuellen Führungsstil und die Qualität der Entscheidungen der Führungskraft. Das Testverfahren ist als Verhaltenspotentialanalyse zu verstehen. Im Rahmen der individuellen Fallanalyse wird Führungsverhalten gemessen und mit der Vergleichsstichprobe verglichen. Einzelfalluntersuchungen eignen sich besonders dazu, den Fall in seiner Einzigartigkeit, Komplexität, bzw. Ganzheit und in seiner Entwicklung, bzw. Geschichte, deutlich werden zu lassen. Die Forschungsressourcen werden auf die genauere Analyse einzelner Fälle konzentriert (vgl. Spöhring, 1995). Für die Entwicklung von Organisationen bietet das Messverfahren entscheidende Vorteile, da durch eine gezielte Analyse des Entscheidungsverhaltens konkrete Verhaltensstrukturen bei der Führungskraft aufgedeckt werden. Die Qualität der Führungsentscheidungen kann durch das Verfahren gemessen werden. Angemessenes oder nicht angemessenes Verhalten wirkt unmittelbar auf die angrenzenden betrieblichen Entscheidungsprozesse und in der Summe auf das Betriebsergebnis. Individuelle Führungsentscheidung bildet daher einen primären Potentialfaktor, der als Basisgröße im betrieblichen

Ablauf eine zentrale Schlüsselfunktion einnimmt. Daher ist die Kenntnis über die Qualität des individuellen Führungsverhaltens von entscheidender Bedeutung für das strategische Personalmanagement, auch im Hinblick auf die Besetzung und Umstrukturierung von Stellen innerhalb der Organisation. Durch die ausreichende Kenntnis des individuellen Führungsverhaltens können Fehler im betrieblichen Entscheidungsprozess minimiert und im Ergebnis das personelle Potential des Betriebes optimiert werden. Organisationsentwicklung beginnt mit dem Wirken der Einzelperson, im Kontext zur jeweils angrenzenden Umweltsituation. Das daraus resultierende Verhalten beeinflusst die Organisationsstrukturen in günstiger oder ungünstiger Weise. Der Primärhebel zur Organisationsentwicklung liegt im individuellen Führungsverhalten und in der Entscheidungsqualität bei vorgegebenen differentiellen Entscheidungssituationen.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Bamberg, G. / Coenenberg, A. G. / Krapp, M. (2012): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, Verlag Franz Vahlen, München.
- Brettel, M. / Heinemann, F. / Sander, T. / Spieker, M. / Strigel, M. / Weiß, K. (2009): Erfolgreiche Unternehmerteams. Teamstruktur-Zusammenarbeit-Praxisbeispiele, Gabler Fachverlage, Wiesbaden.
- Felfe, J. / Franke, F. (2014): Führungskräfte trainings mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Flick, U. (2002): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, Rohwohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.
- Hentze, J. / Graf, A. / Kammel, A. / Lindert, K. (2005): Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien.
- Höft, S. (2015): Die Vorherrschaft von Instrumenten des Executive Assessment für den Führungserfolg. S. Weinert und K. P. Stulle (Hrsg.), Executive Assessment, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Lattmann, Ch. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern, Stuttgart.
- Mayring, Ph. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse-Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Neubauer, A./ Bergner, S./ Felfe, J. (2012): Leadership Judgement Indicator (LJI). Deutschsprachige Adaption der Leadership Judgement Indicator (LJI) von M. Lock und R. Wheeler. Bern: Verlag Hans Huber.
- Rosenstiel, L. v. (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Sarges, W. (2013): Management-Diagnostik, Hogrefe Verlag, Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Boston, Amsterdam, Kopenhagen, Stockholm, Florenz.
- Schölmerich, F. / Schermuly, C. C. (2012): Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie – Leadership Judgement Indicator (LJI) von Neubauer, Bergner und Felfe, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 57, S. 7 (N. F. 31), 2, 97 – 102
- Spöhring, W. (1995): Qualitative Sozialforschung, B. G. Teubner Stuttgart, Druckhaus Beltz, Hemsbach/Bergstraße.
- Weinert, S. / Stulle, K. (2015): Executive Assessment-Instrumente, Trends, Herausforderungen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

#### AUTOR

**Edgar Hoenig**, geb. 15.05.1969 in Nordhausen  
Forschungsgebiet:  
Führungsforschung, Verhaltensdiagnostische Potentialanalyse, Messung von Führungsverhalten  
Doktorand an der Cyprus International University  
Email: edgar.hoenig@web.de

JEL : K10, K19, K40

## BREXIT im bildungsrechtlichen Fokus: Bestandsschutz für britische Hochschulabsolventen oder Erneuerung bestehender Regelungen?

Thorsten Eidenmüller, Timo Keppler, Tobias Lembach

### 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. Will there be a conservation of the status quo?

### KEYWORDS

BREXIT, Juridical changes, European Union, Great Britain, conservation of status quo

Der sich nunmehr abzeichnende BREXIT wirft viele, insbesondere juristische Fragen auf. Zuletzt wurde eine Prognose dargestellt, welche Konsequenzen ein BREXIT auf das Bildungsrecht haben könnte. Neben jenen Konsequenzen (vgl. Eidenmüller, Lembach, Niggemann, 2016) stellt sich die weitere Frage, wie sich die Rechtslage nach dem BREXIT für ehemalige Studenten (Alumni) britischer Universitäten und Hochschulen darstellt.

Da Großbritannien (dann) nicht mehr EU-Mitglied ist, würde die privilegierende Wirkung des einschlägigen Beschlusses der Kultusministerkonferenz<sup>1</sup> entfallen. Alumni britischer Universitäten würden nach einem BREXIT grundsätzlich die Pflicht haben, den Abschluss mit Herkunftsnachweis zu kennzeichnen (vgl. Eidenmüller, Lembach, Niggemann, 2016), sog. "Klammerzusatz".

Es stellt sich die Frage, wie die Bundesrepublik Deutschland, respektive die EU und Großbritannien damit umgehen werden.

<sup>1</sup> 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 Allgemeinenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen vom 14.04.2000“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001 i. d. F. vom 26.06.2014).

Zu denken wäre an eine Bestandsschutzklausel zugunsten der Absolventen ausländischer akademischer Grade aus Großbritannien. Durch den Bestandsschutz soll verhindert werden, dass neue oder geänderte gesetzliche Regelungen oder, wie im hiesigen Falle, Beschlüsse, in die Rechte Dritter eingreifen und diese Rechte einschränken oder gar beseitigen. Der Bestandsschutz gehört zur sog. "Rechtssicherheit", weil das Vertrauen in den Bestand des geltenden Rechts für gegenwärtige Dispositionen rückwirkend enttäuscht und damit der fundamentale Wert der Rechtssicherheit verletzt wird<sup>2</sup>. Das Bundesverfassungsgericht (BVerfGE 72, 200 ff.) hat für den Bestandsschutz klare Voraussetzungen definiert:

Die für den Bürger bestehende, günstigere Rechtslage muss einen Vertrauens- und Bestandsschutz zur Erlangung der grundgesetzlich geschützten Rechtssicherheit erfordern. Er muss in seinem Vertrauen auf den Bestand des geltenden (und bestätigten) Rechts für seine gegenwärtige Disposition rückwirkend enttäuscht und damit erheblich in seinem Rechten verletzt worden sein (BVerfGE aaO.).

Dies dürfte für eine gewisse Anzahl an Alumni britischer Universitäten, insbesondere Doktoren, der Fall sein. Sie müssten ihr Privileg, den britischen Doktorgrad als "Dr." vor dem Namen tragen zu dürfen, aufgeben und stattdessen in der im Original verliehen Form unter Angabe der Herkunft führen (z.B. "Doctor of Philosophy (Abk. Ph.D.) oder Doctor of Business Administration (Abk: DBA)" hinter dem Nachnamen inkl. eines Herkunftsnachweises).

Andererseits muss man sich auch die Frage gefallen lassen, ob überhaupt eine gegenwärtige Disposition rückwirkend enttäuscht und damit erheblich verletzt wurde, denn, so zeigt es die Praxis, trägt eine beachtliche Anzahl britischer Alumni bewusst den Herkunftszusatz der Universität, obwohl dieser gerade nicht notwendig ist. Daraus lässt sich schließen, dass es

eben viele Alumni als ehrenhaft ansehen, den Ort der Graduierung im Herkunftszusatz aufzuzeigen. Welche Auffassung sich durchsetzt, wird die Verwaltungspraxis zeigen. Ein Bestandsschutz ist demgemäß kein Automatismus.

Formal betrachtet wäre eine Bestandsschutzklausel in einem zu aktualisierenden Kultusministerkonferenzbeschluss über Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen einzuarbeiten. Andererseits kann aufgrund der Bildungshoheit der Länder jedes Bundesland für sich eine Regelung treffen. So geschehen bei der Schaffung eines Bestandsschutzes für die sog. "Berufsdoktorgrade" der Slowakischen Republik und Tschechien, die zwar in den Bundesländern Bayern und Berlin de facto einen Privilegierungsschutz bis zu einem abschließenden Zeitpunkt erhalten hatten, aber de jure keine rechtliche Sicherheit, da es in der Folgezeit zu abweichenden Gerichtsurteilen kam (vgl. hierzu: OLG Bamberg, Urt. v. 25.05.2011 3 U 7/11; VG München, Urtl. v. 18.02.2008 M25K07.2387; BayVGh, Beschl.v. 17.09.2009 5 ZB 08.838; OLG LSA, Urt. v. 27.10.2010 5 U 91/10).

Dieser würde dann den betroffenen Alumni zugestehen, den britischen akademischen Abschluss für die Zeit bis zum offiziellen Austrittsdatum der Briten, privilegiert zu führen.

Eine weitere denkbare Form eines Lösungsansatzes wäre ein bilaterales Äquivalenzabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien. Jene Äquivalenzabkommen hat die Bundesrepublik Deutschland bislang mit Bolivien, China, Frankreich, Italien, Lettland, Litauen, Niederlande, Österreich, Polen, Schweiz, Slowakei, Spanien, Tschechien, Ungarn und Zypern geschlossen (vgl. <https://www.kmk.org/themen/anerkennung-auslaendischer-abschluesse/veroeffentlichungen-und-beschluesse/fuehrung-auslaendischer-hochschul-grade.html#c2378>, Abruf am 30.01.2017). Bilaterale Erklärungen der Kultusministerkonferenz / Hochschulrektorenkonferenz wurden mit Australien, Russland und Palästina geschaffen (Memorandum of Understanding mit Australien, Canberra 29.09.1998; Joint declaration mit Palästina, 15.02.2006; Gemeinsame Erklärung mit Russland, Moskau, 18.02.1999).

Ob dies folgt, bleibt abzuwarten.

## LITERATUR

Eidenmüller, Thorsten, Niggemann, Lars, Lembach, Kai-Tobias; Der BREXIT und seine bildungsrechtlichen Folgen, Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung, Ausg. 2/16, 121 - 123.

Joint Declaration zwischen dem Äquivalenzbeauftragten der Kultusministerkonferenz und dem palästinensischen Hochschulministerium vom 15.02.2006

Gemeinsame Erklärung mit Russland zur gegenseitigen Anerkennung von Studienzeiten und Abschlüssen im Hochschulbereich sowie von Urkunden über russische wissenschaftliche Grade und deutsche akademische Qualifikationen zwischen KMK/HRK und dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung der Russischen Föderation, Moskau 18.02.1999.

Memorandum of Understanding on recognition of academic qualifications between the Commonwealth Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs of Australia and the Secretariat of the Standing Conference of Ministers of Education and Cultural Affairs of the Laender in the Federal Republic of Germany Canberra 29.09.1998

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).

## URTEILE

Bayerischer Verwaltungsgerichtshof, Beschluss v. 17.09.2009, ZB08.838

Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE) 72, 200.

Oberlandesgericht Bamberg, Urt. v. 25.05.2011, 3 U 7/11.

Oberlandesgericht Land Sachsen-Anhalt Urt. v. 27.10.2010, 5 U 91/10.

Verwaltungsgericht München Urt. v. 18.02.2008,  
M25K07.2387.

**AUTOREN**

**Dr. Thorsten Eidenmüller, LL.M.**  
Rechtsanwalt  
Dr.Eidenmueller@anwalt-lahn.de

**Dipl. Betr.-Wirt (FH) Timo Keppler**  
Kanzler der Allensbach Hochschule  
timo.keppler@allensbach-hochschule.de

**Ass. iur. Kai Tobias Lembach**  
Rechtsanwalt  
lembach@anwalt-lahn.de

JEL : M00

## Kritisch-konstruktive Anmerkungen zum Big Data Diskurs aus leistungstheoretischer Sicht

Christian Arnold, Christian Heuer

### ABSTRACT

A phenomenon now discussed virtually everywhere, big data is used as a buzzword for a wide variety of business practices, marketing concepts, and IT solutions, manifested in metaphorical statements like "big data is the new oil". This gold-rush atmosphere, at least partly inherent in current discussions, makes a more critical approach necessary from an economic point of view. Still, big data implies aspects relevant to business and society that also permits constructive criticism. In particular, questions on customer and provider integration into production and use processes, on resource development and integration, and on customer relationship development must be the focus of the assessment, at least from customer integration framework's point of view.

### KEYWORDS

Informatisierung, Leistungslehre, Marketing, Digitale Kundenintegration, Massendaten

### EINLEITUNG

Gegenwärtig findet ein reger, an Intensität zunehmender und teilweise debattenartiger Diskurs zur Nutzbarmachung umfangreicher, heterogener und verteilt gespeicherter Daten statt (vgl. Wienhofen/Mathisen et al. 2015), der sich in metaphorischen Bekundungen wie „Big Data is the New Oil“ manifestiert (vgl. Palmer 2006; Mayer-Schönberger/Cukier 2013; Kyriazi 2015). Zwar ist die Big-Data-Oil-Analogie schon deswegen problematisch, da Öl eine endlich verfügbare und damit erschöpfliche Ressource darstellt, wohingegen die Produktion neuer Daten immer mehr an Dynamik gewinnt. Dennoch verdeutlicht das beispielhaft gewählte Statement eine gewisse „Goldgräberstimmung“, die der aktuellen Diskussion zumindest in Teilen anhaftet und eine kritische Auseinandersetzung (auch) aus betriebswirtschaftlicher Sicht erforderlich macht: Erinnerung sei

erstens an die - vonseiten der Theorie und Praxis gleichermaßen - euphorisch vorgetragenen Argumente im Zuge der Customer-Relationship-Management-Welle zu Beginn des letzten Jahrzehnts und die darauf folgenden, meist ernüchternden Erkenntnisse (vgl. Gersch 2011; Kumar/Reinartz 2012; Buttle/Maklan 2015). Zweitens zeigt bereits eine rudimentäre Literatursichtung, dass sich problemlos multiple und schwerlich in Einklang zu bringende Varianten des Begriffs Big Data destillieren lassen (vgl. Ward/Barker 2013; Shilpa/Kaur 2013; De Mauro/Greco et al. 2015). Dies kann zwar schon aufgrund der Anzahl und des damit einhergehenden Facettenreichtums der gegenwärtigen Diskussionsbeiträge wenig überraschen, führt aber zu Unschärfen bei der Abgrenzung zu anderen Konzepten wie dem Internet-of-Things, der Business-Intelligence, dem Data-Mining, dem Cloud-Computing oder dem Real-Time-Marketing (vgl. Freiknecht 2014; Chen/Mao et al. 2014). Gleichzeitig ist eine nicht notwendige Trivialisierung des Terminus und eine Reduktion auf das Niveau eines vermarktungsrelevanten Schlagworts zu beobachten (vgl. Müncheberg 2015), weswegen Delen (2014, S. 231) durchaus zu Recht konstatiert: „[...] Big Data is becoming an overhyped and overused marketing buzzword.“ Beachtlich ist das Phänomen dennoch, da die bereits von Nora und Minc (1978) prognostizierte und weiterhin an Dynamik gewinnende Informatisierung mit den rapide anwachsenden Datenmengen kausal verbunden ist (vgl. Chen/Mao et al. 2014; Shim et al. 2015; Samuel et al. 2015) und deren Nutzbarmachung mit mutmaßlich bedeutendem Erkenntnisgewinn für die betriebswirtschaftliche Theorie und mit verbesserten Vermarktungschancen für die einzelwirtschaftliche Praxis einhergeht. Der Begriff Big Data muss daher nicht zu einem Buzzword oder gar zu einer Modeerscheinung degenerieren. Vielmehr bezeichnet er ein nachhaltiges, ökonomisch und gesamtgesellschaftlich relevantes Phänomen, das zwar kritisch zu beleuchten, aber auch konstruktiv zu würdigen ist.

Im Folgenden finden sich eine Bestimmung des Begriffs Big Data, die dem vorliegenden Beitrag zugrunde gelegt wird, sowie einige Einlassungen zu den hier als relevant erachteten Facetten der als Scheinwerfer fungierenden Leistungstheorie. Anhand dessen erfolgen sodann konstruktive und kritische Anmerkungen, die in ein kurzes Fazit münden.

### ZUM BIG-DATA-BEGRIFF

Big Data ist in der verfügbaren Literatur mehrdeutig belegt. De Mauro et al. (2015) arbeiten meta-analytisch heraus, dass die vorzufindenden Definitionsversuche entweder

- konstitutive Merkmale auflisten,
- die technologischen Anforderungen zur Verarbeitung großer Datenmengen herausstellen oder
- die gesellschaftliche Bedeutung des Phänomens betonen.

Prinzipiell legt eine semantisch eng gefasste und in dem gegenwärtigen Kontext der Internetisierung eingebundene Deutung nahe, Big Data als quantitatives Phänomen zu charakterisieren, das auf die rasant zunehmende Verfügbarkeit großer Datenmengen verweist. Diese Begriffsbelegung greift aber schon deswegen zu kurz, da im Internet produzierte Massendaten regelmäßig qualitative Eigenschaften aufweisen, die von Datenbeständen klassischer Datenbanken divergieren (vgl. Liu 2015). Big Data ist daher mit Kriterien zu verknüpfen, die in zahlreichen Ausarbeitungen mithilfe des 3-V-Modells spezifiziert werden, das wiederum den technischen Anspruch des zu beleuchtenden Phänomens determiniert (vgl. Laney 2001; McAfee/Brynjolfsson 2012; Chen et al. 2013; Lycett 2013; Freiknecht 2014):

- **Volume:** Die Menge der zu speichernden und zu verarbeitenden Daten ist extrem groß und übersteigt die Speicher- und Verarbeitungskapazitäten verbreiteter Datenbanken und Analysewerkzeuge (vgl. Jacobs 2009; Nasser/Tariq 2015). Ab welchem Schwellenwert eine Datenmenge dieser Anforderung genügt, ist hingegen schwer zu bestimmen. Shim et al. (2015) postulieren beispielsweise, dass es sich mindestens um Volumen im Petabyte-Bereich (10<sup>15</sup> Bytes) handeln muss (vgl. flankierend Madden 2012). Anzumerken ist freilich, dass selbst sehr viel kleinere Datenbestände mit konventioneller Hardware und herkömmlichen relationalen

Datenbanksystemen kaum noch in akzeptabler Zeit zu verarbeiten sind (vgl. Jacobs 2009).

- **Variety:** Die Daten liegen typischerweise in unterschiedlichen (strukturierten und unstrukturierten) Formaten vor, die zudem verteilt abgelegt sind, was deren Verknüpfung erschwert. Solche Daten rekrutieren sich unter anderem aus nutzergenerierten Inhalten, aus Sensordaten und/oder aus Web-Content (vgl. Chen et al. 2013; Freiknecht 2014).
- **Velocity:** Die Daten weisen sehr kurze Aktualisierungszyklen auf. Sie sind daher als Datenströme zu charakterisieren, deren Nutzbarmachung nur dann gelingen kann, wenn sie schnell, idealerweise in Echtzeit ausgewertet werden.

Es finden sich zahlreiche Ausarbeitungen, die das 3-V-Modell um weitere konstitutive Merkmale ergänzen, wobei die Begriffe Veracity, Variability und Value im Vordergrund des Diskurses stehen (vgl. Shim et al. 2015; Mishra 2015; Lokhande/Khare 2015). Veracity verdeutlicht die Problematik der Richtigkeit der Daten, die unter bestimmten Umständen zwar falsch oder verfälscht, aber dennoch relevant sein können (vgl. Schroeck et al. 2012; Zikopoulos et al. 2013). Als weiteres Charakteristikum arbeiten einige Autoren die Variabilität (Variability) und damit die Veränderung der Bedeutung von Daten in Abhängigkeit des Kontexts heraus (vgl. McNulty 2014; Mishra 2015; Toshniwal/Dastidar et al. 2015). Value verweist auf das Wertpotenzial der Daten (vgl. Lycett 2013; Shim et al. 2015), das mithilfe geeigneter Verarbeitungsprozesse gesteigert (vgl. Ma et al. 2015) und möglicherweise mit smarten Produkten, Echtzeitanalysen und ubiquitären Kommunikations- und Service-Erbringungsaktivitäten entfaltet werden kann (vgl. Watson et al. 2002; Chen/Mao et al. 2014; Ch'ng 2014; Rust/Huang 2014; Hashem et al. 2015).

Lehnt man sich an die vorgetragenen Ausführungen an, dann ist festzustellen, dass das Big-Data-Phänomen von der dezentral durchgeführten Produktion großer, in unterschiedlichen Formaten gespeicherter, möglicherweise fehlerbehafteter und kontextgebundener Datenströme verursacht wird (Volume, Variety, Veracity, Variability). Diese Daten unterliegen raschen Aktualisierungszyklen und müssen daher möglichst zeitnah mithilfe neuartiger Informationstechnologien ausgewertet (Velocity) und angewendet werden, um anbieter- und/oder kundenseitige Wertschöpfungsprozesse zu aktivieren (Value). Die sich vollziehende Durchsetzung von alltagsbeein-

flussenden Informationstechnologien wie Ubiquitous Computing (vgl. Weiser 1991), Augmented Reality (vgl. Azuma 1997), Virtual Reality (vgl. Steuer 1992) oder Ambient Intelligence (vgl. Aarts/Encarnaçao 2006) und von Enabler-Technologien wie Cloud-Computing (vgl. Armbrust et. al 2010) oder NoSQL (vgl. Cattell 2010) stimulieren wiederum das Fortschreiten der Informatisierung und die Produktion neuer Daten (siehe ergänzend Abbildung 1).



Abbildung 1: Facetten des Big-Data-Begriffs (Quelle: Eigene Darstellung)

## ZUR LEISTUNGSTHEORIE

Zwar knüpft die Leistungstheorie an produktions-theoretische Überlegungen an (vgl. Benkenstein 2016) und teilt mit diesen eine weitgehend dyadisch-anbieterfokussierte Weltansicht, betont aber gleichzeitig die Existenz integrativer Prozesse (vgl. Reckenfelderbäume 1995), die als obligatorischer Bestandteil der Leistungserstellung betrachtet werden und durch die Einbindung externer Faktoren in den Dispositionsbereich des Anbieters gekennzeichnet sind (vgl. Engelhardt et al. 1993). Die zentralen Analysedimensionen bilden das Leistungspotenzial der Marktpartner, die – mehr oder weniger gemeinsame – Leistungserstellung und das – mehr oder weniger intangible – Leistungsergebnis (vgl. Kleinaltenkamp 1997a, 1997b; Kleinaltenkamp et al. 2009; Freiling/Reckenfelderbäume 2010):

- Das Leistungspotenzial setzt sich aus den kontextspezifisch verfügbaren Ressourcen des Anbieters und des Nachfragers zusammen, die sowohl Potenzial- als auch Verbrauchsfaktoren umfassen können.
- Die Leistungserstellung ist diejenige Tätigkeit, in deren Rahmen die Ressourcen der Marktpartner zusammengeführt (Prozessintegration) und zweckgerichtet kombiniert werden.
- Das Leistungsergebnis ist das Resultat der Leistungserstellung.

Zumindest die „Bochumer Schule“ der Leistungs-

theorie betont außerdem die Existenz integrativer Prozesse im Zuge der Leistungspotenzialgestaltung, die sich dann vollziehen, wenn der Anbieter eigene Ressourcen auf konkrete Nachfrager ausrichtet, um so in der Lage zu sein, Individualbedarfe besser befriedigen zu können (vgl. Engelhardt/Freiling 1995). Dieser als Potenzialintegration bezeichnete Vorgang gestattet - zumindest unter günstigen Umständen - die Erstellung von Leistungsergebnissen mit höherem Problem-Fit (vgl. Reckenfelderbäume/Arnold 2016), weswegen Engelhardt und Freiling (1995, S. 40) konstatieren: „Der Anbieter verschafft sich [mittels Potenzialintegration] einen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten, die über kundenspezifische [Potenziale] nicht [in gleichem Umfang] verfügen und somit schlechtere Voraussetzungen aufweisen, den individuellen [Bedarfen] des Nachfragers zu entsprechen“.

Grundsätzlich sind leistungstheoretische Überlegungen zur Prozessintegration und zur Potenzialintegration auf unterschiedlichen Aggregationsebenen anwendbar. Freiling und Reckenfelderbäume (1996) diskutieren in diesem Zusammenhang die Gesamtmarkt-, die Marktsegment-, die Geschäftsbeziehungs- und die Einzeltransaktionsebene. Reckenfelderbäume und Arnold (2016, S. 492) analysieren zumindest die Potenzialintegration aus einer geschäftsprozessorientierten Perspektive und interpretieren diese als eine Form der Leistungserstellung mit adaptivem Charakter, deren „Ergebnis in der Sphäre des Anbieters bleibt und dort die Fähigkeit zur Durchführung der integrativen Kern-Leistungserstellungsprozesse erhöht“. Eine basale Betrachtung integrativer und/oder autonomer Elementar-Aktivitäten erlaubt eine dekompositionelle Analyse höherer Ebenen und ist ebenfalls mit dem Erkenntnisbereich der Leistungstheorie vereinbar, bedingt aber einige begriffliche Konkretisierungen (siehe ergänzend Abbildung 2):

- Das Leistungspotenzial der Marktpartner und das Leistungsergebnis sind Zustände (vgl. Freiling/Reckenfelderbäume 1996).
- Die Leistungserstellung ist eine autonom und/oder gemeinsam durchgeführte Elementar-Aktivität, in deren Rahmen sich die Transformation von Input (Leistungspotenzial) in Output (Leistungsergebnis) vollzieht, der dann wiederum als Leistungspotenzial für weitere Elementar-Aktivitäten zur Verfügung steht. Mit anderen Worten: Jede Elementar-Aktivität produziert irgendeinen

Output, der die Ressourcenausstattung der beteiligten Akteure und damit deren Fähigkeit zur Leistungserstellung verändert.

- Die Produktion von Konstrukten höherer Ebenen (Geschäftsprozess, Absatzobjekt, Kundenbeziehung, etc.) stellt aus dieser disaggregierten Sicht ein Arrangement konkreter Elementar-Aktivitäten dar, die das betrachtete Konstrukt so lange formen, bis eine Abbruchbedingung (bspw. Zielerreichung, Termination der Kundenbeziehung) vorliegt.
- Prozessintegration (Potenzialintegration) bezeichnet die Einbettung des Leistungspotenzials (Leistungsergebnisses) in die Leistungserstellung (das Leistungspotenzial). Prozessintegration ist der Potenzialintegration stets kausal vorgelagert, da sich jedwede Veränderung eines Potenzials mithilfe eines Transformationsprozesses (Leistungserstellung) vollziehen muss.

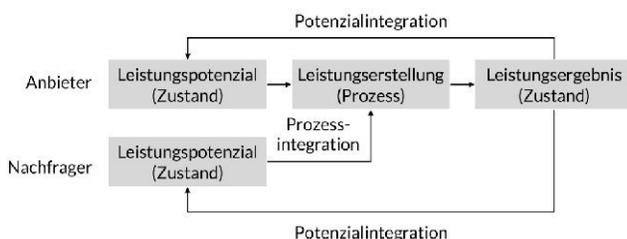


Abbildung 2: Prozess- und Leistungspotenzialintegration aus basaler Sicht  
(Quelle: Eigene Darstellung)

## EINIGE KONSTRUKTIVE ANMERKUNGEN

Big Data verspricht einzelwirtschaftlichen Akteuren bisher nicht realisierbare Einblicke in sich kontinuierlich verändernde Marktbedingungen und passgenaue Reaktionen (vgl. Kimble/Milolidakis 2015). Dies bedingt einerseits eine Vielzahl neuer Technologien (vgl. Chen/Zhang 2014; Zhang et al. 2015) und bewirkt andererseits weitreichende Veränderungen, die sowohl für die betriebswirtschaftliche Theorie als auch für die einzelwirtschaftliche Praxis beachtliche Chancen beinhalten. Die folgenden Anmerkungen beanspruchen keine Vollständigkeit, liefern aber Ansatzpunkte für eine weiter zu vertiefende Würdigung des Phänomens aus leistungstheoretischer Perspektive.

**Anmerkung 1:** Big Data ermöglicht es Anbietern, Leistungspotenziale besser auf Kunden auszurichten.

Mithilfe von Big Data können umfangreiche Datenströme ausgewertet, verknüpft und zu bedeutungsvollen Wissensbeständen aufbereitet

werden. Zwar ist in diesem Zusammenhang die noch zu diskutierende Problematik der Reliabilität und Validität der Befunde zu berücksichtigen. Dennoch gestattet Big Data tief und breit angelegte Customer Insights und eine hohe Integrationsintensität von Kundendaten, was Anbieter in die Lage versetzt, Leistungserstellungsprozesse zu dynamisieren und besser auf konkrete Individualbedarfe auszurichten (vgl. Kim 2014). Dies ist insofern beachtlich, da die Anpassung der Leistungserstellung auf spezifische Kundenanforderungen mutmaßlich mit Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen einhergeht (vgl. Arnold/Reckenfelderbäumer 2017). Außerdem ist zu vermuten, dass mehr Daten und das daraus destillierbare Wissen eine höhere Prognosegüte gestattet, was zur Verbesserung einzelwirtschaftlicher Planungs- und Kundenbewertungsprozesse beitragen kann.

**Anmerkung 2:** Big Data ermöglicht es Anbietern, bessere Leistungserstellungsprozesse durchzuführen.

Big Data gestattet, den Kundenkontext und kontextrelevante Ereignisse zu erfassen, auszuwerten und Anpassungen der Leistungserstellungsaktivitäten in Echtzeit durchzuführen. Des Weiteren findet sich ein umfangreicher Diskurs zum Themenkomplex Industrie 4.0, der die funktionalen Eigenschaften von Big Data im produktionswirtschaftlichen Kontext betont: Die anbieterübergreifende Verzahnung der Leistungserstellung mithilfe moderner Informationstechnologien führt zu effizienteren Supply Chains und besser zu managenden Produktlebenszyklen. Durch intelligente und digital vernetzte Systeme, die autonom kommunizieren und kollaborieren, entsteht eine sich selbst organisierende Produktion.

**Anmerkung 3:** Big Data ermöglicht es, in Nutzungsprozesse einzugreifen und weitere Leistungserstellungsprozesse zu initiieren.

Big Data ist eine Enabler-Technologie für das Internet-of-Things und gestattet den Einsatz kontextsensitiver Informationstechnologien, mit deren Hilfe Anbieter den Absatzobjekt-Gebrauch überwachen und steuern können. Sie sind somit erstens in der Lage, technische Störungen zu verhindern, fachgerecht zu kommunizieren und/oder nutzungsrelevante Leistungspotenziallücken des Kunden zu schließen. Zweitens eröffnen sich bisher unerschlossene Kommunikations- und Transaktionsmöglichkeiten (vgl. Rust/Huang 2014) und damit die Chance zur Verstärkung des Kundenkontakts, was die Wahrscheinlichkeit positiver

Customer Experiences erhöht (vgl. Reckenfelderbäumer/Arnold 2012).

### EINIGE KRITISCHE ANMERKUNGEN

Zweifelsfrei liefert Big Data für Einzelwirtschaften Impulse zur effektiven und effizienten Ausrichtung der Marktleistungen auf konkrete Kunden-Anforderungen. Dies geht allerdings mit mutmaßlich dysfunktionalen Aspekten einher, die im Folgenden mithilfe leistungstheoretischer Überlegungen aufgezeigt werden.

#### *Anmerkung 1: Kunden sind Co-Produzenten von Daten.*

Unternehmensintern generierte Daten erfüllen die bereits erörterten Anforderungen an das Big-Data-Phänomen regelmäßig auch dann nicht, wenn die Datenbasis kontinuierlich anwächst und schnellen Änderungszyklen unterliegt (vgl. Shim et al. 2015). Vielmehr sind zahlreiche andere Entitäten und damit in der Regel auch Kunden an der Datenproduktion beteiligt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht wissen, dass sie als Co-Produzenten fungieren. Dies mag zwar in einigen Fällen als irrelevant oder gar als erwünscht betrachtet werden, dennoch sind hiermit ökonomische und ethische Dimensionen angesprochen, die die vielschichtige Problematik der Privacy (bspw. im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten mittels Customer Insights) einschließen (vgl. Nasser/Tariq 2015; Ekbia et al. 2015), sich darin aber nicht erschöpfen und auf unterschiedlichen Ebenen Relevanz entfalten:

- **Leistungspotenzialgestaltung:** Anbieter müssen nicht nur Investitionen in Informationstechnologien tätigen und/oder Geschäftsprozesse überdenken. Zusätzlich sind Kooperationen mit solchen Akteuren unumgänglich, die über bessere Fähigkeiten verfügen, relevante Daten zu akquirieren, zu internalisieren und aufzubereiten. Zu denken ist hier beispielsweise an Google, Microsoft oder Facebook, die aufgrund technologischer Alleinstellungsmerkmale und/oder aufgrund des Nutzungsverhaltens der Kunden über einzigartige Datenbestände verfügen. Dies geht erstens mit der Gefahr zunehmender Abhängigkeit einher. Zweitens eröffnen sich solchen Kooperationspartnern Eingriffs-Möglichkeiten in die noch zu diskutierende Absatzobjekt-Erstellung und in die ebenfalls noch zu erörternde Kundenbeziehungs-gestaltung.

- **Absatzobjekt:** Die Datenbeschaffung während der Absatzobjekterstellung kann über scheinbar unbeteiligte Parteien Machine-to-Machine erfolgen (vgl. Antón-Haro/Dohler 2015). Gleiches gilt für Interaktionen zwischen elektronischen Entitäten im Zuge der Absatzobjekt-Nutzung, die mithilfe intransparenter und sich kontinuierlich ändernder Regelwerke automatisiert beeinflusst werden kann. Da weder die Datenintegration im Zuge der Leistungserstellung, noch die Eingriffe in den Gebrauch des Leistungsergebnisses mit dem Kunden abgestimmt sein müssen, sind dann Nutzungsverweigerungen bzw. -abbrüche und Imageschäden zu befürchten, wenn die Integration der Daten verdeckt erfolgt und/oder sich der Kontrolle des Kunden entzieht (vgl. Arnold/Reckenfelderbäumer 2017).
- **Kundenbeziehung:** Anbieter produzieren mithilfe von Big Data Informationsasymmetrien und streben damit nach einer „Intimisierung“ der Kundenbeziehung, was allerdings dann destabilisierende Effekte auslösen kann, wenn der Kunde vermutet, dass die Asymmetrie verdeckt aufgebaut und/oder opportunistisch eingesetzt wird. Diese Problematik verschärft sich, wenn nicht der Anbieter selbst, sondern eine dritte Partei über die konkreten Fähigkeiten zur Datenakquisition und -aufbereitung informiert (vgl. Arnold / Reckenfelderbäumer 2017). Wahrgenommener Kontrollverlust (Reaktanz), Misstrauen gegenüber jedweder anbieterseitigen Aktivität, die Störung des Vertrauensverhältnisses und negative Mund-zu-Mund-Kommunikation mögen logische Folgen sein.

#### *Anmerkung 2: Big Data liefert weder zuverlässige, noch gültige Befunde.*

Zwar versetzt Big Data Unternehmen in die Lage, zeitnah Ereignisse zu identifizieren, auszuwerten (vgl. Freiknecht 2014) und ihre Ressourcen auf konkrete Markt-Konstellationen auszurichten. Das bedeutet aber nicht, dass die so geformten Leistungspotenziale reliabel und valide sind (vgl. Kimble/Milolidakis 2015). Body und Crawford (2012) verdeutlichen dies an einem leicht nachvollziehbaren Beispiel: Die Auswertung von Tweets aktiver Twitter-User ist schon deswegen problematisch, da diese mit substantieller Wahrscheinlichkeit weder die eigentlich interessierende Population, noch die Twitter-Gemeinde als solche repräsentieren. Bedacht werden muss, dass die Aktivitätsintensität konkreter User situationsabhängig ist und Untersuchungen dieser Art von zahlreichen – im Zweifel

unbekannten – Kontextfaktoren und damit von Störgrößen beeinflusst sind. Weitere Verzerrungen treten schon deswegen auf, da einige User über mehrere Accounts verfügen, andere Accounts werden wiederum von mehreren Usern verwendet und wieder andere Accounts werden von Programmen (Bots) gesteuert, die automatisiert Inhalte produzieren. Neben der Reliabilitäts- und Validitätsproblematik stellt sich die noch grundsätzlichere Frage, ob und inwieweit mehr Daten mit mehr (wissenschaftlichem) Erkenntnisgewinn einhergehen, was Frické (2015, S. 660) zwar pointiert, aber dennoch präzise zusammenfasst: „Science needs problems, thoughts, theories, and designed experiments. If anything, science needs more theories and less data.“

*Anmerkung 3: Big Data produziert Abhängigkeit und zerstört Humankapital.*

Einen zwar nicht streng wissenschaftlichen Kriterien genügenden und mit unklarer Intension geschriebenen, aber dennoch vielbeachteten Beitrag zu Big Data, dem folgende Gedanken zu entnehmen sind, liefert Anderson (2008): „This is a world where massive amounts of data and applied mathematics replace every other tool that might be brought to bear. Out with every theory of human behavior, from linguists to sociology. Forget taxonomy, ontology, and psychology. Who knows why people do what they do? The point is they do it, and we can track and measure it with unprecedented fidelity“. Folgt man dieser Logik und versteht Big Data als Werkzeug, das jedwedes Wissen über Kausalzusammenhänge überflüssig macht, dann führt dies erstens zu einer Veränderung des Leistungspotenzials auf der dispositiven Ebene zugunsten elektronischer Entitäten und zweitens zu erheblichem Verlust von Humankapital.

*Anmerkung 4: Big Data und Corporate Social Responsibility konfliktieren.*

Zwar fällt es schwer den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) inhaltlich zu bestimmen und die ihm zahlreich zugeschriebenen Facetten stimmig zu ordnen (vgl. Dahlsrud 2008). Versteht man allerdings CSR als eine auf ethischen Prinzipien beruhende, prinzipiell freiwillige und facettenreiche Verhaltensregulierung bzw. Verpflichtung marktlich aktiver Akteure gegenüber anderen Entitäten (vgl. Jones 1980; Kilcullen/Kooistra 1999; van Marrewijk 2003), dann wird erkennbar, dass CSR eine empathische Komponente aufweist (vgl. McWilliams/Siegel 2001; Basu/Palazzo 2008; Ghosh 2014). Zu beachten ist, dass

Big Data mit anbieterbegünstigenden Informationsasymmetrien einhergeht, die vielfältige Möglichkeiten zur Ausführung opportunistischer und sozial unerwünschter Verhaltensmuster eröffnen. Dieses Problem ist dann immanent, wenn konkrete Bündel an Elementar-Aktivitäten weitgehend autonom von nicht-empathiebefähigten elektronischen Entitäten regelgesteuert initiiert und ausgeführt werden.

*Anmerkung 5: Gegenwärtige Vermarktungstendenzen führen zu einer fortschreitenden Trivialisierung des Begriffs Big Data.*

Big Data im semantisch eng gefassten Sinn ist ein technischer Terminus, der im Gegensatz zu Bezeichnungen wie „Business Intelligence“ oder „Knowledge Management“ keine unmittelbar erkennbare Verbindung zu einer relevanten Geschäftslogik bzw. betriebswirtschaftlichen Funktion aufweist. Die von Delen (2014) zu Recht attestierte Über-Strapazierung als Marketing-Schlagwort ist sowohl für den theoretischen Diskurs als auch für einzelwirtschaftliche Vermarktungsanstrengungen wenig hilfreich: Bedacht werden muss, dass das Big-Data-Konzept mit hohen Anforderungen einhergeht und sowohl eine äußerst leistungsfähige Infrastruktur, als auch hochkomplexe Auswertungsalgorithmen impliziert. Konkrete Problemlösungsansätze sollten daher nicht deswegen als Big Data bezeichnet werden, weil die zugehörigen Protagonisten eine gewisse Komplexität der Datenstruktur und/oder die Notwendigkeit zur Echtzeitauswertung vermuten. Vielmehr muss es sich um Ansätze handeln, die mit klassischen Informationstechnologien nicht mehr umsetzbar sind und deutlich höhere Anforderungen an das informationstechnische Leistungspotenzial stellen, als konventionelle ERP- und CRM-Systeme (vgl. Shim et al. 2015). Dies ist beispielsweise bei denjenigen Lösungen nicht der Fall, die Datenbestände zu Kundenkontaktpunkten aus unternehmensinternen Datencontainern sammeln und zu anbieterseitigen Leistungspotenzialen aufbereiten, da es sich hierbei de facto lediglich um ein Data Warehouse handelt.

## FAZIT

Big Data ist zu einem quasi ubiquitär diskutierten Phänomen avanciert, was allerdings mit einer nicht notwendigen, aber dennoch fortschreitenden Trivialisierung des Terminus einhergeht. Zwar liefert Big Data – gemessen an wissenschaftlichen Kriterien – weder verlässliche noch valide Befunde. Unbestritten werden

jedoch durch die Möglichkeit zeitnaher Auswertung großer, heterogener und sich schnell verändernder Datenbestände die für die Praxis mittlerweile unerlässlichen Customer Insights generiert. Das darin vorhandene Wertschöpfungspotenzial kann daher sehr wohl einen substanziellen Vermarktungsbeitrag leisten.

Big Data verwendet Daten, die auch von unternehmensexternen Entitäten produziert werden, die somit (in aller Regel unwissentlich) als Co-Produzenten fungieren. Darüber hinaus besteht dann die Gefahr der Vernichtung von Humankapital, wenn Big Data als Werkzeug verstanden wird, das jedwedes Wissen über Kausalzusammenhänge überflüssig macht. Big Data baut verdeckte Informationsasymmetrien auf, die opportunistische Verhaltensweisen gestatten. Diese Problematik verschärft sich, wenn nicht-empathiebefähigte Informationssysteme als autonom handelnde Entitäten eingesetzt werden: Nicht alles technisch Realisierbare ist legitim; Intransparenz verschärft diese Problematik. Dennoch ermöglicht die zeitnahe Auswertung sehr großer, heterogener und sich schnell verändernder Datenbestände, bisher unerkannte Wertschöpfungspotenziale für und mit dem Kunden zu erschließen.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Aarts, E. H./Encarnaçao, J. L. (2006): Into Ambient Intelligence, in: Aarts, E. H./Encarnaçao, J. L. (Hrsg.): True Visions – The Emergence of Ambient Intelligence, Berlin, Heidelberg, New York, S. 1-17.
- Anderson, C. (2008): The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete, <http://www.wired.com/2008/06/pb-theory/>, Abruf 02.11.2015.
- Antón-Haro, C./Dohler, M. (2015): Introduction to machine-to machine (M2M) communications, in: Antón-Haro, C./Dohler, M. (Hrsg.): Machine-to-Machine (M2M) Communications: Architecture, Performance and Applications, Cambridge, S. 1-23.
- Armbrust, M./Fox, A./Griffith, R./Joseph, A. D./Katz, R./Konwinski, A./Lee, G./Patterson, D./Rabkin, A./Stoica, I./Zaharia, M. (2010): A View of Cloud Computing, in: Communications of the ACM, 53,4, S. 50-58.
- Arnold, C./Reckenfelderbäumer, M. (2017): Context-Aware Computing: Zur Integrativitätsproblematik aus Sicht der Leistungslehre, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0 – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden (im Druck).
- Azuma, R. (1997): A Survey of Augmented Reality, in: Presence: Teleoperators and Virtual Environments, 6, 4, S. 355-385.
- Basu, K./Palazzo, G. (2008): Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking, in: Academy of Management Review, 33, 1, S. 122-136.
- Benkenstein, M. (2016): Leistungslehre und Dienstleistungsmanagement, in: Corsten, H./Roth, S.: Handbuch Dienstleistungsmanagement, S. 9-24.
- Body, D./Crawford, K. (2012): Critical Questions for Big Data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon, in: Information, Communication & Society, 15, 5, S. 662-679.
- Buttle, F./Maklan, S. (2015): Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, 3. Auflage, London, New York.
- Cattell, R. (2010): Scalable SQL and NoSQL data stores, in: ACM SIGMOD Record archive, 39, 4, S. 12-27.
- Chen et al. (2013): Big data challenge: a data management perspective, in: Frontiers of Computer Science, 7, 2, S. 157-164.
- Chen, C. L./Zhang, C.-Y. (2014): Data-intensive applications, challenges, techniques and technologies: A survey on Big Data, in: Information Sciences, 275, S. 314-347.
- Chen, M./Mao, S./Liu, Y. (2014): Big Data: A Survey, in: Mobile Networks and Applications, 19, 2, S. 171-209.
- Ch'ng, E. (2014): The Value of Using Big Data Technologies in Computational Social Science, in: ACM (Hrsg.): BigDataScience '14 International Conference on Big Data Science and Computing, New York.
- De Mauro, A./Greco, M./Grimaldi, M. (2015): What is Big Data? A Consensual Definition and a Review of Key Research Topics, in: AIP Conf. Proc. 1644, S. 97-104.

- Delen, D. (2014): *Real-World Data Mining: Applied Business Analytics and Decision Making*, Upper Sadle River.
- Ekbia et al. (2015): *Big data, bigger dilemmas: A critical review*, in: *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66, 8, S. 1523-1545.
- Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): *Leistungs-bündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen*, in: *zfbf*, 45, 5, S. 394-426.
- Engelhardt, W.H./Freiling, J. (1995): *Integrativität als Brücke zwischen Einzeltrans-aktion und Geschäftsbeziehung*, in: *Marketing ZFP*, 17, 1, S. 37-43.
- Freiknecht, J. (2014): *Big Data in der Praxis: Lösungen mit Hadoop, HBase und Hive. Daten speichern, aufbereiten, visualisieren*, München.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (1996): *Integrative und autonome Prozeßkonstellationen als Basis und Herausforderung eines Handlungsebenen bezogenen Marketing – Eine strukturierte Systematisierung vor dem Hintergrund des Dienstleistungsbereichs*, in: Meyer, M. (Hrsg.): *Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, S. 21-67.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2010): *Markt und Unternehmung: Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Frické, M. (2015): *Big Data and Its Epistemology*, in: *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66, 4, S. 651-661.
- Gersch, M. (2011): *Customer Relationship Management*, in: Kleinaltenkamp et al. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement: Konzepte, Methoden und Instrumente*, Wiesbaden, S. 309-357.
- Ghosh, S. (2014): *Is Corporate Social Responsibility in India Still in a Confused State?: A Study of the Participation of the Private Sector Companies of India in Corporate Social Responsibility Activities*, in: *Global Business Review*, 16, 1, S. 1-32.
- Hashem et al. (2015): *The rise of "big data" on cloud computing: Review and open research issues*, in: 47, 1, S. 98-115.
- Jacobs, A. (2009): *The Pathologies of Big Data*, in: *Communications of the ACM*, 52, 8, S. 36-44.
- Jones, T. M. (1980): *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, in: *California Management Review*, 22, 3, S. 59-67.
- Kilcullen, M./Kooistra, J. O. (1999): *At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility*, in: *Reference Services Review*, 27, 2, S. 58-178.
- Kim, K. Y. (2014): *Business Intelligence and Marketing: Insights in an Era of Big Data: The Q-sorting Approach*, in: *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 8, 2, S. 567-582.
- Kimble, C./Milolidakis, G. (2015): *Big Data and Business Intelligence: Debunking the Myths*, in: *Global Business and Organizational Excellence*, 35, 1.
- Kleinaltenkamp, M. (1997a): *Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre*, in: Backhaus, K./Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffée, H. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, M. (1997b): *Kundenintegration*, in: *WiSt*, 26, 7, S. 350-354.
- Kleinaltenkamp, M./Bach, T./Griese, I. (2009): *Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing*, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Kundenintegration – Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 35-62.
- Kumar, V./Reinartz, W. (2012): *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- Kyriazi, C. (2015): *Why Big Data is the New Oil*, <https://www.linkedin.com/pulse/why-big-data-new-oil-christina-kyriazi>, Abruf 01.11.2015.
- Laney, D. (2001): *Application Delivery Strategies*, <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>, Abruf 01.11.2015.

- Liu, C.-h. (2015): A Conceptual Framework of Analytical CRM in Big Data Age, in: *Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 6, 6, S. 149-152.
- Lokhande, S./Khare, N. (2015): An Outlook on Big Data and Big Data Analytics, in: *International Journal of Computer Applications*, 124, 11, S. 37-41.
- Lycett, M. (2013): 'Datafication': Making sense of (big) data in a complex world, in: *European Journal of Information Systems*, 22, 4, S. 381-386.
- Ma et al. (2015): Towards building a data-intensive index for big data computing – A case study of Remote Sensing data processing, in: *Information Sciences*, 319, S. 171-188.
- Madden, S. (2012): From Databases to Big Data, in: *IEEE Internet Computing*, 16, 3, S. 4-6.
- Mayer-Schönberger, V./Cukier, K. (2013): *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, New York.
- McAfee, A./Brynjolfsson, E. (2012): Big Data: The Management Revolution, in: *Harvard Business Review*, 90, 10, S. 60-68.
- McNulty, E. (2014): Understanding Big Data: The Seven V's, <http://dataconomy.com/seven-vs-big-data/>, Abruf 02.11.2015.
- McWilliams, A./Siegel, D. (2001): Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective, in: *Academy of Management Review*, 26, 1, S. 117-127.
- Mishra, A. S. (2015): Information Professionals and Big Data, in: *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 5, 9, S. 123-129.
- Müncheberg, H. (2015): Passende Inhalte an die richtigen Empfänger, in: Schwarz, T. (Hrsg.): *Big Data im Marketing: Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache*, Freiburg, S. 126-141.
- Nasser, T./Tariq, R. S. (2015): Big Data Challenges, in: *Journal of Computer Engineering & Information Technology*, 4, 3.
- Nora, S./Minc, A. (1978): *L'informatisation de la société*, Paris.
- Palmer, M. (2006): ANA Marketing Maestros, [http://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data\\_is\\_the\\_new.html](http://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data_is_the_new.html), Abruf 01.11.2015.
- Reckenfelderbäumer, M. (1995): Potenzial – Prozeß – Ergebnis: eine neue Sichtweise der Leistungsdimensionen, in: Engelhardt, W.H. (Hrsg.): *Potentiale – Prozesse – Leistungsbündel: Diskussionsbeiträge zur Leistungstheorie*, Bochum, S. 1-25.
- Reckenfelderbäumer, M./Arnold, C. (2012): Der informatisierte Kunde - Handlungsempfehlungen für das Customer Experience Management, in: *Customer Experience - Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 85-105.
- Reckenfelderbäumer, M./Arnold, C. (2016): Servitization aus leistungstheoretisch-prozesszentrierter Sicht, in: Bruhn, B./Hadwich, K. (Hrsg.): *Service-transformation – Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 481-502.
- Rust, R. T./Huang, M.-H. (2014): The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science, in: *Marketing Science*, 33, 2, S. 206-221.
- Samuel et al. (2015): A Survey on Big Data and its Research Challenges, in: *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10, 8, S. 3343-3347.
- Schroeck et al. (2012): Analytics: Big Data in der Praxis, <http://www-935.ibm.com/services/de/gbs/thought-leadership/GBE03519-DEDE-00.pdf>, Abruf 03.11.2015.
- Shilpa, /Kaur, M. (2013): Big Data and Methodology - A review, in: *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 3, 10, S. 991-995.
- Shim et al. (2015): Big Data Analytics: Issues, Solutions, and ROI, in: *Communications of the Association for Information Systems*, 37, S. 797-810.
- Steuer, J. (1992): Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence, in: *Journal of Communication*, 42, 4, S. 73-93.
- Toshniwal, R./Dastidar, K. G./Nath, A. (2015): Big Data

Security Issues and Challenges, in: International Journal of Innovative Research in Advanced Engineering, 2, 2, S. 15-20.

van Marrewijk, M. (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, in: Journal of Business Ethics, 44, 2, S. 95-105.

Ward, J. S./Barker, A. (2013): Undefined by Data: A Survey of Big Data Definitions, <http://arxiv.org/pdf/1309.5821.pdf>, Abruf 02.11.2015.

Watson, R. T./Pitt, L. F./Berthon, P./Zinkhan, G. M. (2002): U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 4, S. 333-347.

Weiser, M. (1991): The Computer for the 21st Century, in: Scientific American, 265, 3, S. 94-104.

Wienhofen, L. W./Mathisen, B. M./Roman, D. (2015): Empirical Big Data Research: A Systematic Literature Mapping, <http://arxiv.org/abs/1509.03045>, Abruf 01.11.2015.

Zhang et al. (2015): In-Memory Big Data Management and Processing: A Survey, in: IEEE Transactions on Knowledge & Data Engineering, 27, 7, S. 1920-1948.

Zikopoulos et al. (2013): Harness the Power of Big Data, New York et al.

#### AUTOREN

**Christian Arnold** ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWTK und als Managementberater tätig.

E-Mail: Christian.Arnold@hwtk.de

**Christian Heuer** ist als Projektassistent im B2B Umfeld und im Marketing tätig.

E-Mail: Christian.Heuer@stud.hwtk.de

JEL : M12

## Gaps between skills for successful project management and project management framework education

Arie Cornelis de Jong

### ABSTRACT

Many complex, ambitious and innovative industrial activities are organized in projects. Yet, in spite of professional project management education, projects often do not reach their goals within time and budget. This raises the question of "gaps" between project management education and real project management demands.

Three well-known project management frameworks, PRINCE2®, PMBOK, and ICB IPMA, were analysed empirically. Hypotheses were derived by comparing general project management requirements with the frameworks. 156 international project managers and trainers answered questions about problems in projects, project management frameworks used, and perceived benefits and shortcomings. Main issues not covered by the frameworks referred to communication and interpersonal skills, general problem solving skills and flexibility, and change/ risk management and monitoring/ controlling. There are differences between the frameworks too. The results suggest that problem based learning should be emphasized more in project management education.

### KEYWORDS

project management education, project management framework, project management skill, project success

### INTRODUCTION

Technological progress and global competition exert pressure for innovative product and service solutions in companies. Examples of activities of this kind are creating software, changing a business process, or working on an innovation (Burgers, van den Bosch, & Volberda, 2008). Typically, these activities are complex, ambitious, and time limited, so projects staffed with experts are a common type of organization of these activities. Projects have become an important type of organization in many companies (Crawford, 2005). But projects often do not meet their demands. For

example, software development suffers from cost overruns, delays, and unmet needs of users (Ropponen & Lyytinen, 2000). As this is – at least in part – due to faults in project management, consequently the demand for project management competence is high (Crawford, 2005). In fact, standards for project management knowledge and practice such as PRINCE2® ("Projects in Controlled Environments"; Court, 2006), PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (Morris, Crawford, Hodgson, Shepherd, & Thomas, 2006; Brill, Bishop, & Walker, 2006), the APM body of knowledge (Association for Project Management, 2006), the IPMA (International Project Management Association) Competence Baseline (Caupin, et al., 2006; Caupin, Knopfel, Morris, Motzel, & Pannenbäcker, 1999) and others have been developed. So, there is a growing body of knowledge and professionalization of the project management activity and education.

Still, in spite of professionalization, it seems that project success has not improved significantly (Malone, 2009; Mir & Pinnington, 2014). For example, Malone (2009) reports that only 31% of U.S. IT projects succeed in meeting specifications, budget, and deadline as planned. Additionally, trained and certified project managers often may not seem more successful than "accidental" project managers (Thomas & Mengel, 2008; Ramazani and Jergeas, 2014).

This raises the question of what the significance of formal project management frameworks such as PRINCE2® for practical project management really is. There are clear links between project management performance and project management success, and between having project management frameworks and project management performance (Mir & Pinnington, 2014). But evidence concerning the significance of project management frameworks to project success is limited (Mir & Pinnington, 2014). Even more limited is knowledge about the exact reasons for limited success; more specifically, the "gaps" between project management framework knowledge/ education and the skills actually needed in daily project management work.

The purpose of this research is to contribute to identify these gaps, and to infer which skills project managers additionally need. Using a qualitative-quantitative approach, project managers and project management trainers were interviewed about their use of project management frameworks, perceived problems in projects, and the perceived value of their project management knowledge in dealing with these problems.

## LITERATURE REVIEW

Project management is an integrated, challenging activity of leading and managing a project from its start to its successful completion (Field & Keller, 2006). In a narrow sense, it encompasses predominantly "technical" activities such as managing the project life cycle (for example, specifying, structuring, resource allocating, planning, controlling, change and risk management). In a wider sense, it also encompasses "interpersonal" activities and skills such as motivating team members, solving personal conflicts, and effective communication.

The term "project management standard" or "project management framework" refers to a set of statements and rules about how projects might be structured and processed successfully. They are derived from best-practice experience. Examples already mentioned are PRINCE2®, PMBOK, ICB IPMA, and others. Education of project managers in these and other standards is offered by several training organizations. Project management standards developed successively as technological progress led to a growing need for professionalization of work structures that were increasingly organized as projects (Seymour & Hussein, 2014). These standards help project managers to structure project complexity and to prevent them from re-inventing the wheel with each project. Each project is unique, but the standards provide general guidelines. Project management standards may also facilitate transfer of project management knowledge and experience within an organization (McHugh & Hogan, 2011). Moreover, customers may demand that the projects of their suppliers are conducted following some standard.

The issue of how education in a project management standard relates to project management performance and project success is complicated by terminological difficulties. "Project success", for example, is a multifaceted construct that may refer to time, budget, and quality (Ofori, 2013), but also to satisfaction of key

stakeholders (customers, management, team, and more; Bryde, 2003), and it might depend on industrial sector, size, and complexity. The degree in which project success can be controlled by project management may vary; external impact may be relevant too. The relations between project management, project management success, external effects, and project success may be summarized by the following figure.

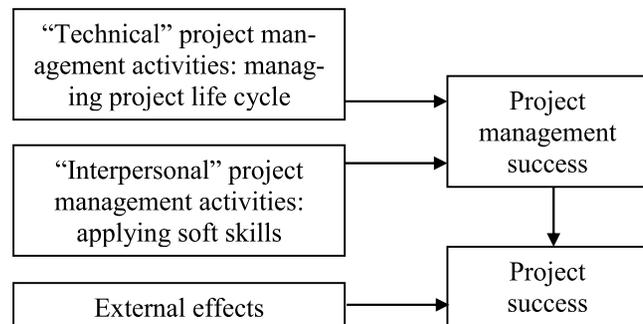


Figure 1: Relations between project management, external effects, project management success, and project success

Source: Author's work

In the literature, it is well recognized that project management standards predominantly cover "technical" skills as opposed to "interpersonal" skills (Ramazani & Jergeas, 2014). Both technical and interpersonal skills are relevant for project management performance. Project management performance explains about 44% of the variance of project success in the Mir & Pinnington (2014) study, leaving much room for external and other effects on project success. So the impact of project management standards on project success is limited by these other effects. Nevertheless, the genuine "technical" project management activities (as specified by the standards) explain between 15% and 30% of the variance of project success variables (Mir & Pinnington, 2014). But interpersonal skills are judged equally important, at least (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013).

In more qualitative strands of research, critical aspects of projects and project management activities were identified. For example, by using factor analysis, Crawford (2000) found that the activities of planning, monitoring and controlling, team development, and identifying lessons learned are important "success-critical" activities. These activities are described by project management standards too. In addition, crucial leadership characteristics and personality factors of project managers, such as agreeability or assertiveness, were identified (Crawford, 2005). Also, the role of "tacit knowledge" – knowledge that cannot be verbalized but nevertheless guides activities and decisions – for project

management was discussed (Chen & Partington, 2006). Furthermore, the role of complexity and dynamics of project and its impact on project management have been discussed (Shepherd & Atkinson, 2011; Svejvig & Andersen, 2015). With respect to dynamics, it is emphasized that project management skill is not a fixed set of skills but must change and adapt steadily. Newly trained project managers are often not sufficiently prepared for changing conditions like scope creeping, change of resource availability, and the like. The problem here seems to be that application of acquired project management knowledge to new situations is not quite straightforward (Ramazani & Jergeas, 2014). Another problem is posed by the "unknown unknowns", unrecognized uncertainties of which the project manager is unaware, such as contextual turbulences, technological, or organizational uncertainty (Edington & Lechler, 2012). Such "unknown unknowns" are not handled by project management frameworks (Ramasesh & Browning, 2014).

To conclude, theoretical and empirical work shows that project management frameworks are designed to handle a specific subset of the challenges and corresponding skills associated with project management. "Technical" project management activities have to be complemented by interpersonal skills for successful project management; project success, in turn, depends also on external aspects. Project management frameworks typically do not cover leadership skills and skills necessary for dealing with the dynamics, complexity, and uncertainty inherent in many projects. So project management frameworks are necessary but not sufficient for successful project management, and for successful projects.

**CRITERIA FOR THE ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT FRAMEWORKS**

Project management is an integrated, challenging activity of leading and managing a project. In order to analyse more closely what exactly the contributions and the remaining gaps of project management frameworks are, the following procedure was adapted: 1. to identify typical problems in projects, 2. to define solutions to these problems, 3. to review selected project management frameworks whether they provide guidelines to reach these solutions, and 4. to derive hypotheses about "gaps", i.e., problems/ solutions not covered by the respective standard.

**Identifying typical problems in Projects**

Identification of problems in project basically followed Kappelmann, McKeeman, & Zhang (2006):

- Resource related problems (understaffing, not enough qualification, not enough time, material shortcomings; Ahonen and Savolainen, 2010)
- Time scheduling (unrealistic timing, no adequate response to early delay)
- Lack of clarity of requirements and business case
- Ineffective controlling and monitoring of progress and change
- Problems with leadership and top management (i.e., not enough commitment; McManus & Wood-Harper, 2011)
- Problems with team management (i.e., not enough motivation; conflict)
- Lack of flexibility and strategic thinking (narrow-mindedness)

**Defining solutions for the problems**

Assigning solutions to the problems was straightforward in many cases. The following table provides a sample of these assignments.

Problem	Description	Possible solution
<i>Resources</i>		
	Time: Too tight time scale exerted by top management	Define the project goals such that the time scale is realistic (or refuse to manage the project)
	Material resources/ staff: Outdated tools; withdrawal of (material) resources	Identifying material resources needed, and making sure that they are available
<i>Time Scheduling</i>		
	No clear schedule and definition of milestones	Clear definition and realistic scheduling of milestones
	No (or insufficient) documentation of milestones, requirements, deliverables; no sufficient status reporting	Clear documentation of milestones, requirements, and deliverables; status reporting
<i>Clarity of Requirements; Business Case</i>		
	No clear success criteria	Discussing, defining, and communicating success criteria per milestone
	Unclear business case	Clearly defining the business case and obtaining commitment (or quit the project)
	Business case changing; scope creeping	Close controlling and monitoring of the business case, the project goals, and the project environment
<i>Controlling and Monitoring Progress and Change</i>		
	No awareness for change, no change management	Establishing systematic change control and management throughout the course of the project
	Not enough risk awareness, risk analysis, and/ or risk controlling	Systematic risk management throughout the whole project
<i>Leadership and Top Management</i>		
	Lack of support (value of project not seen/ appreciated)	Striving for a clear commitment (if not achieved: refusal to manage project)
<i>Project Manager and Team</i>		
	Resistance and subversive behaviour of project members	Identifying reason(s) (i.e., not enough autonomy); cultural change
<i>Strategy, flexibility</i>		
	"unknown unknowns", unforeseen change of environment/ conditions	Reacting flexibly to change; orienting strategy toward flexibility

Table 1: Assignment of solutions to problems in projects  
Source: Author's work

## Reviewing selected project Management frameworks

As stated, the next step consisted in reviewing selected project management frameworks whether they might be able to provide these solutions. PMBOK, PRINCE2® and ICB IPMA are among the most widely used frameworks (Lehmann, 2016) and they were most widely used by the participants of the study (see below).

- PRINCE2®, launched in 1989, is especially designed for IT projects. It has become a de facto standard in the UK. It is a non-proprietary method for project management, comprising a set of principles, a set of themes and a set of processes (Murray, 2011). The principles are basic guiding requirements, or good practice. The themes comprise of basic aspects of project management that have to be addressed continually (i.e., risk awareness/ analysis). Processes deal with the stages of a project.
- PMBOK was published first in 1987 as a "best practice" knowledge compilation (Shepherd & Atkinson, 2011). PMBOK organizes the project around its life cycle: initiating, planning, executing, monitoring, controlling, and closing the project. In addition, there are nine knowledge areas: Scope, quality, and risk; integration, cost, and communication; time, human resources, procurement, and stakeholder management.
- ICB IPMA has become the main standard for project management in more than 30 countries (Caupin, et al., 2006). It presupposes three "competence areas": technical, behavioral, and contextual. These areas are broken down into 46 individual competencies. There is some flexibility for adding more competencies.

## Deriving hypotheses about "gaps" between the standards and problem solutions

As stated, the next step in the analysis was to compare the project management standards with the desired problem solutions stated earlier. This was done step by step; i.e., every component specified (i.e., the principles, themes, and processes of PRINCE2®, the life cycle and knowledge areas of PMBOK, and the individual competencies of ICB IPMA) was judged with respect to each of the problem solutions given in table 1. This way it became apparent which of the three project management frameworks was strong – or weak – with respect to which problem solution category. Based on this procedure, a set of hypotheses was derived for each one

of the frameworks. Each set of hypotheses specifies the problem/ solution categories (i.e., time scheduling, leadership and top management, team management, etc.) where the respective project management framework appears to be weak. The following table gives an overview.

Framework	Hypotheses H1 – H3: Weakness with respect to...
PRINCE2®	H1: a) Handling resources b) Controlling/ monitoring progress/ change/ risk c) Project manager and team d) Strategy, flexibility
PMBOK	H2: a) Project manager and team b) Strategy, flexibility
ICB IPMA	H3: a) Time scheduling b) Controlling/ monitoring progress/ change/ risk

Table 2: Hypotheses  
Source: Author's work

## METHOD

*Design:* Project management is a complex activity, and the hypotheses stated contain some terms that are not very clear-cut and may be subject to interpretation, like for example "strategy, flexibility". Therefore, a qualitative and quantitative approach was adopted. The qualitative approach enables to gather insights and ideas from project managers that are not prespecified in advance in an explorative way. The quantitative approach is used to test the hypotheses. Then the results of both approaches are combined for a comprehensive picture.

In accordance with this qualitative-quantitative approach, a questionnaire was designed containing open and closed questions as well. The closed questions serve to gather information suitable to test the hypotheses. The open questions serve to gather additional insights about problems in project management, the usefulness of the frameworks, and specific problems as perceived by project managers.

*Participants:* Participants were project managers and project management trainers. Part of the participants was contacted via an international electronic network of project managers and project management trainers. This was complemented by Social Media, Xing, LinkedIn and a project management social platform, "projectmanagers.org". Using these channels, about 2.000 persons were contacted. 120 project managers of varying degree of expertise and 36 project management trainers completed the questionnaire. 135 participants completed it in written form; the other 21 participants

were interviewed orally.

*Material:* The questionnaire contained 39 questions structured into six sections: General (i.e., demographic information), importance of project management in the organization, project experience and project management education, contribution of project management education to project success, skills needed for project management, and coverage by project management education, and specific problems in project management. The skills needed for project management (as perceived by the participants) and the specific problems consisted of several items which were assigned to the concepts in the hypotheses (handling resources, controlling/ monitoring progress/ change/ risk etc.), so these concepts were operationalized by specific items. The other questions were used for the qualitative evaluation.

*Evaluation and hypotheses testing:* For qualitative evaluation, the flow of utterances was structured into segments, i.e., meaningful "chunks". Then, for each segment, the best fitting category was determined. Then some of the categories were differentiated, and some new categories were created; other categories were merged. So, category formation was in part a top-down process and a bottom-up process, as recommended by Mayring (2003).

For the items operationalizing the concepts in the hypotheses, the perceived coverage by each project management framework was assessed. (For example, the coverage of risk management by each of the three frameworks was assessed.) Coverage was rated by the subjects on a scale from 0 (no coverage) to 3 (perfect coverage). In addition, specific project problems (also related to the hypothesis concepts) occurring in PRINCE2® projects, "PMBOK" projects and "ICB IPMA" projects were assessed.

## RESULTS

### Descriptive results

Participants were 120 project managers and 36 project management trainers from Europe, Asia, America, and Africa. Mean age was 39.6 years, 81.4% were male, 82.7% were employed. 96.1% of the participants had received some formal project management education: PMBOK (62 participants), PRINCE2® (33 participants, and ICB IPMA (13 participants) were the project management frameworks most commonly used in the participants' organizations.

The participants were asked to rate the mean difficulty of the projects they are involved in on a scale from 1

(easy) to 10 (hard). The mean was 5.36. The most troublesome aspects in the projects are depicted in the following table.

Aspect	Sub-categories (examples)	Number of utterances
Management/ stakeholders	Problems with top management Lack of stakeholder commitment Communication problems with stakeholders	22
Business case, requirements, scope creeping	Unclear business case, unclear specification, unclear requirements Scope creeping/ requirement change	17
Operational project management tasks	Time delay, problems in risk management Cost planning; resource problems Poor solution design	49
„Soft“ aspects of project management	Conflict; leadership/motivation/team management	17

Table 3: Most troublesome aspects in projects  
Source: Author's work

As can be discerned, "operational" project management tasks such as time delay, resource problems, or insufficient risk management were most common. Problems concerning management and stakeholders (i.e., lack of commitment), unclear requirements and business case, as well as "soft" aspects like conflict or motivation were also frequent problems.

As perceived by the participants, specific skills are necessary in order to overcome these problems. These skills categorized and then classified according to several "skill areas" as shown in the next table.

Skill areas	Skill categories (examples)	Number of utterances
"Classic" "core" project management skills	Risk management, planning, scheduling, budget, time, monitoring/ controlling	161
Project management related general skills	General problem solving skills, strategic thinking, forecasting	90
Soft skills and communication	Negotiation, communication motivating, settling conflict	118
General personality factors	Analytic thinking, patience, perseverance, open-minded, positive, organized	34

Table 4: Most important project management skills  
Source: Author's work

So "classic", or "core" project management skills are judged as important by the participants. But general problem solving skills and personality factors are judged important as well.

23 participants commented that these skills are not, at least not completely, covered by project management standards. Again, these comments were categorized; the categories may be described as follows:

- "Education is too theory minded – no practical education."
- "Project management training focuses too much on the exam."
- "Reality is more complex than project management education suggests."

- "Education is too technically minded."
- "No account for soft skills and general problem solving"

**Hypotheses testing**

As stated, in order to test the hypotheses, the degree of coverage of requirements by the three frameworks was assessed. The table shows the results.

	PRINCE2®	PMBOK	ICB IPMA
Handling resources	2,50*	2,61	2,63
Controlling/ monitoring progress/ change/ risk	2,74	2,70	2,75
Time scheduling	2,25	2,18*	2,28
Project manager and team	2,09*	2,39	2,37
Strategy, flexibility	1,89*	2,17	2,12

**Table 5:** Mean ratings of project management aspects  
**Source:** Author's work

As stated, the scale goes from 0 (no coverage) to 3 (perfect coverage).

The frameworks were evaluated statistically using Kruskal Wallis tests in SPSS. A Kruskal Wallis test was performed for each set of criteria with the frameworks as independent variable. Subsequently, each project management framework was contrasted against the others with Mann Whitney tests. Bonferroni correction was used in order to account for multiple testing.

With respect to controlling/ monitoring progress/ change/ risk, no difference between the frameworks was detected. Time scheduling was slightly inferior with PMBOK, Project management and team issues as well as strategy and flexibility received lower values with PRINCE2® as compared to the other two frameworks.

The implications of these results for the hypotheses are depicted in the rightmost column of the next table.

Framework	Hypotheses H1 – H3: Weakness with respect to...	result
PRINCE2®	H1: a) Handling resources b) Controlling/ monitoring progress/ change/ risk c) Project manager and team d) Strategy, flexibility	corroborated rejected corroborated corroborated
PMBOK	H2: a) Project manager and team b) Strategy, flexibility	rejected rejected
ICB IPMA	H3: a) Time scheduling b) Controlling/ monitoring progress/ change/ risk	rejected rejected

**Table 6:** Hypotheses evaluation  
**Source:** Author's work

The table shows that most of the hypotheses for PRINCE2® are corroborated. In PRINCE2® driven projects, there tend to be more resource problems, more project management and team problems, and more problems concerning strategy and flexibility. The

hypotheses pertaining to the other two frameworks have to be rejected.

**SUMMARY AND CONCLUSIONS**

The results clearly show that there are differences between projects run on the base of PRINCE2®, PMBOK, and ICB IPMA. With PRINCE2®, there tend to be more problems concerning resource management, team, and flexibility in reacting to change.

The qualitative analysis showed that in the projects there appear to be problems that may lie outside of the scope of project management frameworks: Problems in communicating with top management and stakeholders, unclear business case and requirements as well as scope creeping, and "soft" interpersonal aspects of project and team management. But in addition to this, there also appear to be operational problems such as resource problems, time delay, and poor solution design.

From the viewpoint of the participants, project management framework education tends to be too "theory minded", focusing too much on technology as well as on the exam, and neglecting complexity, soft skill and general problem solving. "Gaps" between project management framework knowledge/ education and the skills actually needed in daily project management work basically refer to (i) soft skills and communication, (ii) general skills like problem solving and flexibility, but also to (iii) "classic" project management skills such as risk management and monitoring/ controlling.

Hypotheses testing in addition showed that there are indeed differences between projects run on the base of PRINCE2®, PMBOK, and ICB IPMA. With PRINCE2®, there tend to be more problems concerning resource management, team, and flexibility in reacting to change.

There are some caveats to the analyses. First, it is not clear whether "gaps" stem from characteristics of project management education or from characteristics of the frameworks themselves. For example, it is possible that project management education as currently conducted generates too much "inert" knowledge (Renkl, Mandl & Gruber, 1996) that cannot be put readily to use. This should be evaluated in further investigations. Second, it could be that the differences found between the frameworks also reflect cultural differences, as the regional distribution of the frameworks differs, as mentioned. Further analyses suggest this kind of differences; for example, projects were judged more complex by the European participants

than by participants from non-European countries. This might have confounded the results and must be evaluated further, too.

For educational policy, the results suggest that project management framework education should be extended by exercises that provide the opportunity to apply the knowledge in flexible ways in varying situations. In such a problem-based environment, learners would discover processes and principles by themselves, instead of being taught abstract knowledge. It might not be necessary to provide a completely problem-based learning environment, but it is important to enrich project management education with key elements of this. Approaches of problem-based learning and game-based learning (Annetta, et al., 2014) for project management education are under development.

## REFERENCES

- Annetta, L., Lamb, R., Minogue, J., Folta, E., Holmes, S., Vallett, D., & Cheng, R. (2014). Safe science classrooms: Teacher training through serious educational games. *Information Sciences*, 264, 61-74.
- Association for Project Management. (2006). *APM Body of Knowledge 5th edition*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
- Brill, J., Bishop, M., & Walker, A. (2006). The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. *Educational Technology Research & Development*, 54(2), 115-140.
- Bryde, D. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2/3), 228-253. doi:10.1108/02656710310456635
- Burgers, J., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2008). Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge. *Long Range Planning*, 41(1), 55-73. doi:10.1016/j.lrp.2007.10.003
- Caupin, G., Knopfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Perez-Polo, F., & Seabury, C. (2006). *ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Nijkerk: IPMA International Project Management Association.
- Caupin, G., Knopfel, H., Morris, P., Motzel, E., & Pannenbäcker, O. (1999). *IPMA Competence Baseline*. Germany: International Project Management Association. IPMA.
- Chen, P., & Partington, D. (2006). Three conceptual levels of construction project management work. *International Journal of Project Management*(24), 412-421.
- Court, R. (2006). An Introduction to the PRINCE2 project methodology by Ruth Court from FTC Kaplan. Retrieved January 1, 2016, from [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/PRINCE2\\_P5\\_article.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/PRINCE2_P5_article.pdf)
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23, 7-16.
- Edington, B., & Lechler, T. (2012). Challenging classic project management: turning project uncertainties into business opportunities. *Project management journal*, 43(6), 59-69.
- Field, M., & Keller, L. (2007). *Project Management*. Bedford: Thomson Learning/The Open University.
- Kappelman, L., McKeeman, R., & Zhang, L. (2006). Early warning signs of IT project failure. The dominant dozen. *Information Systems Management*, 23(4), 31-36.
- Lehmann, O. (2016). Zahlen zu PMI-Mitgliedern – ein kurzer Überblick [numbers about PMI members – a short overview]. Retrieved January 29, 2016, from <http://www.theprojectgroup.com/blog/zahlen-zu-pmi-mitgliedern/>
- Malone, S. A. (2009). *Exploring the role of contemporary project manager leadership in information system project debacles*. Ann Arbor: ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Datenanalyse*. Weinheim: Beltz Verlag.
- McHugh, O., & Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*(29), 637-646.

- McManus, J., & Wood-Harper, T. (2007). Understanding the Sources of Information Systems Project Failure. *Management Services*, Autumn 2007, 38-43.
- Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217.
- Morris, P., Crawford, L., Hodgson, M., Shepherd, M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.
- Ofori, D. (2013). Project Management Practices and Critical Success Factors—A Developing Country Perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 14-31.
- Ramasesh, R., & Browning, T. (2014). A conceptual framework for tackling knowable unknown unknowns in project management. *Journal of Operations Management*, 32(4), 190-204.
- Ramazani, J., & Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33, 41-52.
- Renkl, A., Mandl, H. & Gruber, H. (1996). Inert knowledge: Analyses and remedies. *Educational Psychologist*, 31 (2), 115-121.
- Ropponen, J., & Lyytinen, K. (2000). Components of Software Development Risk: How to Address Them? A Project Manager Survey. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 26(2), 98-112.
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History of Project Management. *International Journal of Management & Information*, 18(4), 233-240.
- Shepherd, M., & Atkinson, R. (2011). Project Management Bodies of Knowledge; Conjectures and Refutations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(2), 152-158.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33, 278-290.
- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304–315.
- Tyssen, A., Wald, A., & Spieth, P. (2013). Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda. *Project management journal*, 44(6), 52-67.

**AUTHOR****Arie Cornelis de Jong, MBA, MSc**Interim-Manager and Doctoral Student Cyprus  
International UniversityE-Mail: [acj@4projects.info](mailto:acj@4projects.info)

JEL : I12, M31

## Informationsquellen und Erwartungserfüllung im Rahmen der Krankenhauswahl bei Patienten mit Hüft- und Knie-TP in der Schweiz

Dirk Wiedenhöfer, Sonja Keppler

### ABSTRACT

The introduction of Swiss DRG in 2012 offers patients in Switzerland the possibility of free hospital choice. The objective of this study was to rate information sources to the degree of utilization affecting the choice of patients with hip and knee replacement in Switzerland and to give an answer if the expectations of the patients were fulfilled. In four Swiss hospitals, located in the German part of Switzerland, patients were interviewed in writing. Very important sources of information are recommendations of the general practitioner, the specialist, own experience gained during previous hospital stays, recommendations of friends, family and the hospital's homepage. Patients use more than one information source. The relationship to the specialist or family doctors is important, because they strongly influence the process of decision making, followed by the own experience with the hospital or the experience of friends or family. Patients' expectations regarding the professional competence, quality of care and a good patient-centred care of the doctors were fulfilled or excelled. Expectations regarding specific criteria's like e.g. "no infections or no complications" suggest a high quality of treatment and underline a high patient satisfaction for both treatments (hip and knee replacement).

### KEYWORDS

Krankenhauswahl, Hüft-TP, Knie-TP, Informationsquellen, Patientenzufriedenheit, Krankenhausmarketing

### EINLEITUNG

Mit der Einführung von Swiss DRG im Jahr 2012 trat eine der grössten Revisionen der Schweizer Gesundheitsgesetzgebung in Kraft. Patienten erhielten dadurch mehr Freiheit bei der Wahl eines Krankenhauses über die Kantons Grenzen hinaus, unabhängig davon, ob es sich um ein öffentliches oder privates,

inner- oder ausserkantonales Krankenhaus handelt (vgl. Gesundheitsdirektion Kanton Zürich, 2012). In der Schweiz werden ca. 20 000 künstliche Hüft- und 16 000 künstliche Kniegelenke pro Jahr implantiert. Die jährlichen Zuwachsraten betragen ca. 1% bei den Hüft- und ca. 4 – 5% bei Kniegelenken (vgl. Siris, 2016). Im direkten internationalen Ländervergleich bzgl. Eingriffshäufigkeit belegt die Schweiz sowohl bei Hüft- als auch bei Knieprothesen vordere Plätze. Beispielsweise wurden im Jahr 2011 schweizweit 306 Hüftendoprothesen pro 100 000 Einwohner bzw. 205 Knieendoprothesen pro 100 000 Einwohner durchgeführt (vgl. OECD, 2013).

Männer und Frauen nutzen die Möglichkeit, sich bereits vor der elektiven Implementierung einer Hüft- oder Knie-Totalendoprothese (TP) bewusst und gezielt für ein Krankenhaus zu entscheiden. Regionen mit hoher Krankenhausedichte konkurrieren um diese Patientengruppen, da diese einen wichtigen Beitrag zur Erlössicherung bieten. In Anlehnung an die Studie „Spitalwahl Geburt“ aus dem Jahr 2014 (vgl. Wiedenhöfer und Keppler, 2015) soll nun für Patienten mit Hüft- und Knie-TP die Frage beantwortet werden, welche Informationsquellen die beiden Patientengruppen nutzen und ob die Erwartungen der Patienten an den Krankenhausaufenthalt erfüllt wurden.

### METHODIK

Es wurde eine schriftliche Befragung unter Patienten, die sich wegen der Implementierung einer Hüft- oder Knie-TP einem Eingriff unterzogen hatten, in vier Schweizer Krankenhäusern der Deutschschweiz durchgeführt. In allen Fällen existierten Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Krankenhäusern innerhalb der Region und kantonsübergreifend. Die Patienten (>18 Jahre, Wohnsitz in der Schweiz) bekamen 14 Tage nach der Entlassung durch das Krankenhaus einen Fragebogen zugesendet. Der 4-seitige Fragebogen enthielt unter anderem Fragen zur

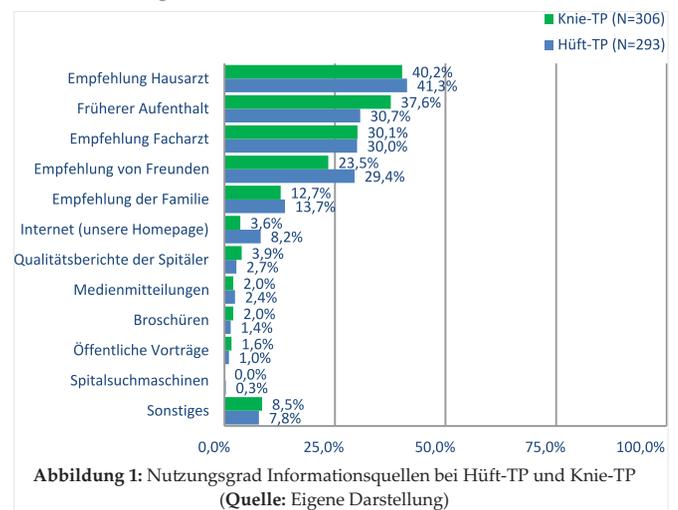
Wichtigkeit der Krankenhauswahl aus Patientensicht, zu Informationsquellen, welche vor der Wahl des Krankenhauses genutzt wurden, zu Faktoren, welche bei der Krankenhauswahl aus Patientensicht wichtig gewesen sind, sowie zu Fragen zum Erfüllungsgrad der Erwartungen, welche die Patienten an den Krankenhausaufenthalt gestellt hatten. Die Befragung fand von Juni 2014 bis September 2015 statt, der Befragungszeitraum betrug pro Krankenhaus ca. 7 Monate. Die Auswertung erfolgte mit SPSS.

## ERGEBNISSE

Angeschrieben wurden 506 Hüft-TP Patienten, davon retournierten 293 Patienten den Fragebogen. Der Rücklauf beträgt 57.9%. Das Durchschnittsalter liegt bei 68.6 Jahren (Standardabweichung: 11.7 Jahre; Median: 70 Jahre). 53.3% der Patienten waren allgemein und 46.7% zusatzversichert. Der Anteil Frauen beträgt 54%. Bei den Knie-TP Patienten wurden 573 Patienten angeschrieben, davon retournierten 303 Patienten den Fragebogen, was einem Rücklauf von 53.4% entspricht. Das Durchschnittsalter liegt bei 70.0 Jahren (Standardabweichung: 9.7 Jahre; Median: 71 Jahre). 57.6% der Patienten waren allgemein und 32.3% zusatzversichert. Der Anteil Frauen liegt bei 62%.

Auf die Frage nach der Wichtigkeit der Krankenhauswahl gaben 84% der Hüft-TP Patienten auf einer 6er Skala (6=sehr wichtig; 1= sehr unwichtig) mit 5 (22.1%) bzw. 6 (62.8%) an, dass für sie die Möglichkeit, das Krankenhaus auswählen zu können, sehr wichtig bzw. wichtig ist. Ähnlich verteilt sich die Wichtigkeit bei den Knie-TP Patienten. Hier waren es 83% der Patienten, die auf der 6er Skala mit 5 (15.7%) bzw. 6 (67.6%) angaben, dass für sie die Möglichkeit, für den geplanten Eingriff der Knie-TP das Krankenhaus auswählen zu können, sehr wichtig bzw. wichtig ist. Ungefähr die Hälfte aller Patienten hatten 1-2 Krankenhäuser für die Eingriffe Hüft- und Knie-TP zur Auswahl (Hüft-TP: 46.4%, Knie-TP: 53.6%); 21.4% der Hüft-TP Patienten und 25.7% der Knie-TP Patienten konnten sich zwischen 3-4 Krankenhäusern entscheiden, 7.3% der Hüft-TP Patienten und 6.8% der Knie-TP Patienten hatten mehr als 4 Krankenhäuser zur Auswahl und für 25% der Hüft-TP Patienten bzw. 14% der Knie-TP Patienten stand die Wahl bereits fest. Als mögliche Gründe wurden hier z. B. Auswahl des Arztes oder Operateurs, die Nähe zum Wohnort oder die Überweisung durch den Hausarzt/Facharzt angegeben, welche die Krankenhauswahl determinierten.

Abbildung 1 zeigt, dass die wichtigste Informationsquelle für die beiden Eingriffe Hüft-TP und Knie-TP die Empfehlung des Hausarztes ist, gefolgt von der Erfahrung im Rahmen eines früheren Aufenthaltes und den Empfehlungen des Facharztes oder der Freunde und Familie. Ebenfalls als bedeutende Informationsquelle kann das Internet (Homepage des Krankenhauses) eingestuft werden.



Medienmitteilungen und Krankenhaussuchmaschinen spielen in der Informationsbeschaffung keine Rolle. Die Subgruppenanalysen zeigen, dass Frauen innerhalb der Eingriffsgruppe Knie-TP stärker den Empfehlungen des Facharztes vertrauen und diese als Informationsquelle nutzen (34.8% vs. 23.4% Männer). Hingegen greifen Männer stärker auf die Empfehlung von Freunden (33.3% vs. 19% Frauen) zurück. Diese beiden Unterschiede sind signifikant ( $p < 0.05$ ).

Die Erwartungen von Patienten mit Hüft-TP und Knie-TP bezüglich der Fachkompetenz der Ärztinnen und Ärzte (Mittelwert: 3.3) und der Versorgungsqualität (z.B. gute Betreuung durch die Ärzte bzw. Pflege; Mittelwert: je 3.2) wurden erfüllt bzw. in der Tendenz gar „mehr als erfüllt“.<sup>1</sup> Dies spiegelt somit eine hohe Patientenzufriedenheit wider. Auch die spezifischen Kriterien bei den Eingriffen Hüft-TP und Knie-TP wie z.B. keine Komplikationen, keine Infektionen, beste Behandlungsergebnisse, sehr gute Diagnostik wurden erfüllt und erreichen Mittelwerte von 3.3 bis 3.2. Das lässt auf eine ebenfalls hohe Zufriedenheit bzw. eine gute Behandlungsqualität im Sinne von komplikationsfreien Therapieverläufen schliessen. Ausserdem wurden Faktoren aus den klassischen Patientenzufriedenheitsdimensionen wie z.B. Hotellerie/Essen, Freundlichkeit des Personals, gepflegte Atmosphäre,

1 Erfüllungsggrad: 1=nicht erfüllt, 2= teilweise erfüllt, 3=erfüllt, 4=übertroffen

Sauberkeit, Ausstattung des Zimmers, geringe Wartezeiten oder Ruf des Krankenhauses erfüllt oder sogar mehr als erfüllt, da die Mittelwerte sich hier zwischen 3.1 und 3.4 bewegen.

Der Anteil Faktoren, die bzgl. Erwartungen in der Tendenz eher unterdurchschnittlich erfüllt wurden, ist gering. Hier wären vor allem Faktoren wie z.B. Nähe zum Wohnort, die Lage des Krankenhauses oder das Angebot an ausreichend Parkplätzen zu nennen. Die Mittelwerte bewegen sich bei diesen Faktoren zwischen 2.7 und 3.0.

## DISKUSSION

Die vorliegende Studie identifizierte Informationsquellen, die aus der Sicht der Hüft-TP und Knie-TP-Patienten für die Auswahl der Krankenhäuser in der Deutschschweiz eine entscheidende Rolle gespielt haben. Alle genannten Informationsquellen können hinsichtlich ihres Nutzungsgrades als hochrelevant eingestuft werden. Ähnliche Ergebnisse zeigen zum Beispiel die nicht auf spezielle Eingriffe fokussierten Studien von Schaeffer (2006), Victoor et al. (2012), Laverty et al. (2013), Edgman-Levitan und Cleary (1996), Leister und Strausberg (2007) oder die Studie von Wiedenhöfer und Keppler (2015) zur Krankenhauswahl bei Geburten. Qualitätsberichte, Medienmitteilungen oder Krankenhaussuchmaschinen wie z.B. [www.spitalinformation.ch](http://www.spitalinformation.ch) werden äusserst selten genutzt. Dieses Ergebnis deckt sich den Erkenntnissen von Cruppé und Geraedts (2011). Auch in Deutschland finden Internetportale trotz umfassender Darstellung von für Patienten relevanten Informationen bei Ärzten und Patienten wenig Beachtung (vgl. Emmert et al., 2015).

Hinsichtlich der Erwartungserfüllung kann gesagt werden, dass Faktoren aus den Kategorien Diagnostik, Versorgung und Outcome der Behandlung (Fach- und Behandlungskompetenz des Krankenhauses) erfüllt bzw. mehr als erfüllt wurden. Das trifft auch auf Faktoren aus dem Bereich Image und Infrastruktur bzw. Organisation, Management und Service zu. Hierbei handelt es sich um wichtige Kriterien, wie z.B. die Fachkompetenz und gute Betreuung durch Ärzten und Pflegekräfte, moderne Behandlungsmöglichkeiten, komplikationsfreie Eingriffe (z.B. Infektions- und Komplikationsraten) oder der Ruf des behandelnden Arztes, die für die Wahl des Krankenhauses aus der Perspektive des Patienten eine Rolle spielen (vgl.

Geraedts, 2006). Das trifft auch auf die weniger spezifischen Entscheidungsfaktoren bei der Wahl des Krankenhauses (Versorgungsqualität, Ruf des Krankenhauses, gepflegte Atmosphäre etc.) zu, auf welche auch Laverty et al. (2013) oder Losina et al. (2005) verweisen. Obschon die Erwartungen hinsichtlich Hotellerie/Essen erfüllt wurden, ist gerade die Hotellerie und das Essen eine klassische Dimension der Patientenzufriedenheit, welche nicht vernachlässigt werden sollte (vgl. Neugebauer und Porst, 2001).

## FAZIT

Die vorliegende Studie zeigt erstmals differenziert für die Schweiz auf, welche Informationsquellen Patienten vor dem Eingriff Hüft- und Knie-TP für die Auswahl der des Krankenhauses nutzen und ob sich die Erwartungen, welche die Patienten mit dem Krankenhausaufenthalt verbinden, auch erfüllt haben. Die gewonnenen Erkenntnisse sind für das Einzelkrankenhaus nutzbar, um sich im zunehmenden Wettbewerb gegenüber anderen Krankenhäusern zu positionieren sowie bestehende und ggfs. neue Informationskanäle für die Patientengewinnung aktiv zu nutzen. Hierzu zählen insbesondere spezifische Werbekampagnen einzelner Spitäler für Patienten mit elektiven Eingriffen. (vgl. Schulthess Klinik, 2016; Universitätsspital Zürich, 2013). Für die Eingriffe Hüft- und Knie-TP lässt sich festhalten, dass der Haus- und Facharzt wichtige Informationsträger im Entscheidungsprozess sind und diesen stark beeinflussen zu scheinen. Ein Grund liegt darin, dass das Outcome der Behandlung für den Patienten eine maßgebliche Rolle spielt, so dass die Information und die Empfehlung stärker gefragt sind: Der Hausarzt/Facharzt kennt die Patientensituation, hat vorab gemeinsam mit dem Patienten das Behandlungsziel evaluiert und kann bedingt durch seine Erfahrung den Patienten beraten, wo die besten Behandlungsergebnisse erzielt werden. Somit ist die Zuweiserbindung im Sinne eines Relationship Management elementar. Weiterhin zeigt sich, dass die Empfehlung der Familie und die persönlichen Erfahrungen im Rahmen eines früheren Aufenthaltes als Informationsquellen ebenfalls stark genutzt werden und somit die Entscheidungsfindung nachhaltig beeinflussen. Die letzte genannte Erkenntnis konnte auch in der Studie «Krankenhauswahl Geburt» bestätigt werden (vgl. Wiedenhöfer und Keppler, 2015). Krankenhäuser sollten der Patientenzufriedenheit die notwendige Bedeutung zukommen lassen, da frühere Patienten als entscheidende Informationsträger das

Wahlverhalten von neuen Patienten bei elektiven Aufenthalten massgeblich beeinflussen können. Ausserdem lässt sich festhalten, dass Patienten verschiedene Informationsquellen parallel nutzen, da offensichtlich die Auswahl des Krankenhauses für den jeweiligen Eingriff/die Behandlung von grösserer Bedeutung ist, so dass eine oder zwei Informationsquellen als nicht ausreichend erscheinen. Obschon das Internet als Informationsquelle bisher einen unterdurchschnittlichen Anteil ausmacht und jüngere Patienten aus anderen Fachabteilungen, z.B. Gebärabteilungen, es häufiger nutzen (vgl. Cruppé und Geraedts, 2011; Wiedenhöfer und Keppler, 2015), wird das Internet zukünftig als Informationsquelle weiter an Bedeutung gewinnen, so dass Krankenhäuser gut beraten sind, ihren medialen Auftritt zu professionalisieren sowie ihre Social Media Aktivitäten als Informationskanal zur gezielten Ansprache von Patientengruppen weiter zu intensivieren.

## LITERATUR

- Cruppé, W. and Geraedts, M. (2011). Wie wählen Patienten ein Krankenhaus für elektive operative Eingriffe? Bundesgesundheitsblatt 2011; 54 (8): 951-957
- Edgman-Levitan, S. and Cleary, P. D. (1996). What information do consumers want and need? Health Affairs, 1996; 15 (4): 42-56
- Emmert, M., Meszmer, N., Simon, A., Sander, U. (2015). Internetportale für die Krankenhauswahl in Deutschland: Eine leistungsbereichsspezifische Betrachtung. Das Gesundheitswesen, 2015, Online-Publikation, DOI: <http://dx.doi.org/10.1055/s-0035-1549968>
- Geraedts, M. (2006). Qualitätsberichte deutscher Krankenhäuser und Qualitätsvergleiche von Einrichtungen des Gesundheitswesens aus Versichertensicht. Im Internet: [https://www.weisseliste.de/export/sites/weisseliste/de/.content/pdf/service/xcms\\_bst\\_dms\\_20028\\_20029\\_2.pdf](https://www.weisseliste.de/export/sites/weisseliste/de/.content/pdf/service/xcms_bst_dms_20028_20029_2.pdf); Stand 11.06.2016
- Gesundheitsdirektion Kanton Zürich (2012). Neu: Freie Spitalwahl in der ganzen Schweiz. Im Internet: [http://www.gd.zh.ch/internet/gesundheitsdirektion/de/themen/bevoelkerung/spitalwahl.html#subtitle-content-internet-gesundheitsdirektion-de-themen-bevoelkerung-spitalwahl-jcr-content-contentPartext-image\\_1](http://www.gd.zh.ch/internet/gesundheitsdirektion/de/themen/bevoelkerung/spitalwahl.html#subtitle-content-internet-gesundheitsdirektion-de-themen-bevoelkerung-spitalwahl-jcr-content-contentPartext-image_1); Stand 11.06.2016
- Laverty, AA., Dixon, A. and Millett, C. (2013). Do patients' information requirements for choice in health care vary with their socio-demographic characteristics? Im Internet: [http://hrep.lshhtm.ac.uk/publications/Health\\_expectations\\_may2013.pdf](http://hrep.lshhtm.ac.uk/publications/Health_expectations_may2013.pdf); Stand 11.06.2016
- Leister, J., Strausberg, J. (2007). Why do patients select a hospital? Journal of Hospital Marketing & Public Relations, 2007; 17 (2): 13-31
- Losina, E., Plerhoples, T., Fossel, AH., Mahomed, NN., Barrett, J., Creel, AH., Wright, EA., Katz, JN. (2005). Offering patients the opportunity to choose their hospital for total knee replacement: impact on satisfaction with the surgery. Arthritis & Rheumatism, 2005; 53 (5): 646-652
- Neugebauer, B., Porst, R. (2001). ZUMA-Methodenbericht Nr. 7/2001 Patientenzufriedenheit. Ein Literaturbericht. Im Internet: [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/gesis\\_methodenberichte/2001/01\\_07.pdf?download=true](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/gesis_methodenberichte/2001/01_07.pdf?download=true); Stand 11.06.2016
- OECD (2013), Health at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. DOI: [http://dx.doi.org/10.1787/health\\_glance-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2013-en); Stand 02.11.2016
- Schaeffer, D. (2006). Bedarf an Patienteninformationen über das Krankenhaus. Im Internet: [https://www.weisseliste.de/export/sites/weisseliste/de/.content/pdf/service/xcms\\_bst\\_dms\\_20028\\_20029\\_2.pdf](https://www.weisseliste.de/export/sites/weisseliste/de/.content/pdf/service/xcms_bst_dms_20028_20029_2.pdf); Stand 11.06.2016
- Schulthess Klinik (2016). Werbekampagne 2016. Im Internet: <https://www.schulthess-klinik.ch/de/ueberuns/informationen/medien/werbekampagne-2016/>; Stand 20.02.2016
- Siris (2016). Fachinformation. Im Internet: <http://www.siris-implant.ch/de/Fachinformation>; Stand 21.06.2016
- Universitätsspital Zürich (2013). Wir reparieren mehr Herzen pro Jahr, als Casanova in seinem ganzen Leben gebrochen hat. Im Internet: [http://www.usz.ch/news/dossiers/Documents/usz\\_graffiti\\_a1\\_leinwand\\_gzd-1.pdf](http://www.usz.ch/news/dossiers/Documents/usz_graffiti_a1_leinwand_gzd-1.pdf); Stand: 20.02.2016
- Victoor, A., Delnoij, D. MJ., Friele, R. D. and Rademakers, J. JDJM. (2012). Determinants of patient-

choice of healthcare providers: a scoping review. Im  
Internet: [http://www.biomedcentral.com/1472-6963/  
12/272](http://www.biomedcentral.com/1472-6963/12/272); Stand 11.06.2016

Wiedenhöfer, D., Keppler, S. Entscheidungsfaktoren  
und Informationsquellen für die Krankenhauswahl bei  
Geburten in der Schweiz (2015). Das Gesundheits-  
wesen, 2015, OnlinePublikation, DOI: [http://dx.doi.org/  
10.1055/s-0035-1565053](http://dx.doi.org/10.1055/s-0035-1565053)

#### **AUTOREN**

**Dr. Dirk Wiedenhöfer**

E-Mail: [dirk.wiedenhoefer@gmx.ch](mailto:dirk.wiedenhoefer@gmx.ch)

**Prof. Dr. Sonja Keppler**

Allensbach Hochschule Konstanz

E-Mail: [sonja.keppler@allensbach-hochschule.de](mailto:sonja.keppler@allensbach-hochschule.de)

# Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of interdisciplinary economic research

- 94 **BREXIT im bildungsrechtlichen Fokus: Bestandsschutz für britische Hochschulabsolventen oder Erneuerung bestehender Regelungen?**  
Thorsten Eidenmüller, Timo Keppler, Tobias Lembach
- 97 **Kritisch-konstruktive Anmerkungen zum Big Data Diskurs aus leistungstheoretischer Sicht**  
Christian Arnold, Christian Heuer
- 107 **Gaps between skills for successful project management and project management framework education**  
Arie Cornelis de Jong
- 115 **Informationsquellen und Erwartungserfüllung im Rahmen der Krankenhauswahl bei Patienten mit Hüft- und Knie-TP in der Schweiz**  
Dirk Wiedenhöfer, Sonja Keppler



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH