

Wissenschaftszeitschrift

DES STUDIENZENTRUMS HOHE WARTE

MIT BEITRÄGEN VON:

MAHMUT ARICA
ROGER HAFENSCHERER
MARION HOYER
MARCUS ILLMEYER
CHRISTIAN LEOPOLDSIEDER
DANIEL SCHWARZ

AUSGABE 1 / JÄNNER 2014

SHW
STUDIENZENTRUM HOHE WARTE



Wissenschaftszeitschrift

des Studienzentrums Hohe Warte

Inhalt

Ausgabe 1 / Jänner 2014

-
- 5 **EDITORIAL**
von Eberhard Garbe
-
- 6 **MAHMUT ARICA**
Markenmanagement: Von Shitstorm bis Candystorm in Social Media
-
- 12 **ROGER HAFENSCHERER**
Innovation Outsourcing für KMU, Fahrplan zur Minimierung der Risiken und Erhöhung der Chancen
-
- 18 **MARION HOYER**
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel
-
- 34 **MARCUS ILLMEYER**
Operationelles Risiko der Versicherungsunternehmen unter Solvency II
-
- 42 **CHRISTIAN LEOPOLDESEDER**
Vertriebskompetenzteam als neue Organisationsstruktur
-
- 52 **DANIEL SCHWARZ**
Theorien der Unternehmensführung, ihre Entwicklungen und ihre aktuellen Ausprägungen
-
- 60 Bisher in der Wissenschaftszeitschrift erschienene Beiträge, 2009-2014
-
- 64 **IMPRESSUM**

Mit sechs originellen Beiträgen – vorwiegend aus der Spannweite des sich rasch entfaltenden Marketing herausgegriffen – stellt sich die Ausgabe 1 der Wissenschaftszeitschrift des SHW vom Jänner 2014 als ein zur wissenschaftlichen und praktischen Diskussion anregendes thematisch relativ breit angelegtes Skriptum dar. Das unverkennbare Bestreben der Autoren ist es, den die wissenschaftliche Fachdisziplin bereichernden Erkenntniszuwachs zu verdeutlichen, den sie mit Ihren weiterführenden Studien einbringen wollen.

Nicht nur entsprechend der Themenspezifität und -abgrenzung, sondern vor allem auch in der Begründung der Themenwahl und in der Erläuterung des angestrebten Erkenntnisgewinnes unterscheiden sich die einzelnen Beiträge, aus denen das Konzept der jeweiligen Forschungsarbeiten und deren Ziele hervorgehen.

Zweifelsohne wird es in der nachfolgenden vertiefenden Themenbearbeitung wichtig sein, noch stärker zwischen allgemein gesicherten und bewährten Erkenntnissen und Methoden (auf die es aufzubauen gilt) und den Forschungszielen zu unterscheiden, d.h. den jeweiligen themenbezogenen Ist-Zustand (kurz) zu charakterisieren, um zu zeigen, wie davon ausgehend, vorwiegend intuitiv gewinnbare neue Problemlösungsmethoden zustande kommen.

Die hier zu Wort gelangenden Autoren sind durchgehend bemüht, das methodische Ma-

Editorial

VON EBERHARD GARBE

nagementinstrumentarium weiterzuentwickeln, zu differenzieren und – mit praktischen Untersuchungsbeispielen unteretzt – erfolgreich zur Anwendung zu bringen. Sie sind sich dabei bewusst, dass sie Neuland beschreiten.

Alle hier behandelten Themen umschließen de facto Projekte, die es zu planen, zu realisieren und abzurechnen gibt. Für das wissenschaftliche Vorgehen bei der (weiteren) Themenbearbeitung bietet sich deshalb vor allem auch das Projektmanagement an. Für das (weitere) Vorgehen bei der wissenschaftlichen Bearbeitung der vorgestellten Themen ist es ratsam, die Prinzipien des Projektmanagement zu beachten, dem die DIN 69901 zugrunde liegt.

Die vorliegende Wissenschaftszeitschrift ist auf aktuel-

le wissenschaftliche und praktische Themen bezogen, deren lösungsorientierte Bearbeitung die Wirtschaftspraxis weiter voranbringen soll. Es handelt sich zugleich aber auch um Themen, deren wissenschaftliche Durchdringung zu einer Bereicherung der Theorie führen sollte.

Der Leser wird mit einer bedeutenden Themenbreite konfrontiert, die vom Markenmanagement über Entscheidungen zum Outsourcing, über Versicherungsrisiken und betriebsorganisatorische Regelungen des Vertriebes, Theorien zur Unternehmensführung bis hin zur Internationalisierung im Baustellen-Fachhandel reichen. Man darf gespannt sein, welche wissenschaftlichen Ausarbeitungen diesen Themenvorstellungen folgen werden. ■

ZUM AUTOR

Dr. oec. habil. Eberhard Garbe ist Ord. Prof. für Betriebswirtschaftslehre

Markenmanagement: Von Shitstorm bis Candystorm in Social Media

MAHMUT ARICA

JEL CLASS.:

A14, M10, M30, M31, M39

STICHWÖRTER

- Markenmanagement
 - Candystorm
 - Shitstorm
- Social Media
 - Web 2.0

KEYWORDS

- Brand Management
 - Candystorm
 - Shitstorm
- Social Media
 - Web 2.0

Die Markenkommunikation kann nicht mehr ausschließlich vom Unternehmen gesteuert werden. Sie wird zunehmend durch die nutzergenerierte Social-Media-Kommunikation beeinflusst. Das Markenmanagement steht in Hinblick darauf vor neuen Herausforderungen. Einer Nielsen-Studie zufolge vertrauen 70% der Internetnutzer Empfehlungen und Einschätzungen auf Social-Media-Plattformen.¹

Wie stark der Wirkungszusammenhang von der Glaubwürdigkeit des Senders der Information abhängt, ist bei einer Betrachtung der unternehmensgesteuerten und nutzergenerierten Social-Media-Kommunikation zu erkennen. Beispielsweise in der Pharmabranche wird der nutzergenerierte Inhalt von Patienten als deutlich weniger glaubwürdig empfunden: Nutzer nehmen an, dass Ärzte und Apotheker über eine höhere fachspezifische Kompetenz verfügen. Ein konträres Bild zeigt

sich bei der Touristik- und Telekommunikationsbranche, bei denen Social Media Einträgen eine hohe Glaubwürdigkeit zugestanden wird.² Ebenso ist in der Automobilbranche das Vertrauen in von Nutzern eingestellte Inhalte signifikant höher.³ Nach einer Studie von Capgemini (2013) recherchierten 91% der Autokäufer vorab im Internet.⁴ Rund 2,4 Mio. Mitglieder zählt beispielweise Europas größte unabhängige Auto- und Motor-Community ›Motor-Talk‹, bei der Markenwahrnehmung durch die User generiert wird.⁵ Der große Einfluss zeigt sich vor allem in aufstrebenden Wachstumsmärkten und bei jüngeren Käufern. Hier fällt die Kaufwahrscheinlichkeit bei positiven Online-Kommentaren um 50% höher und bei negativen Kommentaren um 35% niedriger aus.⁶

Die Ergebnisse führen zu der Erkenntnis, dass Konsumenten auf Social-Media-Plattformen zwischen den Quellen bzw. Urhebern der Informationen unterscheiden. Die Anzahl bisher veröffentlichter Beiträge eines Autors, von Lesern erhaltene Bewertungen und Followerzahlen sind ein Indiz für Kompetenz und Glaubwürdigkeit.

Die Grundstruktur einer Markenerfolgskette besteht aus vier Ebenen:

- a) nutzergenerierte (Social Media Aktivitäten) und unternehmensgesteuerte Kommunikation (Werbung),
- b) psychologische Wirkungen (Markenbekanntheit, Markenimage),
- c) Verhaltenswirkungen (Empfehlung, Kauf) und



Abb. 1: Greenpeace-Kampagne gegen Nestlé⁹

d) ökonomischer Erfolg des Unternehmens (Umsatz, Marktanteil).⁷

Der Erfolg des Unternehmens, konkret beispielsweise durch den Kauf eines Produktes, resultiert aus dem Wirkungszusammenhang von Markenbekanntheit und Markenimage. Letztere werden vermehrt durch Social Media Plattformen beeinflusst und gesteuert, wie die folgenden Fallbeispiele zeigen.

SHITSTORM – NESTLÉ KITKAT

Mitte März 2010 publizierte Greenpeace einen Film auf der Videoplattform YouTube gegen die Verwendung eines Palmöls, welches eine Zutat des Schokoriegels KitKat der Firma Nestlé ist. Parallel dazu wurde weltweit eine Kampagne über verschiedene Social-Media-Plattformen gestartet (Abbildung 1). Für die Errichtung von Palmölplantagen zur Gewinnung dieses Öls werde, so Greenpeace, indonesisch-malaysischer Regenwald gerodet. Dieser ist eines der letz-

ten Rückzugsgebiete für vom Aussterben bedrohte Orang-Utans.⁸ In kürzester Zeit wurde das YouTube-Video mehrere hunderttausend Mal angeklickt und anderen Nutzern empfohlen.

Der schweizerische KitKat-Hersteller Nestlé hat den Fehler begangen, gegen den Protest zu intervenieren. Er ließ das Video von der YouTube-Plattform entfernen. Der Konzern berief sich dabei auf Urheber- und Markenrechtsverletzungen, setzte nun aber einen Sturm der Entrüstung in Gang: einen sogenannten Shitstorm. Entgegen dem Ziel, die Kampagne einzudämmen, heizte dieses Verhalten von Nestlé die Verbreitung und Diskussion in diversen sozialen Medien erst richtig an. Die KitKat-Fanseite auf Facebook wurde von kritischen Kommentaren überflutet. Daraufhin veranlasste das Unternehmen die Abschaltung der Facebook-Seite und verzichtete auf den Kontakt mit zu dem Zeitpunkt über 750.000 registrierten Fans bzw. Kunden.¹⁰

ABSTRACT

MARKENMANAGEMENT: VON SHITSTORM BIS CANDYSTORM IN SOCIAL MEDIA

Die Marke kann von Unternehmen nicht mehr alleine gesteuert werden. Social Media beeinflussen immer stärker das Markenimage und die Markenbekanntheit. Markenaussagen und -botschaften werden autark durch Fanpages, Markenforen oder Blogs von Nutzern bzw. Kunden generiert. Shitstorms im Negativen und Candystorms im Positiven beeinflussen durch ihre enorme virale Verbreitung direkt den unternehmerischen Erfolg. Die Erkenntnis aus den hier gewählten Fallbeispielen ist es, direkt auf die jeweiligen Kundendialoge auf Social Media Plattformen zu reagieren und diese ernst zu nehmen. Transparenz und Authentizität sind wesentliche Erfolgsrezepte im Umgang mit Social Media.

BRAND MANAGEMENT: FROM SHITSTORM TO CANDYSTORM IN SOCIAL MEDIA

A brand cannot be controlled by companies on its own anymore. Social Media increasingly affect the brand image and awareness. Statements and messages about brands are generated by users or customers on fan pages, forums, in social media networks or blogs. Numerous negative (Shitstorm) or positive (Candystorm) postings influence brands by their enormously quick and viral spread and play an important part in influencing entrepreneurial success. The findings in the shown case studies are responding directly to the customer dialogue on various Social Media platforms and take these very serious. Transparency and authenticity are essential for success in dealing and engaging with Social Media.

Nestlé entzog sich damit dem Dialog mit seinen Konsumenten. Die rasante virale Verbreitung des Films und die gesamte Geschichte ließ sich in den Social Media jedoch nicht mehr aufhalten. Zahlreiche Beiträge aus TV, Radio und Print widmeten sich der Geschichte. Schlagzeilen wie »Facebook-Krieg: Nestlé gegen Greenpeace« oder »Nestlé verliert gegen Facebook« gingen durch die Presse.¹¹ Verbraucher bzw. User drohten in den Social Media mit Nestlé-Boycott. Die

ZUM AUTOR

Diplom-Volkswirt Mahmut Arica ist Senior Sales Executive bei Oracle

BETREUUNG

Assoc. Prof. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

Mahmut Arica
Markenmanagement:
Von Shitstorm bis
Candystorm in Social
Media

Versuche des Unternehmens, derartige Meinungsäußerungen zu unterdrücken, waren kontraproduktiv. Sie lösten eine mediale Welle der Empörung aus und beschädigten die Glaubwürdigkeit des Konzerns weiter.¹²

Mögliche Gegenmaßnahmen gestalteten sich für Nestlé schwierig. Rude Ansagen von überforderten Nestlé Administratoren der Facebook-Seite wie bspw. die Drohung, Kommentare zu löschen, sind in den Social Media eine wenig erfolgversprechende Taktik.¹³ Nestlés ›Zensurmaßnahmen‹ hatten eine noch raschere Verbreitung des Spots sowie tausende Protest-E-Mails und Blog-Posts zur Folge.¹⁴ Auch Aussagen wie dass es sich um deren eigene Nestlé-Seiten handele und der Konzern die Regeln bestimmen dürfe waren nicht förderlich.¹⁵

Erst die Auseinandersetzung mit den Kritikern und die Diskussion der Inhalte beruhigte die Debatte wieder. Hierbei ging es nicht um Rechtfertigung, sondern um Aufklärung. Aus einer emotionalen ›über‹ Nestlé Diskussion wurde eine sachliche Aussprache ›mit‹ Nestlé. Zahlreiche Fans bezogen dann Position für Nestlé, verteidigten das Unternehmen und widersprachen unberechtigten Vorwürfen.¹⁶

In der Zwischenzeit hat Nestlé angekündigt, die Verwendung von Produkten aus dem Regenwald zu unterlassen, und sucht nun Alternativen für den Einsatz von Palmöl. Aus den Erfahrungen und dem eigenen Fehlverhalten hat Nestlé gelernt und Konsequenzen gezogen. Mit dem Nestlé Marktplatz wird



ABB. 2: Facebook-Initiative ›Rettet die Niemetz Schwedenbomben‹²⁹

nun mehr Offenheit und Transparenz im Web gezeigt.¹⁷ Dies ist ein Erfolg der Social Media.¹⁸

SHITSTORM – DEUTSCHE TELEKOM

Ein weiteres Beispiel für die Einflussmöglichkeiten von Social Media und deren rasche Verbreitung sind die Reaktionen auf die Ankündigung der Deutschen Telekom im April 2013, die Internetgeschwindigkeit für das Festnetz zu drosseln, sobald bestimmte Volumina erreicht würden.¹⁹ Dies kam einer Abschaffung der verbreiteten Internetflattrates gleich.

Unter dem Hashtag #Drosselkom empörten sich im Sekundentakt Tausende Telekomkunden. Über 10.000 Follower folgten dem satirischen Twitter-Account.²⁰ Bspw. auf Youtube²¹, tumblr²² und Wiki²³ organisierte

sich die wütende Gemeinde auf diese Weise selbst.

Innerhalb einer Woche nach der Ankündigung der Deutschen Telekom sammelte der 18-jährige Schüler Malte Götz 130.000 Unterschriften gegen die geplante Drosselung im Rahmen einer Online-Petition.²⁴ Die Einwände der Kunden wurden seitens des Managements der Deutschen Telekom AG ernst genommen und öffentlichkeitswirksam vereinnahmt: Telekom-Vorstand van Damme lud den jungen Petitor Götz persönlich zu einem Gedankenaustausch ein. Seitens der Deutschen Telekom AG wurden die geplanten Änderungen schließlich zurückgenommen.²⁵

Neben dem Shitstorm entwickelte sich auch ein sogenannter Skitstorm²⁶. Diese meist mit Augenzwinkern erstellten

Eigenkreationen mit Bildern und teilweise sogar aufwendig produzierten Videos erfahren eine hohe Aufmerksamkeit und schnelle virale Verbreitung.²⁷

■ CANDYSTORM – SÜSS-WARENMANUFAKTUR NIEMETZ

Social Media entfacht Proteste, kann aber auch Freude wecken und Aktionen hervorbringen, die ein Unternehmen stützen. Als Gegenpol zum Shitstorm hat sich im deutschsprachigen Raum der Begriff Candystorm etabliert. Er beschreibt eine Welle des Zuspruchs und der Begeisterung in den Social Media.²⁸

Einem solchen Candystorm erlebte zuletzt der Wiener Schwedenbombenhersteller³⁰ Niemetz (Abbildung 2). Um die finanziell angeschlagene Süßwarenmanufaktur vor dem Konkurs zu retten, wurde von Unterstützern die Facebook-Gruppe ›Rettet die Niemetz Schwedenbomben‹ erstellt.³¹ In Facebook mobilisierten sich im Februar 2013 Tausende von Kunden, um die Geschäfte ›zu stürmen‹. Erste Erfolgsmeldungen wurden über die österreichische Presseagentur APA vermeldet: »Dutzende Supermärkte mel-deten bereits ›Schwedenbomben ausverkauft‹«. Auf Facebook informierte die Community ihre Follower laufend darüber, in welchen Supermarktfilialen Schwedenbomben noch erwerblich bzw. bereits ausverkauft sind.³² Sogar andere Firmen unterstützten die Aktion solidarisch: IKEA Österreich nahm die Schwedenbomben ins Sortiment auf.³³

■ FAZIT

Unternehmen müssen sich der Herausforderung stellen, dass die eigene Marke vermehrt durch Social Media beeinflusst wird. Shitstorms im Negativen und Candystorms im Positiven beeinflussen durch ihre enorme virale Verbreitung direkt den unternehmerischen Erfolg. Wie das Beispiel Nestlé zeigte, sind Reaktionen wie Wegsehen, Verbote und Zensur nicht zielführend. Als Leitfaden ergeben sich daraus folgende drei Empfehlungen:

1. Kritik wahrnehmen, Social Media Plattformen beobachten und analysieren.
2. Kritik ernst nehmen, hierauf interessiert, sachlich und zeitnah reagieren.
3. Kritiker vereinnahmen, sich mit ihnen offen und konstruktiv über eine Lösung des Problems austauschen.

Transparenz und Authentizität sind bei jedem dieser Schritte entscheidend und zielführend. ■

-
1. Vgl. Nielsen (2009), Bruhn/Schwarz/Schäfer/Ahlers (2011), S. 41.
 2. Vertiefend zum Social Media in der Tourismusbranche siehe Amersdorffer/Bauhuber/Egger/Oellrich (2010) und Hinterholzer/Jooss (2013).
 3. Vgl. Bruhn/Schwarz/Schäfer/Ahlers (2011), S. 45f., Bruhn/Hadwich (2013), S. 13f.
 4. Vgl. Caggemini (2013), S. 3. In etablierten Märkten sind es 91% und in aufstrebenden Märkten sogar rund 97%. In der analogen Studie von vor rund 10 Jahren lag der Wert bei 20%. Vgl. Caggemini (2013), S. 15.
 5. Siehe motor-talk.de, Abruf 04.10.2013.
 6. Vgl. Caggemini (2013), S. 18.
 7. Vgl. Bruhn/Schwarz/Schäfer/Ahlers (2011), S. 41.
 8. Vgl. Hillenbrand (2010) sowie auch Fieseler/Hoffmann/Meckel (2010), S. 22f.
 9. greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat, Abruf 05.04.2013. Neben Recherche- und Hintergrundinformationen stellte Greenpeace eigens für diesen Zweck produzierte YouTube-Filme ein. Die Landingpage wurde für rund 50 Sprachen entwickelt. Zudem wurden von der jeweiligen Landesorganisation sprachenspezifische Blogs und Diskussionsforen zur Verfügung gestellt. Über diese Plattform wurden dann auch die lokalen Aktivitäten koordiniert und kommuniziert.
 10. Vgl. hierzu auch Jettka (2010), Hutter (2010).
 11. Vgl. Fieseler/Hoffmann/Meckel (2010), S. 22f.; Mark (2010). Hier exemplarisch o.V. (2010) auf nachrichten.ch mit dem Titel »Facebook-Krieg: Nestlé vs. Greenpeace«.
 12. Vgl. Fieseler/Hoffmann/Meckel (2010), S. 23.
 13. Einige User bzw. Kunden hatten sogar aus Protest ihr eigenes Profilfoto auf Facebook gegen das ›Kitkat-Logo‹ mit der Aufschrift ›Killer‹ ausgetauscht (vgl. Abbildung 1).
 14. Vgl. Mark (2010).
 15. Vgl. Hillenbrand (2010).
 16. Vgl. Hillenbrand (2010), Mark (2010).
 17. Vgl. Esch/von Einem/Gawlowski/Isenberg/Rühl (2012), S. 162.

Mahmut Arica
Markenmanagement:
Von Shitstorm bis
Candystorm in Social
Media

18. Zur Greenpeace-Kampagne gegen Nestlé - KitKat siehe ergänzend auch Ceyp/Scupin (2013), S. 30ff., Jettka (2010) und Hutter (2010).
19. Vgl. Deutsche Telekom (2013).
20. Vgl. twitter.com/drosselkom, Abruf 12.09.2013.
21. Vgl. youtube.com/DrosselkomReden, Abruf 12.09.2013.
22. Vgl. drosselkom.tumblr.com, Abruf 12.09.2013.
23. Vgl. protestwiki.de/wiki/Drosselkom:Main, Abruf 12.09.2013.
24. Vgl. change.org/de/Petitionen/drosselung-der-surfgeschwindigkeit-stoppen-netzneutralität-gesetzlich-festschreiben, Abruf 12.09.2013. Siehe hierzu auch vertiefend Müller (2013) sowie Groh-Kontio/Schultz (2013).
25. Vgl. Groh-Kontio/Schultz (2013).
26. Skit steht im Englischen für Verspotten, Parodie, Satire bzw. Stichelei.
27. Eine Zusammenstellung der Best of #Drosselkom-Satire siehe unter bei Wolf (2013).
28. Die Wortkreation Candystorm wurde erstmals von dem deutschen Grünenpolitiker Volker Beck auf Twitter verwendet, um die Welle des Zuspruchs für Claudia Roth als Parteivorsitzende zu umschreiben. Vgl. u.a. Kock (2012) und candystorm.org, jeweils Abruf 12.09.2013.
29. wien.orf.at/static/images/site/oeka/2013025/schweden.5121778.jpg, Abruf 09.10.2013.
30. Schwedenbomben sind in Österreich eine weit verbreitete Süßigkeit. Sie ähnelt einem Schokokuss.
31. facebook.com/groups/213646518761794, Abruf 12.09.2013 mit zu diesem Zeitpunkt über 27.600 Mitgliedern bzw. Followern.
32. Siehe hierzu exemplarisch auch format.at/articles/1305/958/351708/rettet-niemetz-gehen-schwedenbomben, news.at/a/niemetz-schwedenbomben-ausverkauft-facebook, kurier.at/wirtschaft/unternehmen/solidaritaetswelle-schwedenbomben-werden-knapp/3.134.387, jeweils Abruf 12.09.2013.
33. o.V. (2013).

LITERATUR

AMERSDORFFER, D./BAUHUBER, F./EGGER, R./OELLRICH, J. (HRSG.) (2010). *Social Web im Tourismus, Strategien – Konzepte – Einsatzfelder*, Heidelberg, ISBN: 978-3-642-12507-2.

BRUHN, M./HADWICH, K. (2013). *Dienstleistungsmanagement und Social Media – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: **BRUHN, M./HADWICH, K. (HRSG.)**. *Dienstleistungsmanagement und Social Media, Potenziale, Strategien und Instrumente – Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 3-40, ISBN: 978-3-658-01247-2.

BRUHN, M./SCHWARZ, J./SCHÄFER, D. B./AHLERS, G. M. (2011). *Wie Social Media im Vergleich zur klassischen Marketingkommunikation die Marke stärken*, in: *Marketing Review St. Gallen*, Jg. 28, Nr. 02/2011, S. 40-46, ISSN: 1865-6544.

CEYP, M./SCUPIN, J.-P. (2013). *Erfolgreiches Social Media Marketing, Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele*, Wiesbaden, ISBN: 978-3-6580-0034-9.

ESCH, F.-R./VON EINEM, E./GAWLOWSKI, D./ISENBERG, M./RÜHL, V. (2012). *Vom Konsumenten zum Markenbotschafter – Durch den gezielten Einsatz von Social Media die Konsumenten an die Marke binden*, in: Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (Hrsg.). *Social Branding, Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven*, Wiesbaden, S. 148-165, ISBN: 978-3-8349-3224-2.

FIESELER, C./HOFFMANN, C.P./MECKEL, M. (2010). *CSR 2.0 – Die Kommunikation von Nachhaltigkeit in Sozialen Medien*, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 05/2010, S. 22-27, ISSN: 1865-6544.

HINTERHOLZER, T./JOOSS, M. (2013). *Social Media Marketing und -Management im Tourismus*, Wiesbaden, ISBN: 978-3-642-37951-2.

ONLINE

CAPGEMINI (2013). *Cars Online 12/13. My Car, My Way*. Abruf 04.10.2013, capgemini.com/thought-leadership/capgemini-com-cars-online-1213-my-car-my-way.

DEUTSCHE TELEKOM (2013). *Telekom ändert Tarifstruktur fürs Festnetz*, Presseerklärung vom 22.04.2013, Abruf 12.09.2013, telekom.com/medien/produkte-fuer-privatkunden/184370.

GROH-KONTIO, C./SCHULTZ, P. (2013). *Die Wutsurfer – Erfolgreiche Kundenproteste*, in Handelsblatt (Online-Ausgabe), vom 09.09.2013, Abruf 09.09.2013, handels-blatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/erfolgreiche-kundenproteste-die-wutsurfer/8673530.html.

HILLENBRAND, T. (2010). *Die Facebook-Falle*, in: Spiegel Online, vom 16.04.2010, Abruf 15.03.2012, spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,688975,00.html.

HUTTER, T. (2010). *Facebook: wenn Fanpages zum Kriegsschauplatz werden*, Blog vom 21.03.2010, Abruf 24.07.2013, thomashutter.com/index.php/2010/03/facebook-wenn-fanpages-kriegsschauplatz-werden.

JETTKA, B. (2010). *Kitkat-Fanseite zur digitalen Lücke degradiert*, greenpeaceblog, Blog vom 19.03.2010, Abruf 24.07.2013,

blog.greenpeace.de/blog/2010/03/19/kitkat-fanseite.

KOCK, F. (2012). *#Candystorm für Claudia*, in Süddeutsche.de, vom 12.11.2012, Abruf 12.09.2013, sueddeutsche.de/digital/gruenen-partei/fin-candystorm-fuer-claudia-1.1520685, ISSN: 0174-4917.

MARK, O. (2010). *Facebook-Krieg – Kein Friede zwischen Greenpeace und Nestlé*, in: *derStandard.at*, vom 14.4.2010, Abruf 15.03.2012, derstandard.at/1269449663787/Community-Facebook-Krieg---Kein-Friede-zwischen-Greenpeace-und-Nestle.

MÜLLER, M. (2013). *Telekom vs. Internet: Wieso die DSL-Drosselung uns Freiheit nimmt und wir gemeinsam dagegen kämpfen müssen*. BASIC thinking, Blog vom 25.04.2013, Abruf 12.09.2013, basicthinking.de/blog/2013/04/25/telekom-vs-internet-wieso-die-dsl-drosselung-uns-freiheit-nimmt-und-wir-gemeinsam-dagegen-kampfen-muessen.

NIELSEN (2009). *Studie – Vertrauen in Werbung*, Abruf 02.03.2012, de.nielsen.com/site/documents/VertraueninWerbung_Presse_Deutschland.pdf.

O.V. (2010). *Facebook-Krieg: Nestle vs. Greenpeace*, vom 30.03.2010, Abruf 24.07.2013, nachrichten.ch/detail/434226.html.

O.V. (2013). *Ikea Österreich nimmt Schwedenbomben ins Sortiment*, Niemetz-Insolvenz, vom 20.02.2013, Abruf 12.09.2013, in: *Industrie Magazin* (Online-Ausgabe), industriemagazin.at/a/niemetz-insolvenz-ikea-oesterreich-nimmt-schwedenbomben-ins-sortiment.

WOLF, C. (2013). *Best of #Drosselkom-Satire: Telekom im Shitstorm*, BASIC thinking, Blog vom 26.04.2013, Abruf 12.09.2013, basicthinking.de/blog/2013/04/26/best-of-drosselkom-satire-telekom-im-skitstorm.

Innovation Outsourcing für KMU, Fahrplan zur Minimierung der Risiken und Erhöhung der Chancen

ROGER HAFENSCHERER

JEL CLASS.: M19

STICHWÖRTER

- Innovation
- Outsourcing
- KMU
- Risiken und Chancen

KEYWORDS

- Innovation
- Outsourcing
- SME
- Risks and Chances

■ EVALUIERUNG UND BERÜCKSICHTIGUNG DER RISIKOFAKTOREN

Die Entscheidung für ein Outsourcing, dessen Vorgang und die angestrebte längere Partnerschaft bergen eine Reihe von Risiken. Die Risiken bestehen in den spezifischen Eigenschaften der Leistung, der zeitgerechten Erbringung und Lieferung der benötigten Quantität, der Servicebereitschaft, der Flexibilität und der Vertrauensbasis gegenüber

dem Outsourcing-Partner. Diese Faktoren sollten schon bei der Auswahl des Outsourcing-Partners erkannt und berücksichtigt werden.

Im Folgenden ist eine Auswahl derartiger Faktoren angeführt:

■ INTERESSENSWAHRUNG DER OUTSOURCING-PARTNER

Vor allem bei IT-Dienstleistern wird in den Firmenbrochüren der Gedanke der Part-

nerschaft mit dem Ergebnis einer ›Win-Win‹ Situation beschwört. Der Outsourcer hat natürlich zunächst einmal seine Ziele vor Augen. Die Interessen des Kunden sind aber mit denen des Anbieters nicht notwendigerweise deckungsgleich. Hier ist eine konstruktive Wachsamkeit die sinnvollste Strategie. Oft wird das Outsourcing mit einer fürsorglichen Partnerschaft quasi als kostenlosen Zugabeartikel dargestellt. Der Kunde wird in den meisten Fällen genau das bekommen, was im Projekt verhandelt wurde, aber ganz bestimmt nicht mehr als das.

■ FESTLEGUNG DES OUTSOURCING ZIELES (WAS UND WIE)

Mit Outsourcing lassen sich die unterschiedlichsten Effekte erzielen: Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Bewältigen von Technologiesprüngen, Beheben von Personal- und Trainingsproblemen usw. Nur wenn der Outsourcer weiß, welche Ziele er mit dem Outsourcing vorrangig verfolgt, wird er im Projektverlauf die richtigen Alternativen wählen können. Geht es z.B. um Kostensenkung, dann sollte er frühzeitig untersuchen, welche Kosten für die fraglichen Services heute entstehen und welche davon im Falle des Outsourcings tatsächlich wegfallen.

- Wann soll outgesourct werden?
- Was soll outgesourct werden?
- Welche Alternativen sollen ins Kalkül gezogen werden?
- Wie soll die Auswahl getroffen werden?
- Was muss der Dienstleistungsvertrag beinhalten?

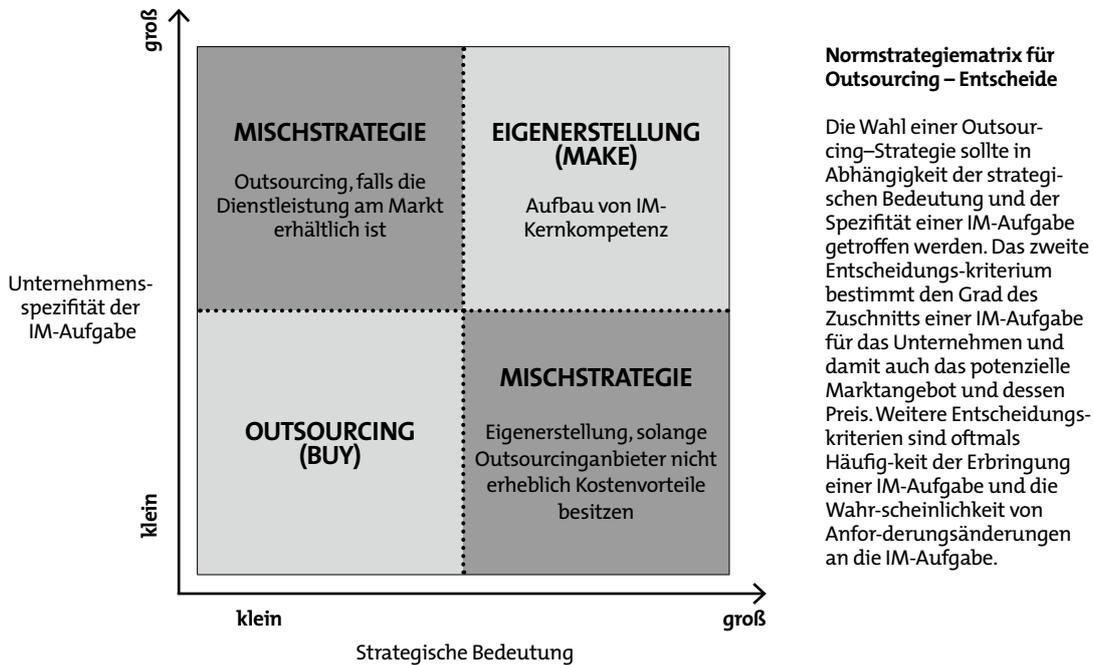
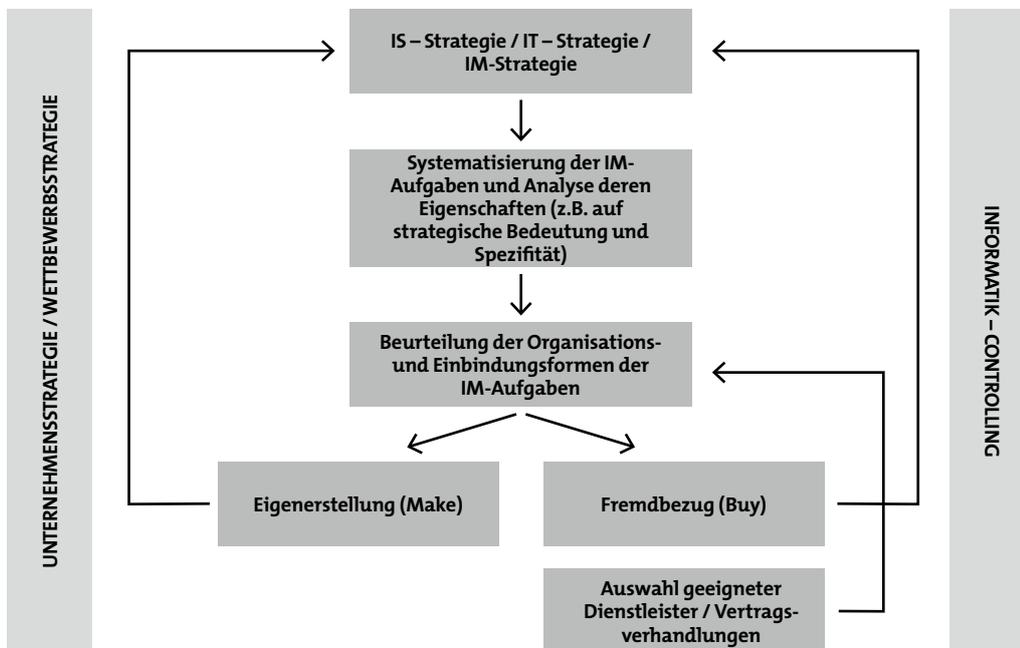


Abb. 1: Outsourcing – Strategien (1)



Bezugsrahmen für Outsourcing – Entscheidungen

Die Abb. zeigt einen Bezugsrahmen für die systematische Erarbeitung von Outsourcing – Entscheidungen. Wie in der vorherigen Abbildung bereits dargestellt wird dabei jede IM – Aufgabe einzeln analysiert.

Abb. 2: Outsourcing – Strategien (2)

ZUM AUTOR

DI (FH) Hafenscherer Roger, MBA, geboren 1977, ist Geschäftsführer und Projektleiter bei SSC Anlagenbau GmbH (Weltweit tätig in der Nahtlosrohr- & Hüttenwerksindustrie). Leitet Projektteams von bis zu 30 Leuten/ Projekt, Projektumsatzgrößen bis zu 4 Mio.Euro/ Projekt, Projektdurchsatz 3 Projekte pro Jahr, Durchschnittliche Projektdauer 1-2 Jahre

BETREUUNG

Doz. Ing. Pavol Molnár, CSc.

Roger Hafenschcher
Innovation Outsourcing
für KMU, Fahrplan zur
Minimierung der Risiken
und Erhöhung der Chancen

- Welches Projektmanagement ist erforderlich?
- Wie ist der Informationsfluss sicherzustellen?
- Wie können die Outsourcing-Ziele erreicht werden?
- Was ist bei Vertragsende zu beachten?

■ OUTSOURCING: MEHR ALS KOSTEN SENKEN!

Was sich für Großunternehmen bewährt hat, kann auch für Klein- und mittelständische Unternehmen gut sein: IT-Outsourcing hilft KMU, sich auf die Kernkompetenz zu konzentrieren und dabei Kosten zu sparen – wenn man Vorteile und Risiken offen analysiert. »Beim IT-Outsourcing unterscheidet sich ein KMU nicht sehr von einem Großbetrieb«, beschreibt Andreas Stepanek, Manager Strategic Outsourcing bei IBM Österreich. Storage, Server, PC kämen schließlich in allen Arten von Unternehmen zum Einsatz, so der IBM-Manager. Das Ausmaß des Outsourcings, die Entscheidung, ob ein Unternehmen den Desktop, Server oder die komplette IT-Landschaft outsourcet, hängt letztlich vom Kunden ab.

Ein grundsätzliches Ziel beim Outsourcen von IT-Bereichen ist es, da sind sich die Experten alle einig, letztlich Ressourcen frei zubekommen, um sich auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können. Das bedeutet natürlich, dass das Kerngeschäft nicht im IT-Bereich liegen darf. Auch wenn die unterschiedlichen Unternehmen ihre IT-Kernkompetenzen jeweils anders definieren, gibt es für Edmund Haberbusch, Leiter Produktmarketing Busi-

ness Solutions bei der Telekom Austria, eine Faustregel, nach der Applikationen zur Kernkompetenz zählen, IT-Infrastrukturen jedoch nicht.

■ OUTSOURCING SPART NICHT NUR GELD

Gerade für mittelständische Unternehmen stellt Outsourcing eine Möglichkeit dar, etwaige Engpässe – sei es bei der Mitarbeiterzahl oder beim vorhandenen Know-How – zu umschiffen. Dementsprechend sieht Haberbusch die Vorteile eines Outsourcing-Modells darin, »dass das Unternehmen keine eigenen IT-Kompetenzen aufbauen und keine Investitionen in IT-Infrastruktur tätigen muss.« Zudem könne mit Outsourcing die IT-Ausstattung von Unternehmen zumeist besser auf dem aktuellen Stand der Technik gehalten und schneller an die jeweiligen Herausforderungen angepasst werden.

In jedem Fall soll Outsourcing helfen, die Kosten eines Unternehmens zu senken. Obgleich dieser Punkt bei manchen Kunden das ausschlaggebende Argument für das Outsourcing sein kann, gebe es kaum ein Unternehmen, bei dem der Kostenfaktor alleiniger Grund für die Outsourcing-Entscheidung gewesen sei, erklären die befragten Experten einstimmig. Weitere Vorteile, die für Outsourcing sprechen, sind eine höhere Flexibilität und die integrierte Betriebssicherheit sowie das Know-How und die Erfahrung des Anbieters.

■ DEFINITION DER RISIKOBEREITSCHAFT

Risikobereitschaft ist die maximale unternehmerische Risikokennzahl, die eine Organisationseinheit für ein einzelnes Projekt, oder für ihre gesamte Geschäftstätigkeit akzeptiert. Nach erfolgreichem Verlauf der Outsourcing Leistung wird diese auf unbestimmte Zeit verlängert.

Es wird zwar die Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlags nicht kleiner, aber wenn es schiefe geht, ist der Schaden zumindest begrenzt. Auf der Habenseite dieser Vorgehensweise stehen das Sammeln von Outsourcing-Erfahrungen und im günstigsten Fall das Kennenlernen eines kompetenten Anbieters, dem man später weitere Leistungen übertragen kann. Eine praktikable Form der Risiko-Kontrolle zur Einflussabsicherung könnte auch in einer wirtschaftlichen Beteiligung am Outsourcing-Partner bestehen.

■ ZEITDRUCK OUTSOURCING...

...bedeutet, komplexe betriebliche Prozesse dauerhaft nach außen zu geben. Das präzise Beschreiben der gewünschten Leistung, die Analyse der eingehenden Angebote und das Verhandeln bis hin zum unterschrittsreifen Vertrag brauchen ihre Zeit. Werden genügend Projektlaufzeit und Personalressourcen nicht ausreichend im Projektplan einkalkuliert, setzen sich outsourcende Unternehmen unnötig unter Zeitdruck.

DEFINITION DER OUTSOURCING- LEISTUNGEN

Eine explizite Definition und Beschreibung der Outsourcing-Leistungen aus der Sicht des Unternehmens ist unabdinglich. Unklare oder unvollständige Vertragsdefinitionen sind oft Gründe für spätere Schwierigkeiten. Auf eine Möglichkeit zur Anpassung während der Partnerschaft wird bewusst verzichtet.

PARTNERAUSWAHL

Eine weitgehende Abhängigkeit von nur einem Produzenten ist unbedingt zu vermeiden, daher sollten unbedingt Angebote von mehreren Dienstleistern eingeholt werden. Die Wahrscheinlichkeit, unter zehn Anbietern zwei wirklich gute zu finden, ist größer als wenn man sich von vornherein auf drei Dienstleister beschränkt. Der zeitliche Mehraufwand ist marginal und lohnt sich.

Der richtige Partner sollte neben einem Preisvorteil die technologische Fähigkeit, Zuverlässigkeit, Qualität, Bonität und Innovationskraft für eine längerfristige Zusammenarbeit bieten können. Die Outsourcing-Leistungen und Ziele der Kooperation sollten gemeinsam verstanden und definiert werden.

Nicht immer schnüren die großen und bekannten Dienstleister das optimale Leistungspaket. Häufig können kleinere, jüngere oder einfach weniger bekannte Anbieter einen ebenso interessanten Mix von Fähigkeiten in das aktuelle Projekt einbringen.

Die aufgrund der detaillierten Ausschreibung eingeholten Angebote werden in Form einer Nutzenwertanalyse und einer Kostenvergleichsrechnung bewertet. Für diesen Vorgang werden die Anbieter u.a. nach folgenden Kriterien auf ihr Unternehmenskonzept geprüft:

- Grösse
- Bonität
- Eigentümer
- Verlässlichkeit
- Qualität der Produkte
- Leistungskapazität
- Umsatz
- Marktposition
- Referenz
- Fachkompetenz
- Infrastruktur
- Unternehmenskultur
- Innovationspotential
- Geheimhaltung

Bei der Beurteilung dieser Kriterien sollten die Ansprüche und Erwartungen der Leistungen des Outsourcing-Partners jedoch realistisch und nicht übertrieben angesetzt werden.

Die Einzelheiten und die Kooperationsform werden dann mit den ausgewählten Bewerbern im Verhandlungsweg durchgesprochen und eine Endauswahl für die Entscheidung wird vorgenommen.

Im Unternehmen sind neben dem Management und den betroffenen Abteilungen in diese Phase des Outsourcing-Projektes einzubeziehen: Einkauf, Controlling, Produktion, Qualitätsmanagement, Rechtsberater, Service Level Management sowie mit Outsourcing-Projekten erfahrene Mitarbeiter und Kundenbetreuer.

ABSTRACT

INNOVATION OUTSOURCING FÜR KMU, FAHRPLAN ZUR MINIMIERUNG DER RISIKEN UND ERHÖHUNG DER CHANCEN

Die Risiken des Outsourcings (OS) bestehen in den spezifischen Eigenschaften der Leistung und der Vertrauensbasis gegenüber dem OS-Partner. Diese Faktoren sollten schon bei der Auswahl des OS-Partners erkannt werden. Mit Outsourcing lassen sich jedoch die unterschiedlichsten Effekte erzielen: Bewältigung von Technologiesprüngen, Behebung von Personal- und Trainingsproblemen, Kostensenkung. Jedoch nur, wenn man weiß, welche Ziele man mit dem Outsourcing vorrangig verfolgt, wird man die richtigen Alternativen wählen können. D.h. ein Plan zum Outsourcing ist unabdingbar und sollte jegliche Risiken und Chancen beinhalten, nur dann ist eine mögliche gewinnbringende Umsetzung im Unternehmen möglich.

INNOVATION OUTSOURCING FOR SMEs, TIMETABLE TO MINIMIZE RISKS AND INCREASE CHANCES

The risks of Outsourcing (OS) lie in the specific performance qualities of the OS partner as well as in the trust in him. These factors should already be considered before choosing the OS partner. Nevertheless, many different effects are achievable by Outsourcing: technology advantages, avoidance of personnel and training problems, reduction of costs. However, only if the business leaders know the objective of OS, they will be able to choose the right solution. This implies that an Outsourcing plan is indispensable and should contain all possible risks and chances. Only like this a successful implementation will be possible.

Roger Hafenschere
Innovation Outsourcing
für KMU, Fahrplan zur
Minimierung der Risiken
und Erhöhung der Chancen

■ ZIELEDEFINITION: WELCHE VORTEILE KÖNNEN REALISIERT WERDEN?

Die häufigsten Ziele für Outsourcing sind erhöhte Kostenflexibilität bei Kapazitätsschwankungen, Zugang zu spezialisierten Ressourcen und eine Leistungssteigerung im Kerngeschäft durch die Ergänzung der eigenen Ressourcen. Am besten quantifizieren Sie alle Ihre Ziele und machen diese messbar. Gemeinsam mit den Partnern im Outsourcing-Prozess können Sie einen Plan zur Erreichung dieser Ziele festlegen und vertraglich fixieren.

■ RISIKOEINSCHÄTZUNG: WELCHE NACHTEILE GIBT ES UND WIE KÖNNEN SIE SICH AUSWIRKEN?

Know-How- und Kontrollverlust sowie hohe Wechselkosten sind die wesentlichen Nachteile. Behalten Sie deshalb IT-Strategie und Schlüsselprozesse unbedingt im Unternehmen. Durch transparente Dokumentation können Sie nicht nur die Rückabwicklungskosten, sondern auch die Kostentransparenz während des Projekts im Blick behalten. Für das interne Outsourcing-Management sollten Sie 3-10 % des Vertragsumfangs rechnen.

■ RICHTIGES VERHALTEN BEI PARTNERAUSWAHL

Welche Eigenschaften und Kompetenzen auf der Partnerseite benötigt werden, ist die zentrale Frage der Partnerauswahl. Hier sollten Sie sich nicht nur Gedanken über Referenzen

und Kompetenz machen, sondern auch über die Organisationsstruktur und das Arbeitsklima beim zukünftigen Partner. Ein interessanter Punkt bei der Partnerauswahl ist auch die Unternehmensgröße – sie zeigt, ob Auftraggeber und Dienstleister sich als gleichwertige Partner gegenüberstehen können. Auch die Philosophie von Kunde und Serviceanbieter sollte harmonisieren. Gibt es kein einheitliches Grundverständnis zu wichtigen Glaubensfragen in der IT, können die Strategiefindung und -umsetzung behindert werden.

■ BEWERTUNGSGRUND- LAGE SCHAFFEN

Um eine einheitliche Bewertungsgrundlage zu schaffen, muss der Auftraggeber seine Anforderungen priorisieren und einheitlich bewertbar machen. Die subjektive Bewertung sollte durch Meinungen von außen und praktische Erfahrung ergänzt werden. Neben dem Einholen persönlicher Referenzen können auch erste Pilotprojekte mit den drei interessantesten Partnern einen sicheren Eindruck von der späteren Zusammenarbeit vermitteln.

■ ERWARTUNGEN UND VERHALTEN DER MITARBEITER IM OUTSOURCING

Die Entscheidungen im Outsourcing-Prozess werden im Management getroffen und dieses hat die Mitarbeiter ständig über die Entwicklungen zu informieren.

Outsourcing bedeutet Wandel, denn letztlich ist eine dauerhafte, erfolgreiche Auslage-

rung von Leistungen das Ziel des Outsourcings. Dieser Wandel wird häufig als Bedrohung wahrgenommen. Ein Teil der Mitarbeiter wird dem Outsourcing-Gedanken voraussichtlich skeptisch gegenüber stehen und das Unternehmen wird ein erhebliches Maß an Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten müssen, um diese Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen. Je früher man mit dem Projekt an die Öffentlichkeit geht, desto besser. Wartet man zu lange, kann der Vertrauensverlust das Projekt schlimmstenfalls zum Kippen bringen.

■ UMSETZUNG UND ÜBERWACHUNG DES OS-PROZESSES

Bei der Umsetzung des Konzepts ist eine detaillierte Maßnahmenplanung mit Anpassungsservice, welches ein begleitendes Einfließen der Maßnahmendurchführung gewährleistet, zu installieren. Die Einhaltung der Bestimmungen ist ständig zu beobachten und Vertragsbestimmungen sind eventuell anzupassen.

Die Umsetzung sollte durch ein Team, eventuell unterstützt von einem externen Berater als Moderator, erfolgen, das Planung, Leitung und Koordination wahrnimmt. Das Ergebnis einer erfolgreichen Outsourcing-Geschäftsbeziehung sollte eine weitgehende Integration des Partners sein.

■ ERGEBNIS

Das Ziel dieser Arbeit ist es, dem Leser einen ganzheitlichen Überblick zum Thema Risiken und Chancen des Outsourcings

zu vermitteln. Dabei hat sich herausgestellt, dass sich darin ein Chancen/Risiken-Potenzial sowohl für den Outsourcer selbst als auch für den Outsourcing-Partner verbirgt. Angesichts der heute wirtschaftlich vernetzten und komplexen Umwelt kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, sich nicht mit dieser Art

von Unternehmenskooperation zu beschäftigen. Bei jeder Optimierung von Organisation, Ressourcen und technisch anspruchsvollen Prozessen muss man auch der Frage nachgehen, ob es wirtschaftlich sinnvoll, ja überhaupt vertretbar ist, bestimmte Leistungen im eigenen Unternehmen zu erstellen.

Auch wenn es im erstem Moment so scheint, dass nur jene Unternehmen modern und zukunftsorientiert sind, die intensives Outsourcing betreiben, so ist dies auf keinen Fall das Allheilmittel für unternehmerische Probleme. ■

LITERATUR

FORMART. *Outsourcing Warum?* Ausgabe 06/02

WOLTER, B. *Strukturwandel durch Kooperation und Partnerschaften – die Wirtschaftspolitik hilft der Automobil-Zulieferindustrie.* In: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.)

Outsourcing und Local Content – Herausforderung für Konstruktion und Fertigung. Düsseldorf: VDI Verlag GmbH, 1998, S. 15-34

KINKEL, STEFFEN. *Produktion und Konstruktion zwischen Globalisierung und Regionalisierung.* In: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): *Outsourcing und Local Content – Herausforderung für Konstruktion und Fertigung.* Düsseldorf: VDI Verlag GmbH, 1998, S. 35-53

LIEBING, ST. *Transfer der Fertigung und Entwicklung in ein anderes kulturelles, sprachliches und wirtschaftliches Umfeld.* In: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): *Outsourcing und Local Content – Herausforderung für Konstruktion und Fertigung.* Düsseldorf: VDI Verlag GmbH, 1998, S. 103-113

FINK, DIETMAR; KÖHLER, THOMAS; SCHOLTISSEK, STEPHAN. *Geteilt zu neuer Größe.* In: Harvard Business Manager, Hamburg: Manager Magazin Verlagsgesellschaft mbH, 26(2004)2, S. 8-11

GRADWOHL, GERNOT. *Beurteilung der Kooperation zwischen zwei Unternehmen im Rahmen eines Outsourcing-Projektes.* Graz, Technische Universität, Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Diplomarbeit, 1998

MOSCHER, ANDREAS. *Kosten / Nutzen Relevanz eines EDV-Outsourcing-Projektes in einem international tätigen Unternehmen.* Graz, Technische Universität, Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Diplomarbeit, 1996

KOMEYLI-BIRJANDI, HANNES. *Outsourcing – Kontrolle von Dienstleistungen und Outsourcingrealisierung.* Graz, Universität, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2001

CARTER, PHIL., VLCEK, JOSEF. *Outsourcing – Sourcing Agencies,* Wien 2003

WERMKE, MATTHIAS; KLOSA, ANNETTE; SCHOLZE-STUBENRECHT. *Duden – Die deutsche Rechtschreibung,* 22. A., Mannheim, 2001

ONLINE

<http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200104,204966,710037/SH/o/depot/o/index.html>

O.V. Cap Gemini Ernst & Young: Weltweite Outsourcing-Studie. http://www.systems-world.de/id/8224/CMEntries_ID/8044

GRUNDWALD, ROMAN: *Shareholder Value – ein Managementmythos?* <http://www.xxx.com>

ALPAR, PAUL: *Gründe für Outsourcing.* http://alpar.wiwi.uni-marburg.de/lehre/im_ws2003_2004/IM-VL-Kap-09.pdf

KINKEL, STEFFEN ; LAY, GUNTER: *Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital?* <http://www.isi.fhg.de/publ/downloads/iso3009/fertigungstiefe.pdf>

O.V. *Die Kehrseite des Outsourcing-Booms.* <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=58739>

O.V. *Erneute Kritik an Outsourcing in den USA.* <http://www.heise.de/newsticker/meldung/45317>

O.V. *Grenzen des Outsourcings.* Vgl. Phil Carter, CAPS, Josef Vlcek; http://www.svme.ch/img/PDF/ERPS_Outsourcing_d.pdf

FRIEDMAN, PHIL, CEO von Computer Generated Solutions http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_BPO_Stand_20.09.05.pdf

<http://www.adbex.de/deutsch/kapitel-b.pdf>

<http://www.diplomica.com/db/diplomarbeiten8634.html>

<http://www.4managers.de/10-Inhalte/asp/outsourcing.asp>

<http://www.software-kompetenz.de>

<http://www.presseportal.de>

Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

MARION HOYER

JEL CLASS.:

F22, F43, N60, R11, R12, R 21, R23

STICHWÖRTER

- Internationalisierung
 - internationale Marktinformationen
- internationale Bautätigkeit
- demografische Entwicklung
 - EU-Förderprogramme

KEYWORDS

- internationalization
- international marketing information
- international construction
- demographic development
- EU-support-programmes

Eine zunehmende Globalisierung, gesättigte Heimatmärkte sowie ein enormer Kostendruck zwingen immer mehr Unternehmen, Auslandsexpansionen vorzunehmen. Der Baustoff-Fachhandel handelt mit Gütern des mittel- bis langfristigen Bedarfs. Dessen Erfolg bei Expansionen hängt sehr stark von lokalen Konsumpräferenzen und dem jeweiligen Entwicklungsstand des Auslandsmarktes ab. Je nach strategischer Ausrichtung in den Geschäftsfeldern Wohn-,

Nichtwohn- und Tiefbau hängt der Erfolg eines Baustoff-Fachhandels von der Entwicklung der einzelnen Bausektoren ab, da die potenzielle Zielgruppe die Gewerbetreibenden vor Ort sind. Die Anzahl der Baubetriebe und deren Umsatzgrößenklassen werden vom Entwicklungsniveau in den einzelnen Bausektoren bestimmt und unterliegen saisonalen Schwankungen. Als bedeutende Frühindikatoren für die wirtschaftliche Entwicklung sind die Baugenehmigungen bzw. die

Auftragseingänge in den Baupartnen zu nennen (vgl. Abb.1).

Die Höhe des Bauvolumens und des Bautrends in den Baupartnen wird von Förder- und Konjunkturprogrammen sowie der demografischen Entwicklung der Bevölkerung und der Nachfrage öffentlicher Haushalte beeinflusst.

■ FÖRDERPROGRAMME

Die Förderprogramme der EU erfolgen in verschiedenen Stufen und sind nach EU-Mitglied, Beitrittsland, potenzielles Kandidatenland oder Kandidatenland gegliedert. Diese Programme haben entscheidende Auswirkungen auf den Handel, die Infrastruktur und die Bildung.

■ BEVÖLKERUNGS-STRUKTURDATEN

Weitere wichtige Erfolgsfaktoren bilden sich aus der Altersstruktur der Bevölkerung, dem Einkommen, der Kaufkraft, der Eigentumsquote, der Altersstruktur der Gebäudetypen sowie regionaltypischen Bauweisen. Durch staatliche Förderprogramme und das Zinsniveau wird die Nachfrage nach Wohneigentum und nach dem Modernisierungspotenzial beeinflusst. Für einen internationalen Vergleich der Haushalte sind das Einkommen pro Haushalt, die Ausgabestruktur der Haushalte, die Arbeitslosenquote sowie der Kaufkraftindex (Europa) zu nennen. Bei der Auswahl der Auslandsmärkte ist neben der strategischen internationalen Zielplanung und Festlegung der Kriterien der Länderselektion auch eine internationale Markt-

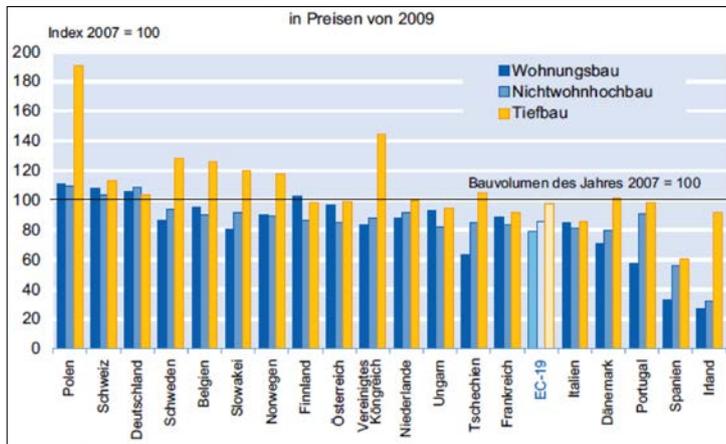


Abb. 1: Europäisches Bauvolumen 2011 nach Bausparten
Quelle: vgl. Ifo Schnelldienst 04/2011

segmentierung vorzunehmen. Eine alleinige Fokussierung auf die Zielgruppen des jeweiligen Auslandsmarktes ist keine Garantie für eine erfolgreiche Expansion.

Einem wichtigen Teil bei der Marktsegmentierung stellt die Bautätigkeit in den EU-Ländern dar, speziell bei Expansionen nach Osteuropa. Es ist davon auszugehen, dass bedingt durch Produktionsverlagerungen zuerst in den Bausparten des Nichtwohnungs- und

Tiefbaus investiert wird. Mit zunehmender Internationalisierung der Industrie und Veränderung der Zugehörigkeit der Mitgliedschaft in der EU sind steigende Privateinkommen zu verzeichnen, wodurch die Konsumausgaben in langfristige Güter (Wohnimmobilien, etc.) steigen. Der Sortimentsschwerpunkt des Baustoff-Fachhandels (Hochbau/Tiefbau, Ausbau) bestimmt die Marktattraktivität und das Risikopotenzial eines Landes sowie den Zeitpunkt des Markteintritts (vgl. Abb.2).

■ BAUTRENDS (BAUVOLUMEN WOHN- UND NICHTWOHNBAU/NEUBAU/MODERNISIERUNG) SOWIE BAUFERTIGSTELLUNGEN

Bautrend

Die Bautätigkeit und deren Trend wird als Bauvolumen in den verschiedenen Bausparten vom DIW Berlin berechnet und ist definiert als die Summe aller Leistungen, welche auf die Herstellung und Erhaltung von Bauwerken gerichtet sind. Diese umfassen neben den Bauinvestitionen auch Reparaturen und Instandhaltungen (BBR 2010) des Bundes. Je nach Förderungsmöglichkeiten durch den Staat oder Konjunkturprogrammen ist ein Wachstum/Rückgang in den verschiedenen Bausektoren zu verzeichnen. Je nach Spezialisierung des Baustoff-Fachhandels in den Bereichen Wohnungs-, Nichtwohnungs- oder Tiefbau ist ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der jeweiligen konjunkturellen Entwicklung in den Bausektoren zu erkennen. So gab es be-

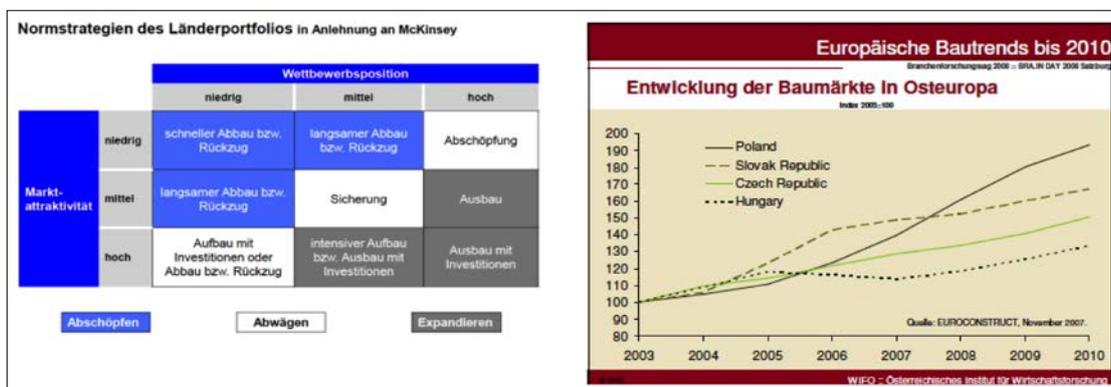


Abb. 2: Normstrategien des Länderportfolios und europäische Bautrends
Quelle: vgl. strategisches Marketing TU Berlin 2010/11 S.17 u. europäische Bautrends WIFO

ZUM AUTOR
Dipl.-Kffr. (FH) Marion Hoyer, EMBA, ist Standortentwicklerin im Baustoff-Fachhandel

BETREUUNG
Univ. Prof. Dr. Eberhard Garbe

Marion Hoyer
Die Bautätigkeit als
wichtiges Kriterium der
Länderselektion bei einer
Internationalisierung im
Baustoff-Fachhandel

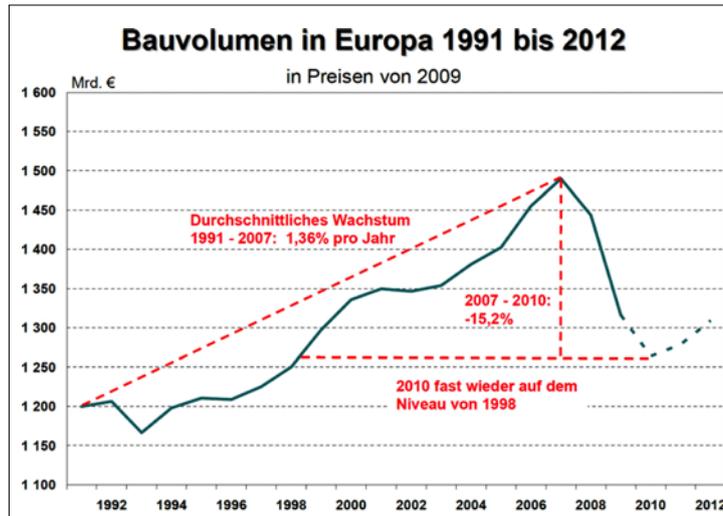


Abb. 3: Entwicklung des europäischen Bauvolumens seit 1991 im Euroraum
Quelle: www.Baulinks, abgerufen am 15.03.2013



Abb. 4: Bruttoinlandsprodukt und Bauvolumen in Europa
Quelle: Ifo Schnelldienst 14/2012, S.35 ff.

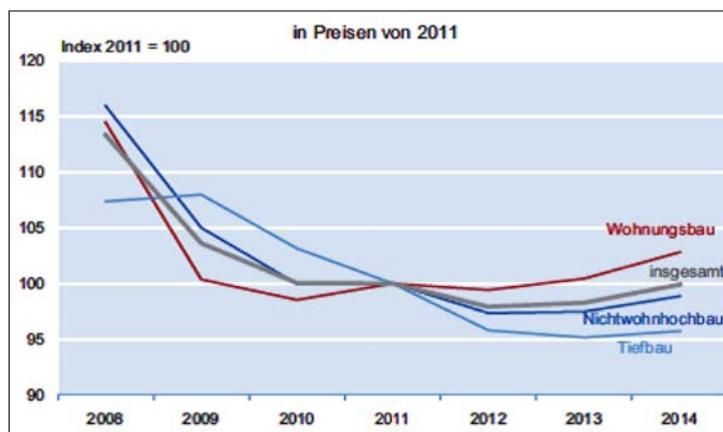


Abb. 5: Bauvolumen in Europa 2011
Quelle: Ifo Schnelldienst, 14/2012

dingt durch die Abschaffung der Eigenheimzulage 2006 in Deutschland einen enormen Anstieg der Baugenehmigungen im Wohnbau und einen drastischen Einbruch zwischen 2007 und 2009.

Bautrend in Europa

Die europäische Bauwirtschaft konnte nach einem fast 14 Jahre lang anhaltenden Anstieg im Jahr 2007 ein Bauvolumen in Höhe von ca. 1.500 Mrd. Euro realisieren. Im Jahr 2011 dürften es nur noch fast 1.260 Mrd. Euro sein. Dies entspricht einem Rückgang von fast 15 % pro Jahr (vgl. Abb. 3).. Die Bauaktivitäten werden hauptsächlich von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beeinflusst. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem BIP und der Höhe des Bauvolumens (vgl. Abb. 4). Bedingt durch die Finanzkrise und die durch diese hervorgerufene Rezession kam es in Folge zu einem drastischen Rückgang der europäischen Bauleistung.

Das Bauvolumen wird in die Sektoren Wohnbau-, Nichtwohnbau- und Tiefbau eingeteilt. Die Entwicklung der einzelnen Sektoren wird in Abb. 5 dargestellt.

Der Anteil der Länder am Bauvolumen und in den Bausektoren Europas wird in der nachfolgenden Abbildung (vgl. Abb.6) dargestellt (Baulinks 2010). Der Schwerpunkt der Bautätigkeit liegt weiterhin in Westeuropa, vor allem bei den »big five«. Fast 70 % fallen trotz beträchtlichem Wachstum in den osteuropäischen Ländern auf Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien und Spanien. Mit

fast 53 % ist der Wohnungsbau die tragende Säule der Bauaktivitäten.

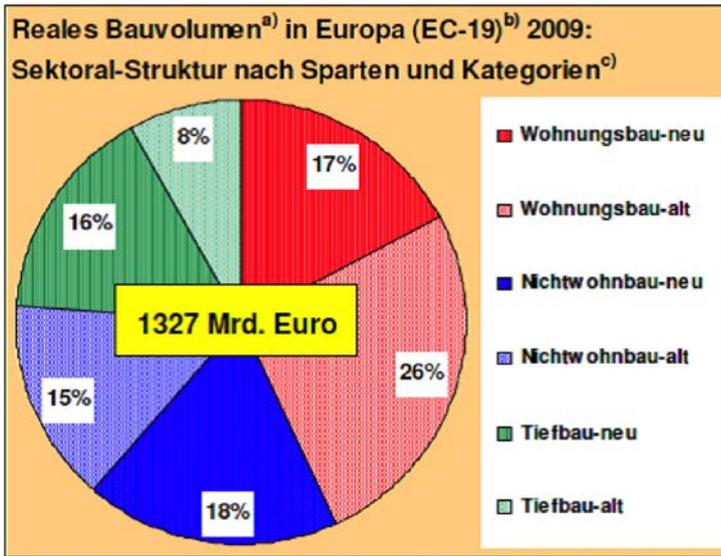
■ EINFLUSSEKTOREN AUF DEN BAUTREND

Nachfolgend werden die wichtigsten Einflussfaktoren

auf den Bautrend der einzelnen Sektoren dargestellt (vgl. Abb. 7). Während im Wohnungsbau die Arbeitsmarktlage, der demografische Wandel, das Nettoeinkommen sowie die allgemeinen Finanzierungsbedingungen ausschlaggebend sind, gibt es übereinstimmende Faktoren in den Sektoren Nichtwohnungs- und Tiefbau. Diese sind die allgemeinen Finanzierungsbedingungen, das Wirtschaftswachstum und die öffentliche Finanzierung/Verschuldung.

■ WOHNUNGSBAU

Unter Wohnungsbau versteht man Gebäude, die zu mehr als 50 % zu Wohnzwecken bestimmt sind (z. B. Ein- und Zweifamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser, Appartements, Wohnheime und Ferienhäuser). Ebenfalls zählen dazu gemischt genutzte Gebäude, sofern die



a) In Preisen von 2009. - b) EUROCONSTRUCT-Gebiet: 15 west- und 4 mitteleuropäische Länder. - c) Neubau und Altbaumerneuerung.

Abb. 6: Bauvolumen in Europa 2009 nach Sektoren
Quelle: www.Baulinks, abgerufen am 15.03.2013

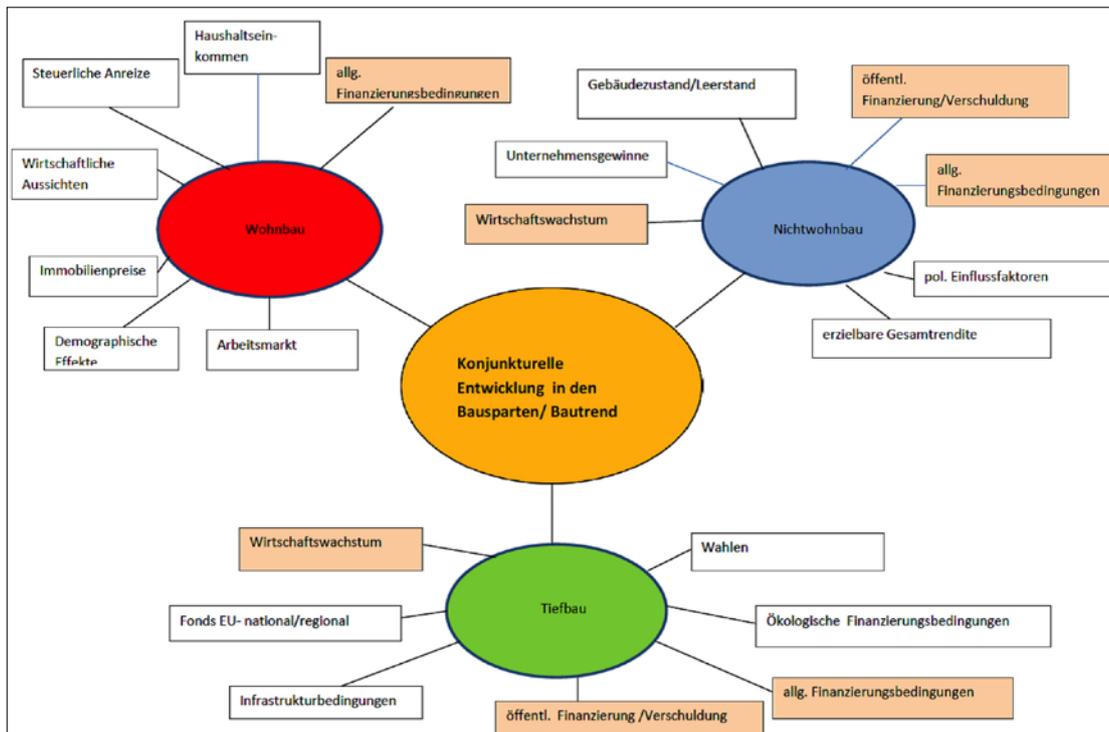


Abb. 7: Einflussfaktoren auf den Bautrend (eigene Darstellung)
Quelle: Ifo Schnelldienst 3/2013

Marion Hoyer
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

Praxis oder das Büro im Erdgeschoss und die Wohnungen im Obergeschoss sind. Sommerhäuser zählen zu den Wohngebäuden. Wird das Gebäude im Bereich der Gemeinschafts- und Anstaltsunterkunft ausschließlich administrativ bzw. gewerblich genutzt oder sind dort nur Personen ohne eigene Haushaltsführung untergebracht, so rechnet man es zu den Unterkünften. Ebenfalls zählen dazu Gebäude mit nur ein oder zwei Freizeitwohneinheiten, deren Gesamtwohnfläche weniger als 50 m² beträgt.

Die Begriffe Wohngebäude und Wohnbauten stellen denselben Sachverhalt dar. Die Nachfrage von Wohngebäuden wird von den nachfolgenden Faktoren bestimmt:

- Wohnungspolitik und Fördermöglichkeiten durch den Staat
- Demografische Entwicklung und Einkommensentwicklung der Haushalte

- Kosten für Bauzins, Bauland sowie Renditeerwartungen von Investoren
- Struktur der Haushalte
- Baukosten

Abb. 8) zeigt die Entwicklung des Bauvolumens des europäischen Wohnungsbaus im Ländervergleich.

■ NICHTWOHNBAU

Unter Nichtwohnbauten versteht man jene Gebäude, welche überwiegend für Nichtwohnzwecke bestimmt sind. Nichtwohnzwecke sind z. B. gewerbliche, landwirtschaftliche, soziale, kulturelle oder Verwaltungszwecke. Es handelt sich bei diesen Gebäuden um Anstaltsgebäude, Büro- und Verwaltungsgebäude, nichtlandwirtschaftliche Betriebsgebäude, landwirtschaftliche Betriebsgebäude und "sonstige Nichtwohngebäude" gezählt. Es sind vorwiegend Hochbauten. Zu den Nichtwohngebäuden werden unter dem Begriff "sonstige Nichtwohngebäude" auch Universitäts- und Hoch-

schulgebäude, Gebäude von Sportanlagen, Theater, Kirchen und Kulturhallen gezählt.

Deren Nachfrage wird von

- den Umsatzerwartungen und
- den Absatzerwartungen

bestimmt.

■ ÖFFENTLICHER BAU

Es handelt sich hierbei um Bauten nachfolgender Auftraggeber:

- Kirchen, Vereine, Rotes Kreuz, Verbände, Organisationen
- Körperschaften des öffentlichen Rechtes und
- Organisationen ohne Erwerbszweck

■ TIEF- UND STRASSENBAU

Unter Straßenbau werden die Anlagen von Straßen und Wegen (ohne Brücken) sowie Park- und Abstellplätze und Straßenbauten von privaten Anlegern erfasst. Unter den sonstigen öffentlichen Tiefbauten werden die Bauten der öffentlichen Auftraggeber erfasst. Hierzu zählen Brücken, Tunnel, Hafenanlagen, Kläranlagen usw. Die Bauten von Bahn und Post werden zu den Wirtschaftsbauten gezählt.

Das Bauvolumen der einzelnen Bausparten wird in **Neubau** bzw. **Bestandsmaßnahmen** untergliedert (vgl. Abb. 9).

Neubau

Unter Neubau werden genehmigungspflichtige Maßnahmen

Land	Veränderung in %		Veränderung in %	
	2010 / 2007		2012 / 2010	2012 / 2007
Irland	-56,5	dramatischer Rückgang	-5,8	-59,0
Spanien	-50,6		-4,8	-53,0
Portugal	-22,9		-2,3	-24,7
Dänemark	-18,1	starker Rückgang	10,4	-9,6
Italien	-16,8		6,4	-11,4
Großbritannien	-12,8		3,4	-9,8
Frankreich	-12,5		1,7	-11,1
Finnland	-11,6		2,5	-9,4
Ungarn	-9,6	12,6	1,8	
Tschechien	-7,9	leichter Rückgang	5,3	-3,1
Niederlande	-7,4		1,3	-6,2
Norwegen	-7,3		6,4	-1,3
Österreich	-5,4		0,8	-4,6
Belgien	-3,6		3,9	0,2
Schweden	-2,6		11,5	8,6
Slowakei	1,3	(moderater) Anstieg	15,9	17,3
Schweiz	2,2		2,4	4,7
Deutschland	2,3		1,8	4,2
Polen	27,8		30,7	67,1

Abb. 8: Wohnungsbauvolumen in Europa 2008-2012

Quelle: www.Baulinks, abgerufen am 15.03.2013

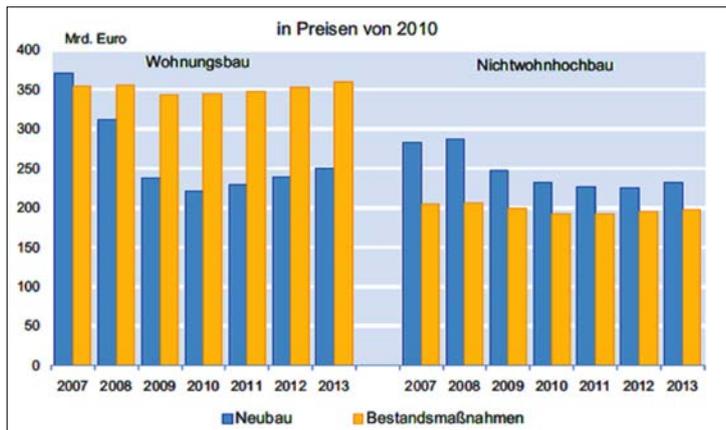


Abb. 9: Entwicklung von Neubau vs. Bestandsmaßnahmen

Quelle: Euroconstruct/ifo Schnelldienst 14/2011

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Westeuropa	EC-15	5,4	5,6	6,1	5,9	5,4	4,1	3,4	3,0	3,0	3,2
Mittelosteuropa	EC-4	3,1	3,2	3,0	3,6	4,0	3,9	3,8	3,9	4,1	4,2
"Europa"	EC-19	5,1	5,3	5,6	5,6	5,2	4,1	3,5	3,1	3,1	3,3

a) Anzahl der fertiggestellten Wohnungen (Neubau) pro 1000 Einwohner. - b) EUROCONSTRUCT-Gebiet: 15 west- und 4 mittelosteuropäische = 19 Länder (EC-15/ -4 / -19). - c) Bis 2009: Istwerte; 2010: Schätzwerte; 2011 und 2012: Euroconstruct-Prognose; 2013: Euroconstruct-Ausblick.

Quelle: Euroconstruct / ifo Institut (Dezember 2010 und früher).

Abb. 10: Wohnungsbauintensität in Europa

Quelle: Perspektiven der europäischen Bauwirtschaft, S. 20 ff.

im Wohn- oder Nichtwohnbau erfasst. Für statistische Zwecke werden diese in

- 1.000 m³ umbauter Raum oder
- Wohneinheit (WE) in der Europäischen Union oder
- Anzahl Gebäude erfasst.

Als Indikator bzw. zu Vergleichszwecken dient im Neubau die Bauintensität. Diese rechnet sich aus den Baugenehmigungen WE/1000 Einwohner.

Maßnahmen im Bestand

sind genehmigungspflichtige Umbaumaßnahmen. Die Einheit ist Wohneinheit (WE). Zu

beachten ist, dass das tatsächliche Modernisierungsvolumen viel größer ist, da nur wenige Bestandsmaßnahmen genehmigungspflichtig sind.

Die Stärke der regionalen Modernisierungsmärkte hängt vor allem von den nachfolgenden Faktoren ab (Heinze 2012):

1. Modernisierung Wohnungsbau

- Wohnungsbestand und Alter der Wohnungen
- Verteilung auf Einfamilien- oder Mehrfamilienhäuser
- Kaufkraft der Region
- genehmigten Modernisierungsmaßnahmen

2. Modernisierung Nichtwohnbau

- genehmigte Modernisierungsmaßnahmen
- Erwerbstätige und Industrieunternehmen
- Gewerbesteuer

■ BAUFERTIGSTELLUNGEN

Bauvorhaben gelten als fertiggestellt, wenn die Bauarbeiten weitgehend abgeschlossen und die Gebäude bzw. Wohnungen bezugsfertig oder bereits bezogen sind. Entscheidender Faktor für den Zeitpunkt der Fertigstellung ist demnach nicht die Gebrauchsabnahme (früher: baupolizeiliche Schlussabnahme), sondern die Möglichkeit des Beginns der Nutzung, d. h. die Bezugsfertigkeit. Sollten lediglich noch Schönheitsreparaturen vorgenommen werden oder ist das Gebäude noch zu verputzen, gilt es bereits als fertiggestellt; ebenso wenn es bezugsfertig, aber noch nicht in Gebrauch genommen ist. Für eine Vergleichbarkeit von Regionen untereinander ist neben der absoluten Größe als Kennzahl die Wohnungsbauintensität (fertiggestellte Wohnungen in neu errichteten Wohngebäuden: Ein- und Zwei- sowie Mehrfamiliengebäude pro 1000 Einwohner) anzuwenden (vgl. Abb). Diese Kennzahl ist ein aussagekräftiger Indikator und liegt im Euroconstruct Gebiet (EC-19) bis 2011 nur wenig über 3 WE/1000 EW.

Für den Baustoff-Fachhandel ist neben den Baugenehmigungszahlen auch die Entwicklung der Fertigstellungen von großer Bedeutung, da nicht jedes Bauvorhaben umgesetzt wird.

Marion Hoyer
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

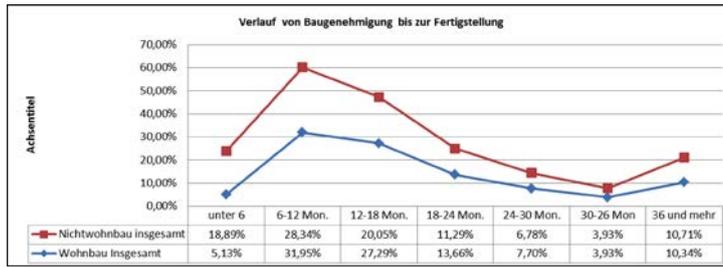


Abb. 11: Zeitspanne der Fertigstellung von der Erteilung der Baugenehmigung bis zur Endabnahme

Quelle: Statistik Bundesland Bayern

ZUSAMMENHANG BAUGENEHMIGUNGEN UND FERTIG- STELLUNGEN

Nicht jedes geplante Bauvorhaben wird nach der Genehmigung realisiert. Ein Grund kann eine nicht genehmigte Finanzierung sein. In Deutschland

werden z. B. im Wohnungsbau 10 % der genehmigten Vorhaben nicht umgesetzt. Für eine Expansion ist es umso wichtiger, die Geschäftsentwicklung sicher zu prognostizieren. Als Grundlage kann man die Zeitspanne von der Erteilung der Baugenehmigung bis zur Fertigstellung lt. statistischen Berich-

ten verwenden. Diese ist je nach Bauart (Fertigteile, konventioneller Bau) im Wohn- und Nichtwohnbau unterschiedlich.

So beträgt in Deutschland die Zeit von der Baugenehmigung bis zur Fertigstellung im Wohnbau durchschnittlich 18 Monate und im Nichtwohnbau ca. 19 Monate. Für den Baustoff-Fachhandel ist der Zeitraum von 6-18 Monaten nach erteilter Baugenehmigung die Zeitspanne mit den größten Umsätzen. Ca. 10 % aller Baugenehmigungen werden nicht realisiert und gelten als Bauüberhang bzw. erlöschen. Während die Baugenehmigungen Frühindikatoren darstellen, lebt der Baustoff-Fachhandel mit verzögertem



Abb. 12: Fertigstellungen in WE/1000 EW in den Euroconstruct-Ländern

Quelle: Bundesgeschäftsstelle der LBS

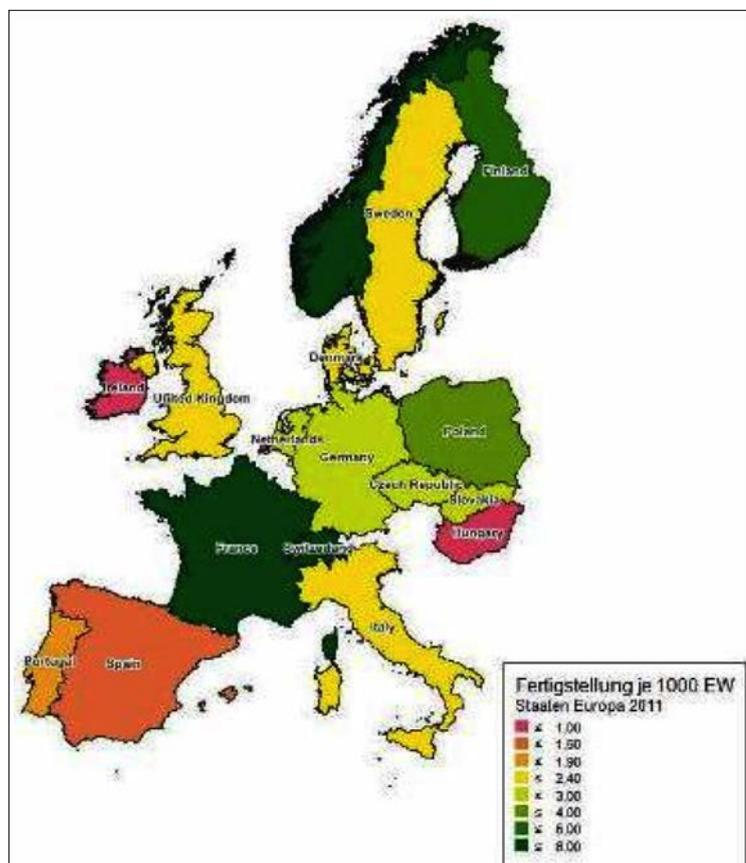


Abb. 13: Prognose der Fertigstellungen der Euroconstruct Länder 2013

Quelle: ifo/Euroconstruct/LBS Research

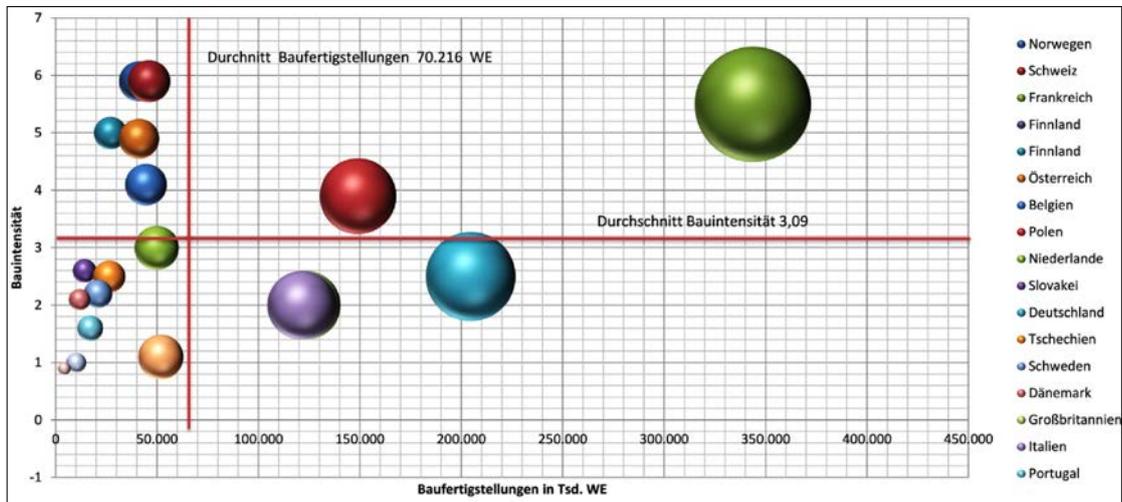


Abb. 14: Bauintensität und Baufertigstellungen absolut der Euroconstruct Länder

Quelle: eigene Berechnungen

Zeitraum von den Fertigstellungen (vgl. Abb. 11).

Innerhalb der EU-Länder gibt es große regionale Unterschiede (vgl. Abb. 12, 13). Der Durchschnitt im Wohnungsneubau liegt bei 3,09 WE. Lt. Prognose von Euroconstruct für 2013 werden 2,5 WE/1000 EW fertiggestellt.

Die Bauintensität (Fertigung/1000 EW) kann nicht als alleiniger Indikator für die Bautätigkeit herangezogen werden. Zusätzlich ist bei Auslandsaktivitäten auch das Volumen der Fertigstellungen zu betrachten (vgl. Abb. 14).

Als Beispiel sind die Länder Norwegen und Schweiz hervorzuheben. Trotz 90 % höherer Bauintensität gegenüber dem Durchschnitt von 3,09 fertiggestellten Wohneinheiten/1000 EW in 2011 liegt das absolute Volumen der Fertigstellungen 40% unter dem Durchschnitt. Im Vergleich zu Deutschland wird nur ein Volumen von 20-22% erreicht.

ZUSAMMENFASSUNG

Auswirkungen der konjunkturellen Entwicklung und des Bautrends in den Bausparten für das Potenzial des BST-Fachhandels

Die Baugenehmigungen im Neubau bzw. bei den Modernisierungen im Wohnungsbau sind eindeutige Frühindikatoren der konjunkturellen Entwicklung. So sind der Haupt-

anteil der Gebäude (93,2 % in Deutschland) Wohnbauten, wovon 83,3 % Ein- und Zweifamilienhäuser sind. Für den Erfolg des Baustoff-Fachhandels ist deshalb ein Standort mit guter Verkehrsanbindung und mit einer hohen Erreichbarkeit von Ein- und Zweifamilienhäusern eine Grundvoraussetzung (vgl. Abb. 15).

Der größte Teil (ca. 60,34 %) sind Neubauvorhaben. Diese

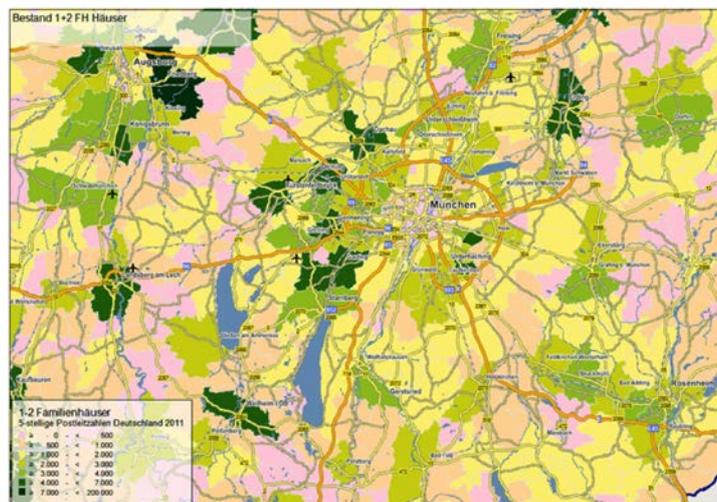


Abb. 15: Bestand von Ein- und Zweifamilienhäusern

Quelle: eigene Darstellung, Software: Regiograph

Marion Hoyer
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

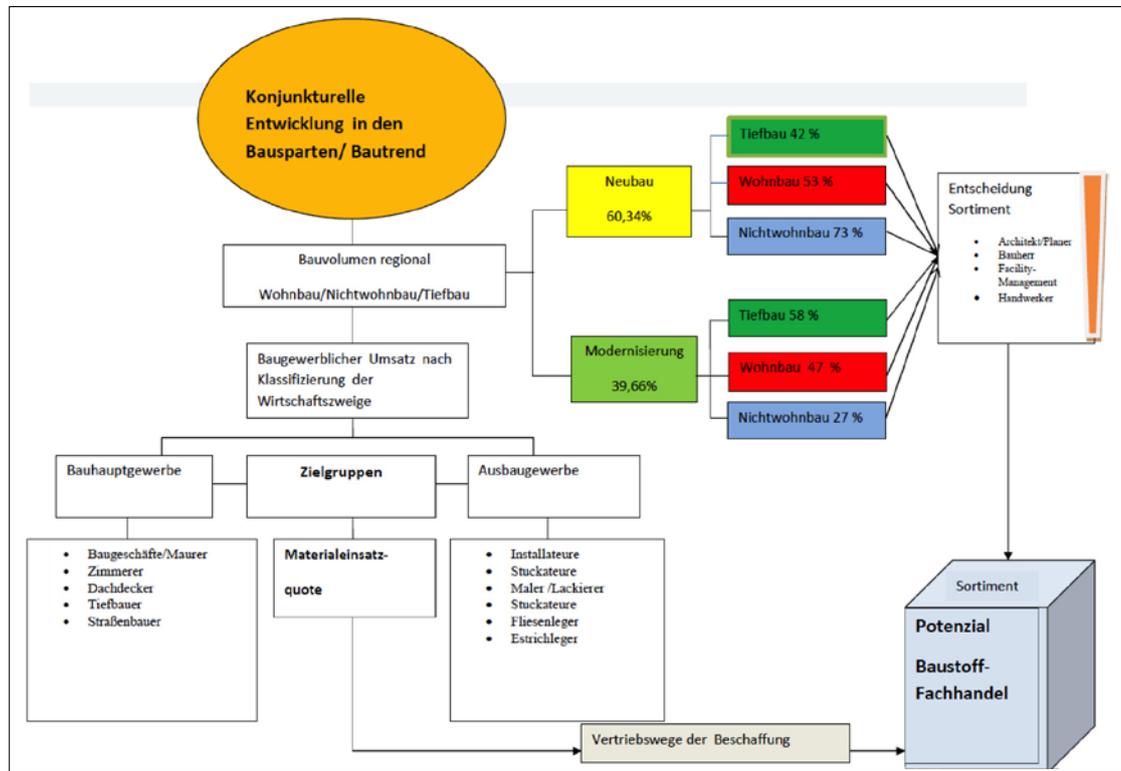


Abb. 16: Auswirkungen der konjunkturellen Entwicklung und des Bautrends in den Bausparten für das Potenzial des Baustoff-Fachhandels im Euroraum

Quelle: eigene Darstellung, Baudaten WIFO Österreich

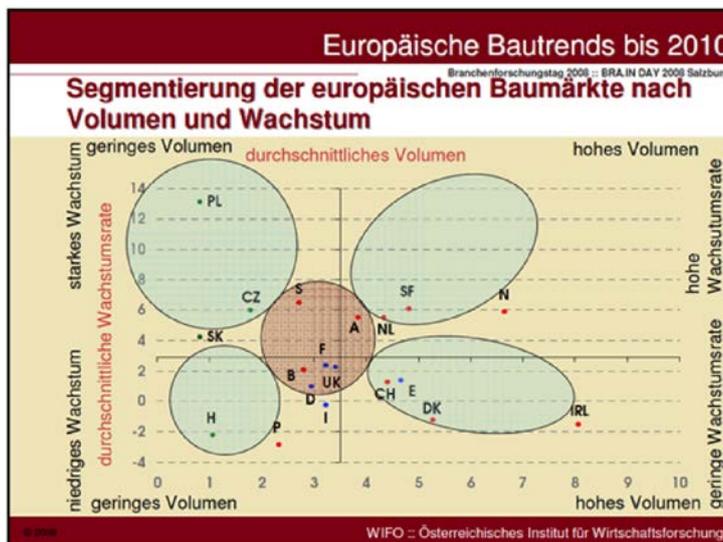


Abb. 17: Europäische Bautrends bis 2010

Quelle: WIFO (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung)

MARKTWACHSTUM UND DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Neben dem Wachstum in den Bausparten ist es bei einer Internationalisierung des Baustoff-Fachhandels unabdingbar, sich mit dem zu erwartenden Bauvolumen der einzelnen Länder auseinanderzusetzen (vgl. Abb. 17). Eine alleinige Fokussierung auf das Wachstum ohne Betrachtung des Bauvolumens ist wenig zielführend (vgl. Abb. 18).

Dabei wird schnell ersichtlich, dass Polen, die Slowakei und Tschechien eine hohe Zuwachsrate bei einem nur geringen Bauvolumen haben. Bei einer Planung von länderübergreifenden Aktivitäten muss man sich deshalb genau informieren, in welcher Bausparte die größ-

wiederum stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den aufgezeigten Einflussgrößen (vgl. Abb.16), die unterschiedliche Auswirkungen in

den Sektoren haben. Insgesamt ist der Wohnungsbau die tragende Säule des gesamten Bauvolumens.

Marion Hoyer
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

ZUSAMMENHANG DEMOGRAFIE-IMMOBILIEN, INFRASTRUKTUR UND BAUTREND/NACHFRAGE NACH WOHNIMMOBILIEN

Für das Gut ›Wohnen‹ spielen Qualitätsmerkmale eine große Rolle (Just in Schulte, 2008). Es besteht ein Rückkopplungsmechanismus zwischen Einkommensentwicklung und Förderlandschaft. Die staatliche Förderung reagiert u.a. auf

die Einkommensentwicklung wichtiger Bevölkerungsschichten. Dabei sind nachfolgende Faktoren von Bedeutung (Just 2008):

- Die Zahl der Haushalte ist steigend, Verteilung auf Haushaltstypen
- Regionale Unterschiede
- Verteilung der Haushalte auf Altersgruppen – demografischer Wandel
- Nachfragetypen nach Mili-eus

In Deutschland und im europäischen Raum bringen die demografische Entwicklung und die Migration mit sich, dass sich die Bautätigkeit nur auf bestimmte Regionen beschränken wird. Innerhalb der Gebiete wird es wachsende oder schrumpfende Regionen geben (vgl. Abb. 21, 22):

Ebenfalls sind die Wohnraumfläche sowie Haushaltsgröße tendenziell steigend und unterliegen einem Lebenszyklus. Mit zunehmendem Alter steigt der Bedarf an barrierefreien Wohnungen.

BESTIMMUNGSFAKTOREN FÜR DIE NACHFRAGE VON WOHNRAUM

Fünf Determinanten sind im Wesentlichen für die Wohnungsnachfrage ausschlaggebend (Just 2008):

1. Einkommen: Besonders wichtig sind die Primäreinkommen wie Löhne und Gehälter, die Eigenheimzulage, die Pendlerpauschale und staatliche Fördermaßnahmen. Die Abschreibungsregeln erhöhen das Einkommen.

2. Zinsentwicklung: Sinkende Zinsen wirken beim Hauskauf gleichermaßen wie steigende Einkommen stimulierend auf die Nachfrage. Immobilien werden dadurch erschwinglich. Dieser Effekt kann gedämpft werden, da niedrige Zinsen fast immer mit einem geringen wirtschaftlichen Wachstum bzw. schlechten Wirtschaftsaussichten verbunden sind.

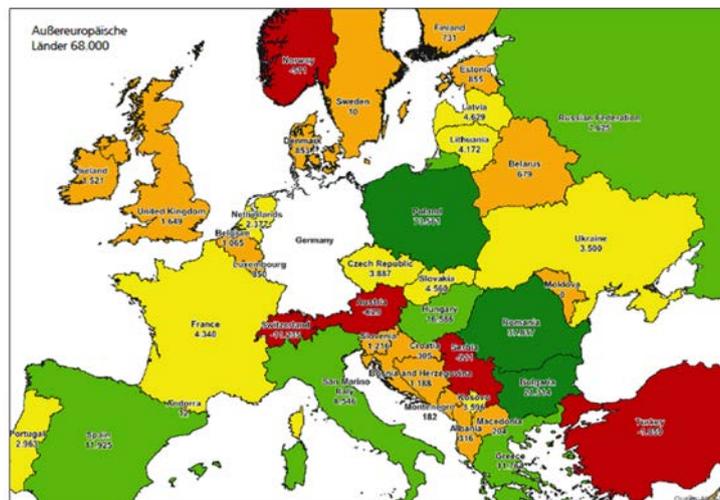


Abb. 21: Nettozuwanderung in 2014
Quelle: B+L Bauforum 2012

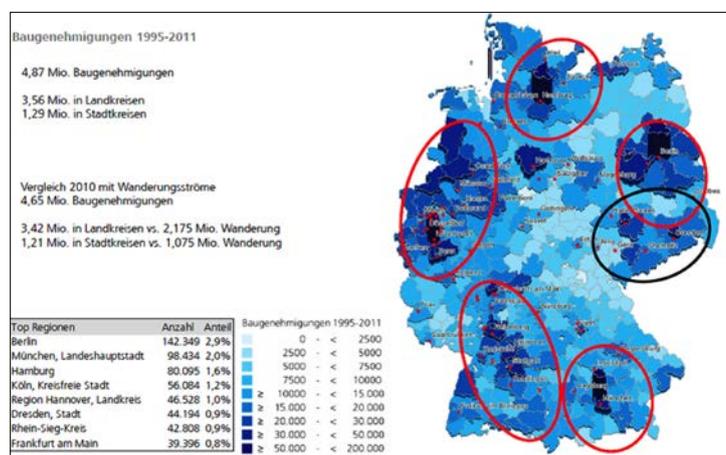


Abb. 22: Auswirkungen der Wanderungsströme auf die Bautätigkeit
Quelle: B+L-Bauforum 2012

3. Regulatorisches Umfeld: Durch staatliche Maßnahmen kann die Nachfrage erhöht oder gedrosselt werden. So können z. B. ein restriktives Mietrecht zum Investitionshemmnis und Umweltauflagen zum Bumerang werden, Investitionen werden verdrängt und Modernisierungen verzögert.

4. Demografische Entwicklung: Zwischen der Zahl der Haushalte und der Anzahl der belegten Wohnungen existiert ein enger Zusammenhang. Bedingt durch die Altersstruktur der Bevölkerung entstehen unterschiedliche Nachfragetypen. Eine alte Bevölkerung fragt seniorengerechte Wohnungen nach. Hauptmerkmale sind: barrierefrei, zentrale Nähe zu Waren des täglichen Bedarfs, Arzt und Apotheke. Diese Haushalte bestehen vorwiegend aus ein bis zwei Personen. Eine alternde Gesellschaft hat Auswirkungen auf die Volkswirtschaft, die Veränderung der Haushaltsgrößen und das unterschiedliche Umzugsverhalten.

5. Baukosten: Mit steigenden Baukosten wird es immer schwieriger, Wohnraum günstig herzustellen. Das Angebot an Wohnungen kann nur langsam zunehmen.

Der Zusammenhang zwischen diesen fünf Determinanten wird in der nachfolgenden Abbildung (vgl. Abb. 23) dargestellt. Die Abbildung ist in mehrfacher Hinsicht eine Vereinfachung. Es wurde allein die Flächennachfrage betrachtet. Einerseits ist zu berücksichtigen, dass neben der belegten Wohnfläche auch zahlreiche Qualitätsmerkmale eine große Rolle spielen; andererseits gibt es neben den gezeigten Pfeilen weitere Wirkungsverflechtungen. Während der Anstieg der Bevölkerung bzw. der Anstieg der Haushalte, die Altersstruktur, die staatliche Förderung und die Eigenheimquote sich positiv auf die Nachfrage auswirken, wird diese gleichzeitig durch steigende Baukosten gehemmt. Steigende Einkommen, verbunden mit steigenden Zinsen, wirken sich negativ auf die Eigenheimquote und somit auf die Nachfrage nach Wohnraum aus.

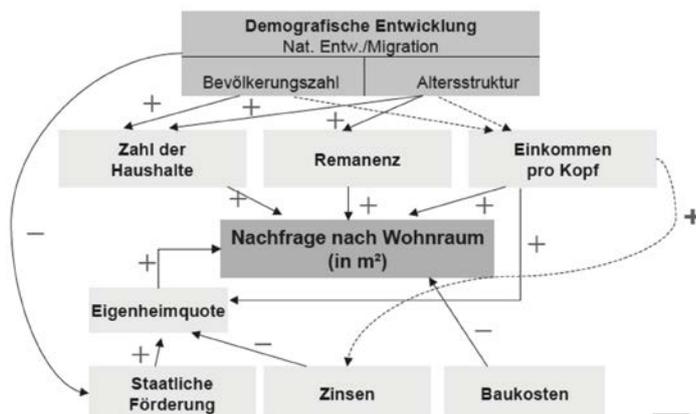


Abb. 23: Zentrale Bestimmungsfaktoren der Wohnungsnachfrage
Quelle: Just, T. Bestimmungsfaktoren für die Wohnungsnachfrage, 2009, S.42 ff.

ABSTRACT

DIE BAUTÄTIGKEIT ALS WICHTIGES KRITERIUM DER LÄNDERSELEKTION BEI EINER INTERNATIONALISIERUNG IM BAUSTOFF-FACHHANDEL

Jeder Expansion im Ausland geht eine eingehende Marktanalyse voraus. Die Entwicklung der Bautätigkeit in den Sektoren Wohn-, Nichtwohn- und Tiefbau, die demografische Entwicklung sowie die Programme der EU sind wichtige Kriterien der Länderselektion bei Internationalisierungen.

Den empirischen Teil bilden einerseits die gewonnenen Erkenntnisse aus Statistiken und andererseits die nationale Umsetzung in die Praxis der Standortentwicklung.

CONSTRUCTION ACTIVITIES AS IMPORTANT CRITERIA OF COUNTRY SELECTION

Each expansion abroad precedes a detailed market analysis. The development of construction activity in the sectors residential, non-residential and civil engineering, the demographics and the EU programs are important criteria in selecting countries for internationalization.

The empirical part consists on one hand of the findings from the Statistics and on the other hand of the implementation in practice in the location development.

aus. Die demografische Entwicklung/Migration wirkt sich negativ auf die staatliche Förderung (z. B. Wegfall der Eigenheimzulage) aus.

NACHFRAGE NACH EINZELHANDELS-IMMOBILIEN

Neben der Unterscheidung der Demografie bzw. der Zu- und Abwanderung aus verschiedenen Gebieten gibt es Unterschiede zwischen der Kaufkraft einer Stadt und dem Umland sowie den Umsätzen, die dort getätigt werden. Dies bedeutet, dass der Wohnort nicht immer Einkaufsort ist. Eine Kaufkraftkennziffer über 100 zeigt hohe Einkommen und eine Um-

Marion Hoyer
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

Umsatz (in Währungseinheit) * 100
= Zentralitätskennziffer
Marktpotenzial (in Währungseinheit)

Erklärung: Die Zentralitätskennziffer ist das Verhältnis aus dem Einzelhandelsumsatz vor Ort und der vorhandenen einzelhandelsrelevanten Kaufkraft. Werte über 100 weisen auf eine Anziehungskraft hin, die z. B. Mittel- oder Oberzentren auf das Umland auswirken.

FORMEL 1: Zentralitätskennziffer

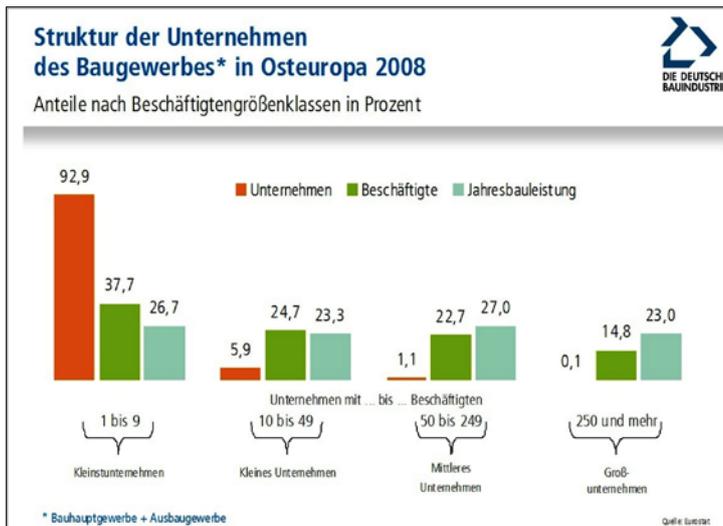


Abb. 24: Struktur des Baugewerbes in Osteuropa

Quelle: Deutsche Bauindustrie



Abb. 25: Beitritt der EU-Staaten, Erweiterungen seit 1972

Quelle: www.wikipedia.de

satzkennziffer über 100 einen überdimensionalen Umsatz im definierten Gebiet. Für Einzelhandelsimmobilien ist häufig die Zentralitätskennziffer ausschlaggebend, s. Formel 1 nebenstehend.

Ein weiterer Trend aufgrund des demografischen Wandels zeigt sich in einer gesteigerten Nachfrage nach **Pflegeimmobilien**. Letztendlich benötigen Immobilien eine gute Verkehrsanbindung und ein verlässliches Strom-, Wasser- und Abwassersystem. Infrastrukturen werden meist in technische und soziale untergliedert. Zur sozialen Infrastruktur gehören Einrichtungen wie Verwaltung, Bildung, Forschung und Kultureinrichtungen. Nachfolgend eine Zusammenfassung zwischen Demografie, wirtschaftlicher Entwicklung und dem Bautrend als Erfolgsfaktor für den Baustoff-Fachhandel:

- Demografischer Trend ist nicht aufzuhalten;
- Die Nachfrage nach Wohnungen nimmt zu;
- Es gibt nennenswerte Risiken bei Büroimmobilien;
- Die Industrie- und Logistikkimmobilien sind rückläufig;
- Es gibt eine Wohnungsbauförderung;
- Es gibt teilweise Landflucht;
- Es gibt regionale Unterschiede in der Bautätigkeit;
- Der Stadtumbau wird für den Wohnbau immer bedeutsamer.
- Kleine, aber feine Infrastruktur;

FAZIT

1. Erfolg oder Misserfolg eines Baustoff-Fachhandels hängt

Tab. 1 Indikative Zuweisung pro Mitgliedstaat 2007–2013 (laufende Preise, gerundete Beträge in Mio. Euro)

Land	Kohäsionsfonds	Konvergenz	Phasing-in	Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung	Europäische Territoriale Zusammenarbeit	Insgesamt
Bulgarien	2.283	4.391			179	6.853
Estland	1.152	2.252			52	3.456
Lettland	1.540	2.991			90	4.620
Litauen	2.305	4.470			109	6.885
Malta	284	556			15	855
Polen	22.176	44.377			731	67.284
Rumänien	6.552	12.661			455	19.668
Slowakei	3.899	7.013		449	227	11.588
Slowenien	1.412	2.689			104	4.205
Tschechische Republik	8.819	17.064		419	389	26.692
Ungarn	8.642	14.248	2.031		386	25.307
Zypern	213		399		28	640
Gesamt EU 12	59.277	112.712	2.430	868	2.765	178.053

Anmerkung: Förderung im Rahmen des „Phasing-out“ erhalten nur Regionen in den alten EU-Mitgliedstaaten. Die neuen EU-Länder sind hiervon nicht betroffen. Übergangsunterstützung im Rahmen des „Phasing-in“ erhalten nur Ungarn und Zypern.

Quelle: Europäische Kommission

Abb. 26: EU-Fördermittel osteuropäischer Staaten - Stand September 2008

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie - EU Fördermittel für osteuropäische Mitgliedstaaten, S.10

im Wesentlichen mit der Ausrichtung im Wohn- bzw. Nichtwohnbau oder Tiefbau zusammen, dessen potenzielle Zielgruppe die Gewerbetreibenden vor Ort sind (vgl. Abb. 24).

- Die konjunkturelle Entwicklung der Gewerbetreibenden ist vom Entwicklungsniveau in den einzelnen Sektoren abhängig.
- Die Förderprogramme der EU erfolgen in verschiedenen Stufen und sind von der Zugehörigkeit zur EU als Mitglied, als Beitrittsland, potenzielles Kandidatenland oder Kandidatenland abhängig.

Diese haben Auswirkungen auf den Handel, die Infrastruktur und die Bildung (vgl. Abb.

25). Die Fördermöglichkeiten untergliedern sich in:

- **Regionalförderung:** Abbau des wirtschaftlichen und sozialen Gefälles zwischen den Regionen der EU
- **Strukturfonds:** Konvergenz-Regionen, regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung sowie Wiederbelebung, europäische territoriale Zusammenarbeit
- **Förderprogramme** zur Vorbereitung des Beitritts und sonstige EU-Förderprogramme (vgl. Abb. 26)
- Die **Altersstruktur** der Bevölkerung, das Einkommen und staatliche Förderprogramme bestimmen die Nachfrage nach Wohneigen-

tum und das Modernisierungspotenzial. Es sind die bedeutendsten Indikatoren für eine Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel. ■

Marion Hoyer

Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel

LITERATUR

- BAUINDUSTRIE, H. D.** (12 2010). www.bauindustrie.de. Abgerufen am 28. 12 2010 von <http://www.bauindustrie.de/file.php?article=499&file=image.jpg>
- BAYR. LANDESAMT FÜR STATISTIK** (2011). *Bautätigkeitsstatistik, Tabellen FooWA03-05 und FOONAO3-05*. Schweinfurt: **JUST** (2009). *Demographie und Immobilien* ISBN 978-3-486-58871-2. München: Oldenburg.
- CESINFO.** (2011). *Ifo Schnelldienst 14/ 2011*. München: Cesinfo.
- CESINFO.** (2012). *Ifo Schnelldienst 14/2012-65*. Jahrgang. München: Cesinfo.
- CESINFO.** (2013). *Ifo Schnelldienst 2/2013*. München: Cesinfo.
- CZERNY, D. M.** (2011). *Europäische Bautrends bis 2020*. Wien: WIFO.
- JUST, T.** (2008). *Wohnimmobilien*. In K.-H. H. Schulte, *Immobilienökonomie Band IV, Volkswirtschaftliche Grundlagen* ISBN 978-3486582819 (S. 472-495). München: Oldenburg.
- KAISER, D. C.** (2012). 4. *Bundes Bau Blatt Gipfel* vom 19.-20.11.2013. Berlin.
- RAUMFORSCHUNG, B. F.** (November 2010). *Bericht zur Lage und Perspektiven der Bauwirtschaft 2010*. Abgerufen am 07. 11 2011 von BBR.Bund: http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_542136/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2010/bauwirtschaft2010.html
- SCHÄFER, D.** (1. 11 2010). *Bau Vorbericht 2011*. Abgerufen am 15. 03 2013 von [baulinks.de](http://www.baulinks.de): www.baulinks.de/webplugins/2010/1780
- WIRTSCHAFT, B. F.** (2008). *EU-Fördermittel für osteuropäische Länder*. München: Silber Druck.

Operationelles Risiko der Versicherungsunternehmen unter Solvency II

MARCUS ILLMEYER

JEL CLASS.: G28

STICHWÖRTER

- Operationelles Risiko
- Solvency II
- Versicherungsunternehmen
- Versicherungsaufsicht

KEYWORDS

- operational risk
- Solvency II
- Insurance Companies
- Insurance Control

■ EINLEITUNG

»*Ein Fünftel der Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche haben noch kein operationales Risikomanagementsystem eingeführt, obwohl gemäß Studien 90 Prozent dieser Unternehmen jährliche Verluste in Millionenhöhe aufgrund von mangelndem Risikomanagement verzeichnen.*« (PwC Financial Services 2004).

Höchst spektakuläre Fälle wie etwa der Zusammenbruch der Sparings Bank, der auf operati-

onelle Risiken zurück zu führen ist, unterstreichen diese Aussage und zeigen deutlich die Dringlichkeit dieses Themas auf (Imfeld 2006). Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen den deutlichen Trend, dass die Problematik und Wichtigkeit von operationellen Risiken zunehmend stärker in das Bewusstsein von Unternehmen und Gesetzgebern rückt. Von dem in der gesamten EU umzusetzenden Projekt Solvency II erhoffen sich die Finanzmarktaufsichtverantwortlichen diesbezüglich

enormen Fortschritt in Richtung eines verbesserten Umgangs mit potentiellen Risiken sowie erhöhter Transparenz in Bezug auf Risikomanagementsysteme und verschärfte Veröffentlichungspflichten. In einem ersten Schritt wird in dieser Arbeit erklärt, was operationelles Risiko bedeutet, wie es definiert werden kann und was seine Eigenschaften sind. Weiters wird auf die möglichen Maßnahmen zum Management derartiger Risiken eingegangen. Anschließend wird das Projekt Solvency II vorgestellt. Seine Grundgedanken und Ziele sowie der aktuelle Status der Umsetzung werden danach erläutert. Weiters werden die Konsequenzen der Einführung von Solvency II diskutiert, wobei der Fokus auf den erwarteten positiven Auswirkungen und möglichen Kritikpunkten bzw. Schwachstellen liegt. Abschließend wird auch noch auf die praktische Relevanz des Projekts eingegangen und eine kurze Zusammenfassung gegeben.

■ DAS OPERATIONELLE RISIKO

1. Definition

Hinter dem Begriff operationelles Risiko oder operationales Risiko verbirgt sich eine weitläufige Vielzahl an verschiedenen zukünftigen Unsicherheiten und potentiellen Verlustmöglichkeiten, welche sich zwar an einzelnen Beispielen veranschaulichen lassen, aber nur sehr schwer in einer einheitlichen, allgemein gültigen Definition festzuhalten sind. Fehler in Routineabläufen, Geschäftsunterbrechungen auf Grund ausgefallener IT-Systeme oder

Sachschäden an Ausstattung oder Infrastruktur sind nur einige einer Vielzahl von operativen Risiken (Imfeld 2006).

Lange Zeit war operationelles Risiko dadurch definiert, dass es die Residualmenge zu anderen Risiken – wie etwa dem Kreditrisiko oder dem Marktrisiko – war (OENB/FMA 2005). Diese Negativdefinition brachte derart viele Nachteile mit sich, wie unter anderem in Bezug auf Messung und Quantifizierbarkeit von Risiken, dass sich der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Jahre 1999 erstmals für eine explizite Unterlegungspflicht der sonstigen Risiken mit regulatorischem Eigenkapital aussprach (OENB/FMA 2005). Zwei Jahre später unterstrich der Ausschuss erneut die Bedeutung, die er dem operationellen Risiko zumaß, indem er in einem Arbeitspapier eine Definition veröffentlichte: »Das operationelle Risiko ist definiert als die Gefahr von Verlusten infolge unzulänglicher oder fehlgeschlagener interner Prozesse, Systeme oder Menschen sowie von externen Ereignissen. Diese Definition beinhaltet das Rechtsrisiko, schließt aber strategisches und Reputationsrisiko aus.« (OENB/FMA 2005). Bei seiner Definition stellte der Basler Ausschuss auf die Ursachen möglicher Schadensereignisse ab, um so operationelle Verlustfälle leichter von anderen Risikogruppen unterscheiden zu können. Eine weitere Definition des operationellen Risikos schuf im Jahr 2000 die Europäische Kommission: »Operationelles Risiko bedeutet die Gefahr von Verlusten als Folge unzulänglicher oder fehlgeschlagener interner Prozesse, Menschen und Systeme oder von

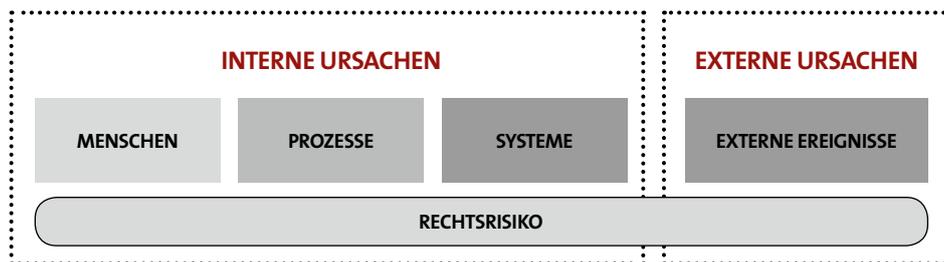


ABB. 1: Die ›Vier-Ursachen-Definition‹ des operationellen Risikos nach Basel
Quelle: OENB/FMA (2005)

externen Ereignissen und beinhaltet das Rechtsrisiko.« (OENB/FMA 2005).

In beiden Definitionen ist das Rechtsrisiko als operationelles Risiko klassifiziert. Einen wesentlichen Unterschied zwischen den beiden Definitionen stellen hingegen strategische sowie Reputationsrisiken dar, da sie, im Gegensatz zur Definition der europäischen Kommission, nach Basler Meinung explizit ausgenommen werden müssen. Noch deutlicher als aus der oben genannten Definition geht aus Abbildung 1 hervor, was der Basler Ausschuss als operationelles Risiko definiert.

Vor allem diese ›Vier-Ursachen-Definition‹ führte zu der Entwicklung eines Standards, dessen Stärke vor allem seine streng kausale Ausrichtung ist. Dies vor allem auch deswegen, da andere Risikokategorien ebenfalls ursachenbasiert definiert werden und daher eine Abgrenzung gut möglich ist (OENB/FMA 2005).

2. Eigenschaften und Berechnung

Operationelle Risiken sind im Bank- wie im Versicherungsbereich eine wesentliche Quelle für finanzielle Verluste und bei

näherer Betrachtung steht ein großer Anteil an internen Schadensfällen mit einem derartigen Risiko sowohl mittelbar als auch unmittelbar in Zusammenhang. Operationelle Risiken entstehen lange vor etwaigen Marktrisiken, da sie bereits ab dem Zeitpunkt bestehen, »sobald ein Unternehmen Mitarbeiter und/oder Systeme in Prozessen einsetzt oder externen Einflüssen unterliegt.« (OENB/FMA 2005).

Operationelle Risiken erfüllen folgende Eigenschaften:

- Inhärenz gegenüber dem Unternehmen
- Spezifität in Bezug auf das Unternehmensprofil
- Kulturrisiko (bezogen auf die Risikokultur eines Unternehmens)

Folgende konzeptionelle Unterschiede zwischen operationellem Risiko und Markt- und Kreditrisiken können definiert werden, wobei in dieser Arbeit auf Grund der Komplexität dieser Unterscheidung nur einige genannt werden:

- Fehlen eines zentralen Zusammenhangs zwischen Risiko und Ertrag
- Komplexe Relation zwischen Risikofaktoren und Wahr-

ZUM AUTOR

DI (FH) Marcus Illmeyer ist Business Line Manager bei Atlas Copco Kompressoren GmbH.

BETREUUNG

Doz. Ing. Pavol Molnár, CSc.

Marcus Illmeyer
Operationelles Risiko
der Versicherungs-
unternehmen unter
Solvency II

scheinlichkeit bzw. Schwere von Verlusten

- Minderwertige statistische Datengrundlage für diesbezügliche Schadensfälle, da diese oft gänzlich innerhalb des Versicherungsunternehmens liegen

Das Schadenspotenzial des operationellen Risikos ist wie bei jedem anderen Risiko durch eine Kombination aus den Dimensionen Schadenshöhe und Schadenswahrscheinlichkeit gegeben. Nur den Mittelwert aus diesen beiden Größen zu ziehen und als bloßes Produkt darzustellen, ist als adäquates Risikomaß zu wenig. Vielmehr ist es notwendig, »das Verhältnis der beiden Risikodimensionen in eine Ordnung zu bringen, also in ein Risikomaß umzusetzen, das die Einflüsse von Schadenshöhe und -wahrscheinlichkeit zu einem Schadenspotenzial vereint und eine (vergleichende) Risikobetrachtung ermöglicht« (OENB/FMA 2005). Des Weiteren muss in der Praxis nicht nur auf Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit Rücksicht genommen werden, sondern auch auf die Schadenshäufung, wobei auch hier die bloße Mittelwertbetrachtung nicht ausreicht. Somit ergeben sich eine Schadensschwereverteilung und eine Schadenshäufigkeitsverteilung, von welchen sämtliche vorhandenen Informationen methodisch korrekt mit statistischen Methoden erfasst werden müssen. Daraus kann dann die Gesamtschadensverteilung ermittelt werden. In Bezug auf die Berechnung der Verteilung von operationell bedingten Schäden muss jedoch in der Praxis häufig auf Stichprobenerhebungen zurückgegriffen werden, da eine Vollerhebung

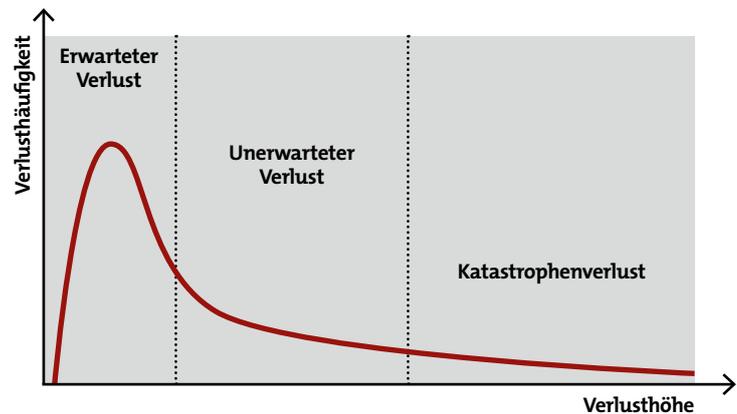


Abb. 2: Typische Verlustverteilung operationeller Verluste

Quelle: OENB/FMA (2005)

meist unmöglich ist. Daraus ergibt sich eine Verlustverteilung operationeller Verlustfälle, wie in Abb. 2 dargestellt (OENB/FMA 2005).

Der Bereich des erwarteten Verlustes beschreibt jenen Bereich, mit welchem ein Versicherungsunternehmen aus seinen operativen Tätigkeiten rechnen muss. Innerhalb dieses Bereichs werden Kosten erfasst und durch interne Steuerungsmaßnahmen gemanagt. Das Risiko der unerwarteten Verluste, die potentiell seltener sind, aber höhere Schäden verursachen, muss durch vorab kalkulierte Kosten nicht abgedeckt werden können. Es muss aber innerhalb einer Risikovorsorge berücksichtigt werden. Ab einer bestimmten Schadenshöhe ist dieser als Katastrophenverlust zu bezeichnen. Dieser ist in einem Versicherungsunternehmen nach der Art der Entstehung zu unterscheiden. Hierbei gibt es die versicherten Risiken der Versicherungsnehmer und die nicht versicherten operationellen Risiken. Im Bereich der operationellen Risiken sind Katastrophenverluste aus ope-

rationellem Risiko mit enormen Schadensauswirkungen ein extrem seltenes Ereignis. Sie können nicht ex-ante kalkuliert werden und es muss zur Risikominimierung nur eine Form von Katastrophenvorsorge bzw. ein Krisenmanagement geschaffen werden (OENB/FMA 2005).

3. Maßnahmen

Aktives Risikomanagement im Bereich operationeller Risiken stellt ein wichtiges Instrument zur Unternehmenszielerreichung dar (OENB/FMA 2005). Dies geschieht vor allem unter dem Aspekt, dass die angesprochenen Risiken oft unbewusst auftreten werden. Die Schaffung einer Risikokultur, die sich bewusst mit potentiellen Risiken auseinandersetzt und somit die praktische Umsetzung geplanter Maßnahmen unterstützt, ist essentiell. Ein ausgeprägtes operationelles Risikomanagement schafft erhöhte Transparenz und Verständnis unter den Mitarbeitern. Sie ermöglicht es auch, manche Fehlerquellen bereits vorab zu identifizieren und so das Schadenspotenzial zu verringern

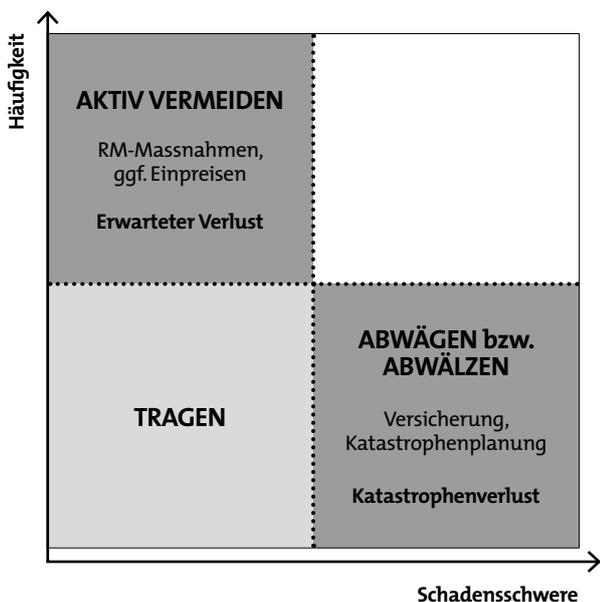


Abb. 3: Matrix zum Management operationeller Risiken je nach Schadenspotenzial bzw. Häufigkeit der damit verbundenen Ereignisse
Quelle: OENB/FMA (2005)

(PwC Financial Services 2004). Der Fokus jeder Maßnahme in Bezug auf operationelle Risiken muss dabei auf einer Kosten-Nutzen-Optimierung liegen und nicht wie bei den meisten anderen Risiken, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist, auf der Schaffung eines geeigneten Trade-Offs zwischen Risiko und Ertrag (Imfeld 2006).

Die in Kapitel 2. getroffene Einteilung in erwartete Verluste, unerwartete Verluste sowie Katastrophenverluste lässt eine Ableitung von möglichen Maßnahmen zum Management operationeller Risiken zu (s. Abb. 3).

Wie die Grafik zeigt, entscheiden sich Unternehmen bei nicht allzu häufig auftretenden Risiken mit niedrigem bis mittlerem Schadenspotenzial oftmals aus wirtschaftlichen Gründen dazu, diese Verluste zu

akzeptieren und zu tragen sowie kostentechnisch einzukalkulieren. Ab einer bestimmten Häufigkeit solcher Schäden amortisieren sich aber die Kosten, die für bestimmte Risikomanagementmaßnahmen anfallen und somit wird aktive Vermeidung die geeignete Strategie. Je mehr der Bereich des Katastrophenverlustes erreicht wird, d.h. mit steigender Schadensschwere und abnehmender Eintrittswahrscheinlichkeit gehen diese Maßnahmen zur Risikobegegnung über in die Krisen- bzw. Katastrophenvorsorge, wobei hier selbst Versicherungen zur Versicherung greifen, um materielle Schäden abdecken zu können. Dieser Einsatz von Versicherung ist jedoch weit geringer als bei Banken, da Versicherungen bessere Kenntnisse der Katastrophenschäden und des Ausschlusses dieses Risikos haben.

ABSTRACT

**OPERATIONELLES RISIKO DER VERSICHERUNGS-
UNTERNEHMEN UNTER SOLVENCY II**

Operationelles Risiko ist das unternehmerische Kernrisiko, das auch Versicherungsunternehmen betrifft. Die neue Versicherungsaufsicht nach der Solvency II Richtlinie hat das Ziel, neue Aufsichtsstrukturen und Aufsichtsprozesse zu integrieren. Die operationellen Risiken der Versicherungswirtschaft bedürfen einer sehr detaillierten Absicherung, da sie nicht versicherbar sind. Hinzu kommt, dass der Versicherungsmarkt in Erst- und Rückversicherer, die beaufsichtigt werden müssen, aufgeteilt wird.

**OPERATIONAL RISK OF INSURANCE COMPANIES UNDER
SOLVENCY II**

The operational risk is one of the core risks of an insurance company. The regulatory basis of insurance governance had to be changed because of the worldwide economic crisis. The new Solvency directive changed the legislation from coded law to a principle based legal system. The new system does not make any difference if an insurance company deals with the primary or the re-insurance business.

■ SOLVENCY II

1. Grundlagen

Der Risikoausgleich im Kollektiv und im Zeitablauf ist Grundgedanke und somit Kern jedes Versicherungsgeschäfts. Mittels Studien und auch mitunter durch die Kapitalmarktkrise vor einigen Jahren wurden jedoch Schwachstellen im systematischen Umgang mit Risiken bei der Vermögensveranlagung aufgezeigt. Diese Schwachstellen im Risikomanagement der operationellen Risiken führten dazu, dass das gesamte bestehende System in Frage gestellt und überarbeitet wurde (www.vvo.at/solvency-ii-bedrohung-oder-chance-2.html). Im Juli

Marcus Illmeyer
Operationelles Risiko
der Versicherungs-
unternehmen unter
Solvency II

2001 wurde von der Europäischen Kommission das Projekt ›Solvency II‹ ins Leben gerufen. Das Ziel dieses Projektes war und ist es, das Risikomanagement bezüglich der operativen Risiken in Versicherungsunternehmen zu verbessern und ein neues Gesamtkonzept für die Solvabilität von Versicherungen zu schaffen. Dieses Konzept, *»das noch stärker als bisher in der Lage sein soll, die Risiken eines Versicherers umfassend, realistisch und zeitnah darzustellen und mit ausreichend Eigenkapital zu unterlegen«*, ist die Idealvorstellung von Solvency II (www.vvo.at/solvency-ii-bedrohung-oder-chance-2.html). Den Kern des Konzeptes bilden eine einheitliche Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen, des zur Deckung notwendigen Vermögens und eine Risiko basierte Berechnung des benötigten Eigenkapitals. Das Solvency II-Projekt soll in allen 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und drei weiteren Staaten des Europäischen Wirtschaftsraumes eingeführt werden. Es wird dabei 13 bestehende Richtlinien ersetzen und das Versicherungsaufsichtsrecht weitgehend harmonisieren (www.vvo.at/solvency-ii-bedrohung-oder-chance-2.html).

Die Kernvorgaben der Zieldefinition sind:

- Verbesserter Konsumentenschutz
- Modernisierung und Harmonisierung der Versicherungsaufsicht
- Verbesserte Integration der Versicherungsaufsicht in die bestehenden Aufsichtssysteme

- Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit der Versicherungsunternehmen (www.lloyds.com/the-market/operating-at-lloyds/solvency-ii/about/what-is-solvency-ii)

Der Konsumentenschutz beruht auf der Schaffung eines einheitlichen und verbesserten Grundniveaus des Schutzes der einzelnen Versicherungsnehmer durch ein stabiles System des Risikomanagements und der Berechnung des Eigenkapitals. Als Folge wird die Steigerung des Images und des Vertrauen in die Produkte von Versicherungen erwartet.

Die Modernisierung des Versicherungsaufsichtsrechtes soll das Verhalten der zu Beaufsichtigenden verändern, da sie das Blickfeld von statischen Vorgaben zur tatsächlichen Auswertung von Risiken und Risikoprofilen des Versicherungsbetriebes verschieben soll (www.lloyds.com/the-market/operating-at-lloyds/solvency-ii/about/what-is-solvency-ii). Die Harmonisierung erleichtert die Kontrolle von Aufsichtsvorschriften bei Versicherungsunternehmen, die grenzüberschreitend tätig sind. Hinzu kommt die Single-License-Policy, die das Herkunftsland eines Versicherungsunternehmens verstärkt in die Pflicht nimmt (§§ 99f VAG).

Das Solvency II-Projekt blieb kein Einzelprojekt der Europäischen Kommission. Das Committee of European Insurance and Occupational Supervisors gründete eine Arbeitsgruppe, deren Ziel darin bestand, Beiträge und Stellungnahmen zum Solvency II-Projekt einzureichen (Madl, 2011). Die Ar-

beitsgruppe widmete sich dem Projekt vor allem aus Sicht der Versicherungsunternehmen und begann, auch Analysen zu historischen Ereignissen durchzuführen (Madl, 2011). 2004 wurde die Arbeitsgruppe in die European Insurance and Occupational Pensions Authority umgewandelt und diese berät nun die Europäische Kommission in der Umsetzung und Entwicklung entsprechender Vorschriften. Ein weiterer Schritt waren die Übernahme diverser Projektvorschläge in eine Richtlinie sowie die Umsetzung der Regelungen in Verbindung zur Kompatibilität mit Basel II sowie IAS/IFRS und dem entstehenden Konzept Basel III.

2. Aufbau

Analog zu Basel II ist auch Solvency II auf einem Drei-Säulen-Ansatz aufgebaut. Die Säulen sind die Mindestanforderungen an die Kapitalausstattung, das aufsichtliche Überprüfungsverfahren in Verbindung mit der internen Kontrolle und dem Risikomanagement sowie die Maßnahmen zu Erhaltung der Marktdisziplin der Versicherungsunternehmen.

Die erste Säule von Solvency II ist die Mindestanforderung an die Kapitalausstattung. Hierbei stehen die quantitativen Aspekte des Eigenkapitals im Vordergrund. Geregelt werden dabei die Kalkulation der versicherungstechnischen Rückstellungen, die Kapitalanlagevorschriften und das Bilanzmanagement, die Kredit- und Marktrisiken sowie das operationelle Risiko und schlussendlich das Management von Risikokapital (www.risknet.de/wissen/grundlagen/

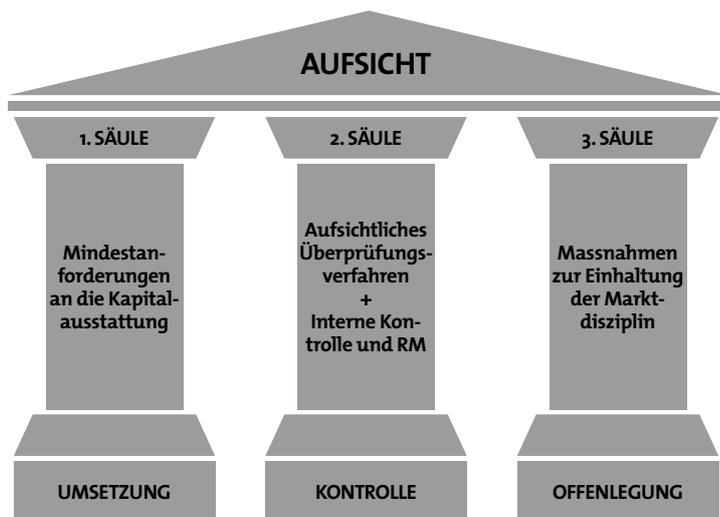


Abb. 4: Die 3-Säulen-Struktur von Solvency II

Quelle: www.risknet.de/wissen/grundlagen/solvency-ii/struktur-solvency-ii

solvency-ii/struktur-solvency-ii).

Die zweite Säule legt den Schwerpunkt auf die qualitative Überprüfung der Grundsätze und Mechanismen, die sich mit dem Risikomanagement beschäftigen. Hierbei werden einerseits aufsichtsrechtliche Aspekte herangezogen und andererseits wird das interne Kontroll- und Risikomanagement verstärkt, um die Arbeitsabläufe bzgl. ihrer Risiken zu minimieren (Madl, 2011). Wichtig sind dabei die Definitionen klarer Verantwortlichkeiten und transparente Managementsysteme, ein adäquates Vertrags-, Schadens- und Rückversicherungsmanagement, das Management und die Steuerung von operativen Risiken und exogenen Einflussgrößen wie etwa Naturkatastrophen und Konjunktur sowie ein adäquates Aktiva- und Finanzmanagement (www.risknet.de/wissen/grundlagen/solvency-ii/struktur-solvency-ii).

Die dritte Säule gibt Publikationspflichten vor, um die Transparenz zu erhöhen und die Marktdisziplin aus Wettbewerbsmotiven auszunützen. Hierbei wird das Image als Motivationsargument benutzt. Die einzelnen Elemente der dritten Säule sind umfangreiche Publizitätspflichten bzgl. der Risikomethoden und der Risikomanagementprozesse, der Kapitalausstattung sowie bzgl. der Szenario-Analysen, die Förderung aller Maßnahmen einer gelebten Corporate Governance, die Orientierung der internen Handlungen an den Publizitätspflichten und eine intensive Verzahnung mit den Vorschriften der internationalen Rechnungslegung IAS/IFRS (www.risknet.de/wissen/grundlagen/solvency-ii/struktur-solvency-ii).

3. Stand der Umsetzung

Die Umsetzung der Solvency II-Richtlinie in den einzel-

nen Mitgliedsstaaten erfordert einerseits massive Änderungen der bestehenden Versicherungsaufsichtsgesetze und andererseits strukturelle Änderungen in den Funktionsstrukturen der Versicherungsunternehmen.

Die schrittweise Umsetzung der Richtlinie wird gegenwärtig in allen Mitgliedstaaten vorangetrieben, da die Umsetzung für den Beginn des nächsten Jahres geplant war. Die auftretenden Schwierigkeiten sorgen aber für Verzögerungen, die sogar Vorreiter wie die Bundesrepublik Deutschland betreffen (www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/UmsetzungSolvencyII/umsetzungsolvency2). In Österreich erarbeiten die Versicherungsunternehmen intern bereits Konzepte, die die endgültige Umsetzung vorbereiten sollen. Eine gesetzliche Grundlage ist jedoch noch nicht gegeben.

AUSWIRKUNGEN UND VERBESSERUNGEN DURCH SOLVENCY II

Grundsätzlich soll Solvency II starre Regeln durch Prinzipien ersetzen. Wichtiger werden dabei die Risikobetrachtung und die Vorwegnahme von Risikoquellen. Die starren und unänderlichen Quotensätze der Versicherungsaufsichtsgesetze sollen der Vergangenheit angehören. Der unternehmerische Standpunkt und die Sicherheit der Konsumenten sollen in den Vordergrund treten. Die Gesamtsolvabilität der Versicherungsunternehmen soll durch die flexiblen und angepassten Maßnahmenstrukturen steigen, um den Markt zu stabilisieren und das Vertrauen der Kunden in die Branche wieder zu stärken.

Marcus Illmeyer
Operationelles Risiko
der Versicherungs-
unternehmen unter
Solvency II

Die in der Vergangenheit ausschließlich quantitativen Bestimmungen werden zunehmend durch qualitative Bestimmungen ersetzt beziehungsweise um diese erweitert. Der neue Aufsichtsansatz hat das operative Risiko weit mehr in den Fokus der Beobachtungen gestellt (Rittmann 2012).

Nach dem Konzept von Solvency II sollen alle für Versicherungsunternehmen relevanten Risiken in die Steuerung und Kontrolle mit einbezogen werden. Da manche Risiken nicht quantifizierbar oder durch die Solvenzkapitalanforderung nur unvollständig erfasst sind, muss durch umfangreiche Governance-Anforderungen sichergestellt werden, dass sämtliche Risiken, denen das Versicherungsunternehmen ausgesetzt ist oder ausgesetzt werden kann, laufend identifiziert und durch qualitative Vorkehrungen berücksichtigt werden. Das gilt insbesondere für die Ermittlung von extrem heterogenen operationellen Risiken, für deren Berücksichtigung in der Standardformel ein bloßer pauschaler Faktorenansatz vorgesehen ist. Vor diesem Hintergrund kann der auf die Überwachung des Compliance-Risikos abzielende Auftrag der Compliance-Funktion auch als Kompensation für die vereinfachte Berücksichtigung der operationellen Risiken in der ersten Säule angesehen werden (Saria 2011).

Der europäische Gesetzgeber sieht im Rahmen von Solvency II von einer abschließenden Definition des Compliance-Begriffs ab. Anstelle einer Legaldefinition begnügt sich die Europäische Kommission mit einer

funktionalen Umschreibung der Tätigkeit, die der Compliance-Funktion zugewiesen wird: »Zur Compliance-Funktion zählt auch die Beratung des Verwaltungs-, Management- oder Aufsichtsorgans in Bezug auf die Einhaltung der in Übereinstimmung mit dieser Richtlinie erlassenen Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Sie umfasst ebenfalls eine Beurteilung der möglichen Auswirkung von Änderungen des Rechtsumfelds auf die Tätigkeit des betreffenden Unternehmens sowie die Identifizierung und Beurteilung des mit der Nicht-Einhaltung der rechtlichen Vorgaben verbundenen Risikos (Compliance-Risiko).« (Saria 2011).

Durch diese demonstrative Aufzählung der Aufgaben wird gleichzeitig verdeutlicht, dass die aufsichtsrechtliche Compliance viel mehr als nur schlichte Gesetzestreue bedeutet. Denn im Einklang mit dem umfassenden Compliance-Verständnis zielt sie im Zuge der geeigneten organisatorischen Maßnahmen und Vorkehrungen auf die Sicherstellung einer kontinuierlichen Einhaltung der rechtlichen Anforderungen ab (Saria 2011).

■ KRITIK

1. Erhöhe Kosten

Die Umsetzung der Maßnahmen der Solvency II-Richtlinie führt in den einzelnen Versicherungsunternehmen zu massiven Kostenbelastungen. Selbst die regulatorischen Kosten bei der Umsetzung analoger Maßnahmen bei den Banken führte in den Jahren 2002 bis 2004 zu einer Verdoppelung der Gesamtaufsichtskosten (WKO 2005).

Die Kostenexplosion wird durch die Einführung einer Vielzahl neuer regulatorischer Bestimmungen und einen massiven Arbeitsaufwand durch die Komplexität der Strukturen und Einzelthemen erwartet.

2. Prinzipienbasiertes Recht

Solvency II folgt gesetzlich dem Regelungskonzept des »prinzipienbasierten Rechts«, das durch die Verwendung unbestimmter Rechtsbegriffe wie »angemessen«, »unverhältnismäßig« oder »ausreichend« gekennzeichnet ist. Sein Vorteil gegenüber einem Regel-basierten Regime liegt darin, dass es weniger starre Vorgaben normiert und somit der Aufsichtsbehörde größeren Spielraum und größere Flexibilität eröffnet, um im Aufsichtsprozess bzw. im Eingriffsfall die konkrete Unternehmenssituation berücksichtigen zu können. Sie können allerdings zu Rechtsunsicherheit bei den Unternehmen und Kunden führen. Dies erfordert dann wiederum eine Konkretisierung durch die Verwaltungspraxis und/oder die Rechtsprechung (www.hof.uni-frankfurt.de/iversr/index.php).

3. Konvergenz von Erst- und Rückversicherung

Mit der Schaffung eines einheitlichen Regelwerkes und der unterschiedslosen Anwendung der Vorschriften auf die Erst- und Rückversicherung treibt das Europäische Versicherungsaufsichtsrecht mit Solvency II die Konvergenz von Erst- und Rückversicherung weiter voran. Besonders deutlich wird dies in den allgemeinen Vorschriften

zum Hauptziel der Aufsicht sowie in den Grundsätzen der Beaufsichtigung, die für Erst- und Rückversicherer gelten. Die bewusst geringere Regeldichte für Rückversicherungsunternehmen in bestehenden und früheren Aufsichtsregimen blendet der Entwurf der Rahmenrichtlinie aus. Dies bedeutet eine Abkehr von der aufsichtsrechtlichen Anerkennung der Besonderheiten des Rückversicherungswesens, welche in der größeren Internationalität des Rückversicherungsmarktes und der Tatsache, dass sich auf dem Rückversicherungsmarkt mit Erst- und Rückversicherungsunternehmen professionelle Marktteilnehmer gegenüberstehen und der schutzbedürftigere versicherungsnehmende Konsument nur mittelbar betroffen ist, begründet sind. Aus Sicht der regulatorischen und auch transaktionsbezogenen Compliance werden die Anforderungen für Rückversicherungsunternehmen daher weiter steigen (Geiger 2009).

■ ZUSAMMENFASSUNG

Aufgrund des tief greifenden Wandels der Versicherungsaufsicht durch die Solvency II Bestimmungen ändern sich die Rahmenbedingungen für die interne Erfassung, Messung, Steuerung und die Kontrolle von Risiken massiv.

Die verstärkte Ausdehnung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen trägt dem Umstand Rechnung, dass unternehmensweit verschiedenste Risiken negativ auf die Solvabilität wirken können und oft ein unzureichendes Risikomanagement als Ursache für finanzielle Turbulenzen

von Versicherungsunternehmen angeführt werden kann.

Das Risikomanagement rückt stärker in den Focus. Um die Anforderungen zu erfüllen, gilt es, verschiedene Risiken nach Solvency II mit zu berücksichtigen und ausreichend zu dokumentieren. Die definierte Risikostrategie und die Risikoneigung sind laufend zu überprüfen. Hierbei ist es wichtig, gegenseitige Abhängigkeiten der verschiedenen Kennzahlen klar herauszuarbeiten und transparent zu machen.

Generell gesehen erhöht sich die Flexibilität der Aufsicht. Dies geschieht jedoch auf Kosten möglicher Rechtsunsicherheiten, die sowohl für Versicherungsunternehmen wie auch für Konsumenten kritisch werden können. Der neue Ansatz der Versicherungsaufsicht geht damit einerseits in eine zeitgemäße Richtung. Er schafft aber andererseits dabei auch neue Problemfelder durch die mangelnde Ausformulierung der Risiken und Methoden, die gegen die Risiken absichern sollen. ■

LITERATUR

GEIGER, HERMANN (2009). In Bürkle: *Compliance in Versicherungsunternehmen*, München.

IMFELD, DANIEL/SCHWEIGER, NORBERT/WEGMANN, PATRICK (2006). *Operationelles Risikomanagement in der Versicherung: Möglichkeiten und Grenzen der Übernahme von Banklösungen*. I-VW-HSG Trendmonitor, Fokusthema 4, S. 17 ff.

MADL, JAQUELINE (2011). *Grundlagen von Basel II I III und Solvency II*, Wien, 2011 S.24-26.

PwC FINANCIAL SERVICES BANKEN FONDS REAL ESTATE VERSICHERUNGEN (2004). *Operationales Risiko: »Die versteckten Risiken«*, Wien, 1. Ausgabe, Juni 2004

RITTMANN, MARION (2012). *Neuausrichtung der Versicherungsaufsicht im Rahmen von Solvency II: Implikationen und Ansatzpunkte für die Gestaltung des Risikomanagements in Versicherungsunternehmen*, Wiesbaden 2009, S.142 ff.

SARIA, STANISLAVA (2011). *Compliance nach Solvency II: Zur Reichweite und Integration in bestehende Compliance-Systeme*, VR 2011 H II, S. 21 – 35.

Versicherungsaufsichtsgesetz: www.ris.bka.gv.at

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2005). *Bank-Versicherung, Kostenauswirkungen von Regularien aus Bankensicht* (KRB-Studie, St. Gallen - Wien, im Oktober 2005, Seite 18).

ONLINE

www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/UmsetzungSolvencyII

www.fma.gv.at/de/sonderthemen/solvency-ii/allgemeine-grundlagen.html

www.lloyds.com/the-market/operating-at-lloyds/solvency-ii/about/what-is-solvency-ii

www.risknet.de/wissen/grundlagen/solvency-ii/struktur-solvency-ii

www.vvo.at/solvency-ii-bedrohung-oder-chance-2.html

Vertriebskompetenzteam als neue Organisationsstruktur

CHRISTIAN LEOPOLDSIEDER

JEL CLASS.: M29, L80

STICHWÖRTER

- Vertriebsstruktur
- Organisationsstruktur
- Dienstleistung

KEYWORDS

- sales structure
- organizational structure
- services

Der Vertrieb zählt neben der Forschung und Entwicklung, der Produktion und dem Finanzbereich zu den Kernprozessen im Unternehmen und ist direkt für die Realisierung der Umsätze verantwortlich. Aus diesen erzielten Erlösen müssen die Kosten der jeweils anderen Bereiche gedeckt und wenn möglich ein Gewinn erwirtschaftet werden.

So ist es verwunderlich, dass trotz dieser großen Verantwortung und dem direkten Ein-

fluss auf das unternehmerische Ergebnis der Vertrieb unter planerischen und strategischen Gesichtspunkten häufig eine untergeordnete Rolle im Gesamtkontext einnimmt (vgl. Bussmann et al. 1996, 11).

Zur Realisierung der Anforderungen spielt die Organisationsstruktur eine wesentliche Rolle. Die Organisation definiert den Rahmen der Maßnahmen und Tätigkeiten zur Zielerreichung der in der Vertriebsstrategie festgelegten Vorgaben (vgl. Winkel-

mann 2010, 98). Dabei wird die Struktur festgelegt und dadurch die Basis für eine optimale Prozessdurchführung gelegt.

Der Gestaltung und Definition der Struktur geht eine Definition und Abgrenzung der Aufgaben im Bereich Vertrieb voraus. Diese Aufgaben werden in einem iterativen Prozess in weitere Teilaufgaben aufgebrochen (Aufgabenanalyse). Diese dokumentierten Aufgaben werden danach Stellen und Einheiten der Vertriebsorganisation zugeteilt. Dabei ist zu beachten, dass die zugeordneten Aufgaben der einzelnen Stellen beherrschbar sind. Neben der Aufgabenzuordnung werden die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Stellen festgelegt. Die Stellen können zu Gruppen, Abteilungen, Geschäftsbereichen, Niederlassungen, usw. strukturiert werden (Aufgabensynthese) (vgl. Jung 2006, 270ff).

Die Aufgaben werden aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet. Folgende allgemeine Herausforderungen können diesen Vorgaben zugeordnet werden:

- **Bindeglied zwischen Kunde und Unternehmen**
Der Vertrieb bildet häufig die einzige Schnittstelle zum Kunden. Der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens.
- **Verfügbarkeit der Produkte und Dienstleistungen**
Der Vertrieb muss in seiner Rolle die eigenen Produkte und Dienstleistungen am



Abb. 1: Input/Output Beziehung der Vertriebsorganisation (vgl. Hofbauer et al. 2012, S. 87)

Markt möglichst flächendeckend verfügbar anbieten. Dabei spielt die Wahl der Absatzkanäle eine wesentliche Rolle.

▪ **Kundenorientiertes Leistungsangebot**

Basierend auf den Bedürfnissen der Kunden wird vom Vertrieb ein maßgeschneidertes Lösungsangebot erarbeitet und angeboten. Dies trägt zur langfristigen Kundenbindung bei und erhöht die Austrittsbarrieren wesentlich.

▪ **Aufbau von Lösungspartnerschaften**

Hier steht die Suche und Auswahl von Lösungspartnern im Vordergrund, mit dem Ziel das eigene Lösungsportfolio zu erweitern.

▪ **Kundenorientiertes Lösungsangebot**

Der Vertrieb kombiniert die eigenen Leistungen des Unternehmens mit den Möglichkeiten der gewählten Partner und erstellt eine kundenindividuelle Lösung. Wichtig hierbei ist es, die genauen Anforderungen des

Kunden gemeinsam im Vorfeld zu erheben (vgl. Hofbauer et al. 2012, 91f).

In Abbildung 2 wird der Vorgang der Analyse und der nachgelagerten Synthese dargestellt.

Die Wahl der Vertriebsstruktur ist von vielen Einflussfaktoren geprägt. So spielen zum Beispiel Unternehmensgröße, zu bearbeitende Zielmärkte oder Art der Produkte eine wesentliche Rolle (vgl. Detroy et al. 2007, 135f).

Die Entscheidung und Festlegung der konkreten Vertriebsstruktur ist komplex und weitreichend, denn zu häufige Umstrukturierungen können durch wechselnde Vertriebsmitarbeiter beim Kunden zu Unzufriedenheit und in weiterer Folge zum Verlust des Kunden führen. Vor allem Informations-

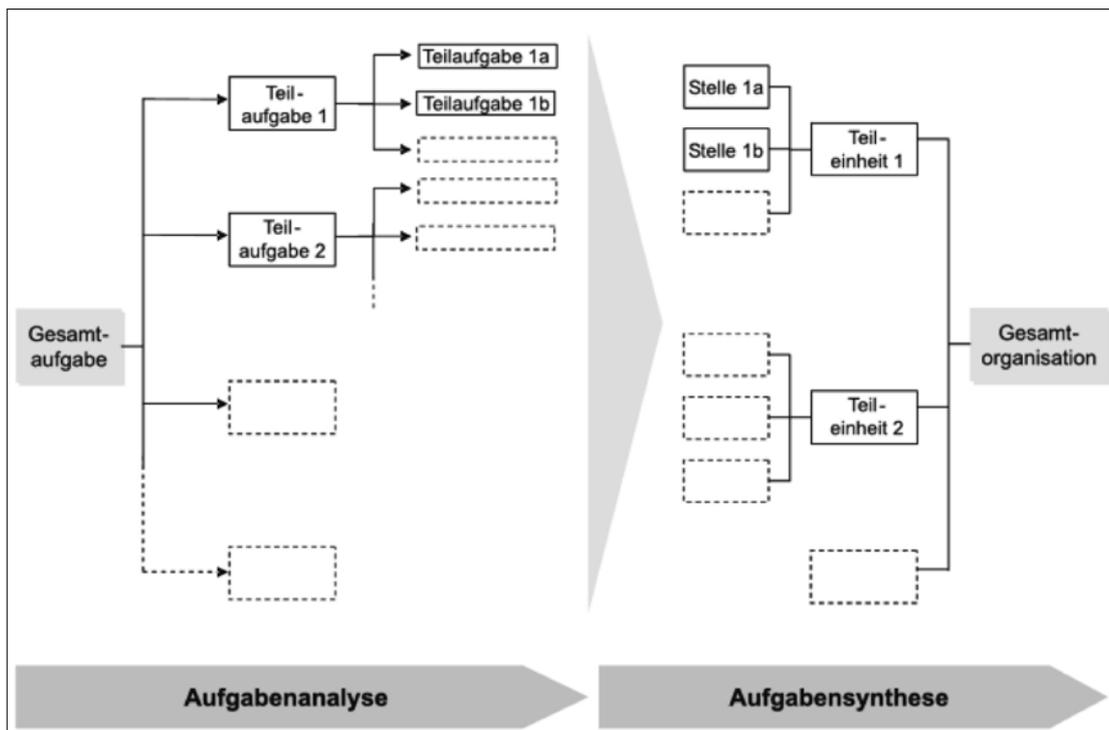


Abb. 2: Aufgabenanalyse/-synthese (vgl. Hofbauer et al. 2012, 93)

ZUM AUTOR
Ing., Dipl.-Wirtsch. Ing.(FH),
Dipl.-Kfm.(FH) Christian
Leopoldseder ist Niederlas-
sungsleiter eines IT-Unter-
nehmens in Österreich.

BETREUUNG
Prof. Dr. Rainer Jesenberger

Christian Leopoldeder
Vertriebskompetenzteam
als neue
Organisationsstruktur

verluste und ein Wegbrechen der aufgebauten persönlichen Beziehung und Vertrauensbasis zwischen den Ansprechpersonen des Kunden und der Vertriebsmitarbeiter fördern diesen Prozess. Trotzdem sollten in regelmäßigen Abständen die gewählte Struktur kritisch hinterfragt und neue Möglichkeiten und Formen geprüft werden. So hat zum Beispiel das Internet die Vertriebsstrukturen in vielen Branchen revolutioniert und völlig neu definiert (vgl. Van Eckert 2005, 46).

Unabhängig davon, ob die Ausrichtung der Organisation nach Branchen, Regionen, Produkten, Kunden oder Mischformen daraus erfolgt, sollte die gewählte Struktur auf nachstehende vier Schlüsselfaktoren geprüft werden:

- **Struktur:** Ebenen und Einheiten sind klar definiert und kommuniziert. Jeder in der Organisation weiß, wer für welchen Bereich zuständig ist.
- **Information:** Informationen fließen im Unternehmen schnell und zielgerichtet zwischen den einzelnen Hierarchien und Einheiten. So können Informationen aus dem Wettbewerb zügig an das Management kommuniziert und in weiterer Folge kann rasch reagiert werden. Oder neue Vorgaben aus dem Management werden einheitlich in die nachgelagerten Ebenen kommuniziert und dadurch wird ein einheitlicher Auftritt am Markt ermöglicht.
- **Entscheidungskompetenz:** Kompetenzen und Verant-

wortungen sind klar geregelt und kommuniziert. Führungskräfte mischen sich nicht in Detailscheidungen nachgelagerter Ebenen ein.

- **Motivation:** Anreizsysteme sind nach den vereinbarten Zielen des Unternehmens ausgerichtet (vgl. Van Eckert 2005, 46f).

Eine sehr häufige Form der Vertriebsstruktur stellt die **Unterteilung nach Regionen** dar. Bei dieser Ausrichtung erfolgt die Struktur nach einer zuvor festgelegten Gebietsaufteilung, beispielsweise über Postleitzahlen, Niederlassungsgebiete oder Ländergrenzen (vgl. Dannenberg et al. 2008, 140).

Die Kunden werden dabei durch den Vertreter in regelmäßigen Abständen im zugeteilten Gebiet besucht. Durch die

regionale Nähe kann der Vertriebsmitarbeiter auf die lokalen Gegebenheiten sofort reagieren und langfristige persönliche Netzwerke aufbauen. Des Weiteren können die Kompetenzen und Kommunikationsstrukturen klar und eindeutig definiert werden (vgl. Van Eckert 2005, 48f).

Jedoch stellt diese Aufteilung hohe Anforderungen an den Vertriebsmitarbeiter und Organisation. Der Mitarbeiter muss über hinreichende Produktkenntnisse innerhalb des Lösungsportfolios verfügen und die Anforderungen der Kundenbedürfnisse verstehen und lösen können. Die Anforderungen an die Lösungskompetenz der Mitarbeiter können sich durch eine inhomogene Kundenstruktur weiter verschärfen. Häufig befinden sich Kunden unterschiedlicher Größe oder Branche – und somit mit voneinander abweichenden

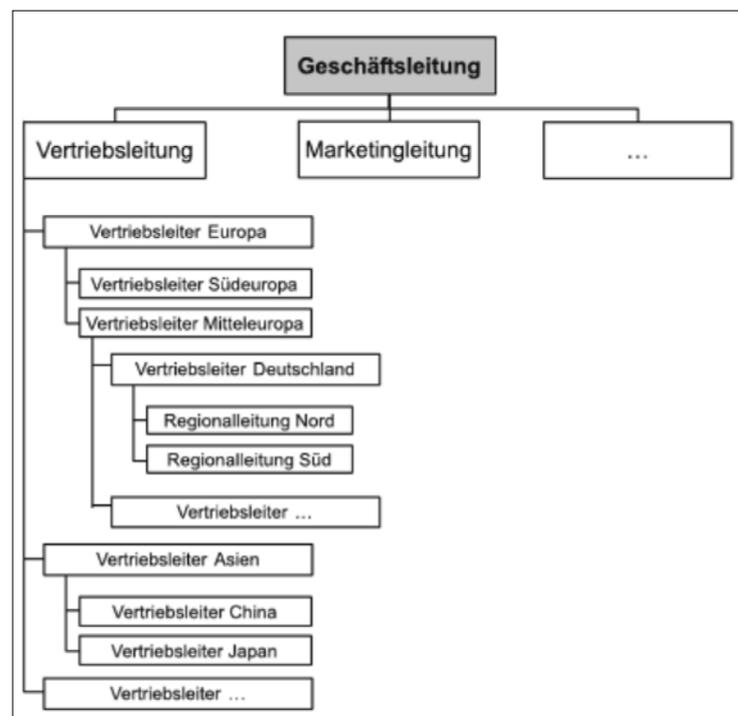


Abb. 3: Vertriebsstruktur nach Regionen (vgl. Hofbauer et al. 2012, 94)

Anforderungswünschen – in der zugeordneten Region. Um diese Anforderungen befriedigen und abbilden zu können, ist es vielfach notwendig, bei komplexen Produktwünschen Spezialisten oder Kollegen aus anderen Regionen einzubinden. Umsatzgetriebene, mitarbeiterbezogene Provisionsmodelle führen jedoch oftmals zu einer eingeschränkten Sichtweise auf die Problemlösung und in letzter Konsequenz zu Einzelkämpfen (vgl. Dannenberg et al. 2008, 140f).

Bei diesem Ansatz ist weiters eine gebietsübergreifende Vertriebstätigkeit in Folge von gebietsübergreifenden Projektanforderungen schwierig, denn es fehlt eine zentrale Stelle zur Steuerung und Koordination dieser Fälle (vgl. Hofbauer et al. 2012, 95).

In Abbildung 3 ist ein exemplarisches Beispiel einer gebietsorientierten Vertriebsstruktur dargestellt.

Erklärungsintensive und komplexe Produkte und Dienstleistungen setzen hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter voraus. Bei der **Strukturierung** der Vertriebsorgane nach **Produkten** wird diesem Umstand Rechnung getragen. In diesen Fällen treten spezialisierte und umfangreich ausgebildete Vertriebsmannschaften für einzelne Produkte und Dienstleistungen am Markt an (vgl. Hofbauer et al. 2012, 93).

Durch eine direkte Kopplung an das Produkt sind die Motivation und die Identifikation sehr hoch. Häufig bringen die Verkäufer eine technische Aus-

bildung oder ihre in der Praxis selbst erlebten Erfahrungen mit dem Produkt zu Beginn in die Vertriebskarriere mit. Dies geht jedoch häufig mit einem gewissen Mangel an Vertriebsfertigkeiten und -kompetenzen einher (vgl. Van Eckert 2005, 47f).

Der Vertriebsbeauftragte verfügt über hohe Fertigkeiten und Kenntnisse des eigenen Produktes und wird sich auch auf dieses konzentrieren. Die Möglichkeit des ‚Cross-Sellings‘, d.h. den Versuch, im Vertriebsprozess auch andere Produkte des eigenen Unternehmens zu platzieren, wird kaum forciert. Da sich die Kompetenzen klar auf das eigene zu vertreibende Produkt konzentrieren, fällt es dem Mitarbeiter schwer, die zusätzlichen Bedürfnisse des Kunden zu erkennen bzw. zu wecken und zu fördern (vgl. Hofbauer 2012, 95).

Ein gewisses Konfliktpotenzial ergibt sich durch die mögliche Konstellation, dass mehrere Vertriebsmitarbeiter ihre Produkte bei einem Kunden anbieten. Dies ist vor allem dann kritisch, wenn die verschiedenen angebotenen Waren und Leistungen in Zusammenhang stehen oder ein Mitarbeiter des Kunden mit allen Verkäufern die Verhandlungen durchführt. Zum einen ist der Abstimmungsaufwand zwischen den Verkäufern sehr hoch und zeitintensiv, zum anderen müssen eventuell Zugeständnisse bei den Verhandlungen des Gesamtpaketes gemacht werden, welche bei einem isolierten Vertriebsprozess eines Produktes nicht gemacht werden müssten (vgl. Detroy et al. 2007, 140f).

ABSTRACT

VERTRIEBSKOMPETENZTEAM ALS NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Anforderungen an den Vertrieb sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Neben den internen Vorgaben aus dem Unternehmen nach Steigerung der Deckungsbeiträge und Umsatzzahlen erhöht sich vor allem der Druck aus dem Markt.

Die Wahl der Organisationsstruktur im Vertriebsprozess legt die Basis für eine erfolgreiche Bearbeitung des Marktes. In diesem Artikel werden verschiedene Vertriebsstrukturen erläutert und das Vertriebskompetenzteam als Weiterentwicklung bestehender Organisationsformen beschrieben.

SALES COMPETENCE TEAM AS NEW ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The requirements for sales have risen in recent years. In addition to the internal requirements of the company to enlarge margins and sales figures also the pressure of the market increased.

The choice of the organizational structure in the sales process builds the foundation for a successful processing of the sales market. In this article different distribution structures will be explained and the sales competence team described as an evolution of existing organizational forms.

Sind bei einem Kunden mehrere Produkte eines Unternehmens verkauft und im Einsatz, ergibt sich auf Kundenseite ein unklares Bild der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Es kann nur sehr schwer unterschieden werden, welcher Ansprechpartner für welches Anliegen kontaktiert werden soll. Aus diesem aus Kundensicht diffusen Gesamtbild kann sehr leicht Unzufriedenheit erwachsen und diese das Unternehmen in Misskredit bringen (vgl. Dannenberg et al. 2008, 141f).

Dieser Ansatz ist vor allem dann sinnvoll, wenn die angebotenen Produkte nicht miteinander verwendet oder eingesetzt

Christian Leopoldeder
Vertriebskompetenzteam
als neue
Organisationsstruktur

werden können, sondern große inhaltliche Unterschiede aufweisen (vgl. Van Eckert 2005, 48).

In Abbildung 4 ist ein exemplarisches Beispiel einer produktorientierten Vertriebsstruktur dargestellt.

Bei der Strukturierung nach Kunden steht dieser im Fokus der Bemühungen. Bei dieser Ausprägung der Organisationsstruktur gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Zuordnung, z. B. nach Umsatz, Branchen, Kundengruppen oder Privat-/ Geschäftskunden (vgl. Van Eckert 2005, 49f).

Bei dieser Form der Struktur kann der Vertriebsmitarbeiter eine enge Beziehung zum Kunden aufbauen und dadurch die Bedürfnisse und Anforderun-

gen besser kennenlernen. Auf diesen Informationen aufbauend ist es somit leichter möglich, dem Kunden ein maßgeschneidertes Lösungsangebot auszuarbeiten und anzubieten. Des Weiteren wird durch diesen Ansatz das ›Cross-Selling‹, d.h. das Verkaufen von weiteren Produkten innerhalb des Lösungsportfolios, optimal unterstützt (vgl. Hofbauer et al. 2012, 95).

Ein wichtiger Aspekt einer dauerhaft langjährigen Kundenbeziehung ist das Aufbauen und Aufrechterhalten der Kundenzufriedenheit. Deshalb sollten in regelmäßigen Abständen Abstimmungsgespräche zum Thema Zufriedenheit durchgeführt werden. Zum Teil werden diese Gespräche nicht direkt vom Vertriebsbeauftragten geführt, sondern von kundenneutralen

Personen, um ein unverfälschtes Bild zu bekommen. Bei Kritik oder offenen Themen sollte rasch ein Lösungsweg aufgezeigt werden, wie die offengelegten Schwachstellen gelöst werden (vgl. Bickelmann 2001, 40).

Durch den direkten Kontakt zum Kunden können Veränderungen und neue Trends aus dem Markt sehr schnell erkannt werden. Wichtig ist es, die Informationen strukturiert zu erfassen und Maßnahmen für die geänderte Bedürfnisstruktur zu erarbeiten und umzusetzen. Bei diesem Vorhaben können langjährige Kunden als Partner in diesen Prozess einbezogen werden und die Praxistauglichkeit der eigenen Lösung geprüft werden. Bei diesem Ansatz nimmt der Kunde eine passive Rolle im Verbesserungsprozess ein.

Bei langjährigen Kunden könnten diese auch aktiv in den Innovationsprozess eingebunden werden und das Feedback sowie Verbesserungsvorschläge für Produkte und Leistungen aktiv eingeholt werden (vgl. Helbig et al. 2009, 47ff).

Die vertriebliche Bearbeitung des Marktes ist mit höheren Kosten verbunden. Mehrere Außendienstmitarbeiter bereisen dasselbe Gebiet und verkaufen dieselben Produkte. Aus diesem Grund könnten die Kunden zu Branchen zusammengefasst werden und diese anschließend den Vertriebsbeauftragten zugeordnet werden (vgl. Dannenberg et al. 2008, 142ff).

In Abbildung 5 ist ein exemplarisches Beispiel einer kundenorientierten Vertriebsstruktur dargestellt.

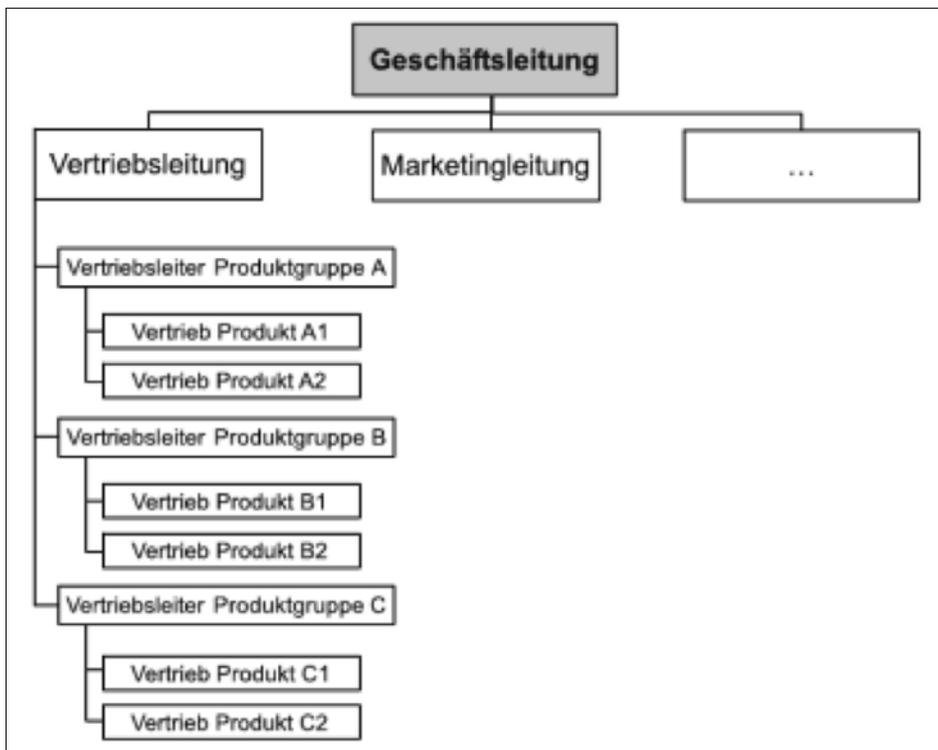


Abb. 4: Vertriebsstruktur nach Produkten (vgl. Hofbauer et al. 2012, 94)

Bei einer Analyse der Kundenstruktur nach Umsatz oder Beitrag zum Unternehmensertrag ergibt sich häufig das Bild, dass einige wenige Kunden maßgeblich den Umsatz oder Deckungsbetrag bestimmen. In diesem Zusammenhang wird häufig vom Pareto Prinzip gesprochen, d.h. 20 % der Kunden bringen ungefähr 80 % des Umsatzes. Auf Grundlage dieser Erkenntnis hat sich das Key Account Management als Weiterentwicklung der Vertriebsorganisation nach Kunden etabliert. Hierbei werden nach vorangegangener Definition der Schlüsselkunden diese durch eigene Vertriebsmitarbeiter (Key Account Manager) betreut (vgl. Pepels 2007, 279f).

Die Kompetenzen und Fähigkeiten des Key Account Managers unterscheiden sich wesentlich von jenen eines Vertriebsmitarbeiters. Neben den notwendigen Vertriebskompetenzen sind vor allem soziale Fähigkeiten in Form von Kommunikations-, Verhaltens- und Koordinationskompetenzen wichtig.

Führungs- und Motivationsqualitäten nach innen zu den Kollegen und nach außen zum Kunden spielen eine große Rolle. Der Key Account Manager muss den Kunden zum gemeinsamen Projekt führen, ohne entsprechende direkte Einflussmöglichkeiten zu haben.

Da große Firmen häufig international vertreten sind, muss der Vertriebsmanager auch über ausreichende kulturelle und Fremdsprachenkompetenzen verfügen.

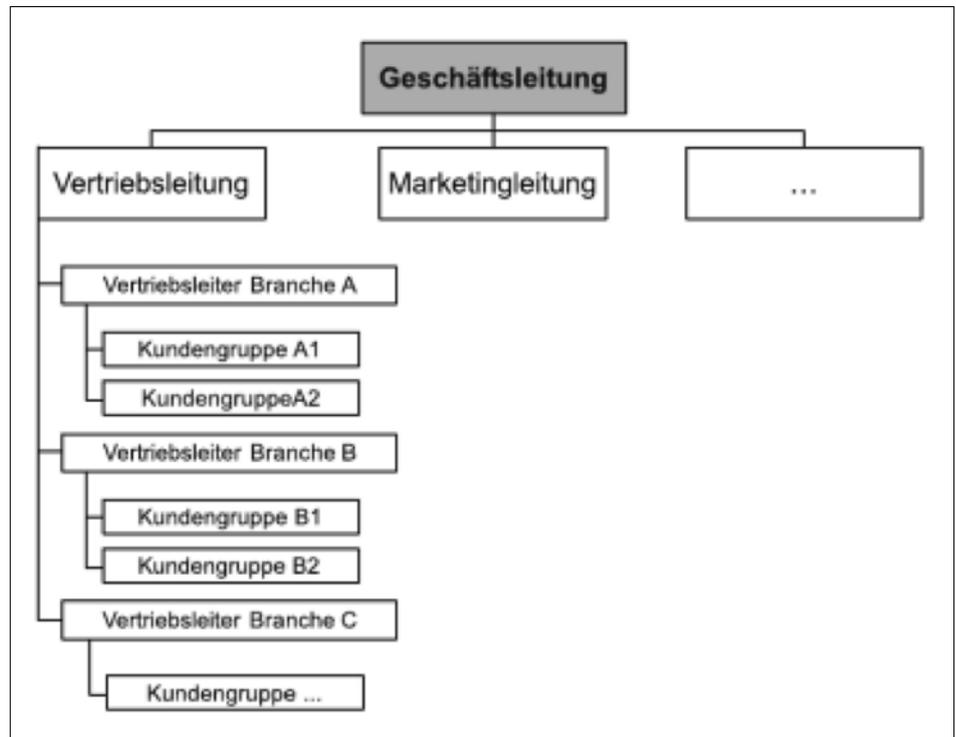


Abb. 5: Vertriebsstruktur nach Kunden (vgl. Hofbauer et al. 2012, 94)

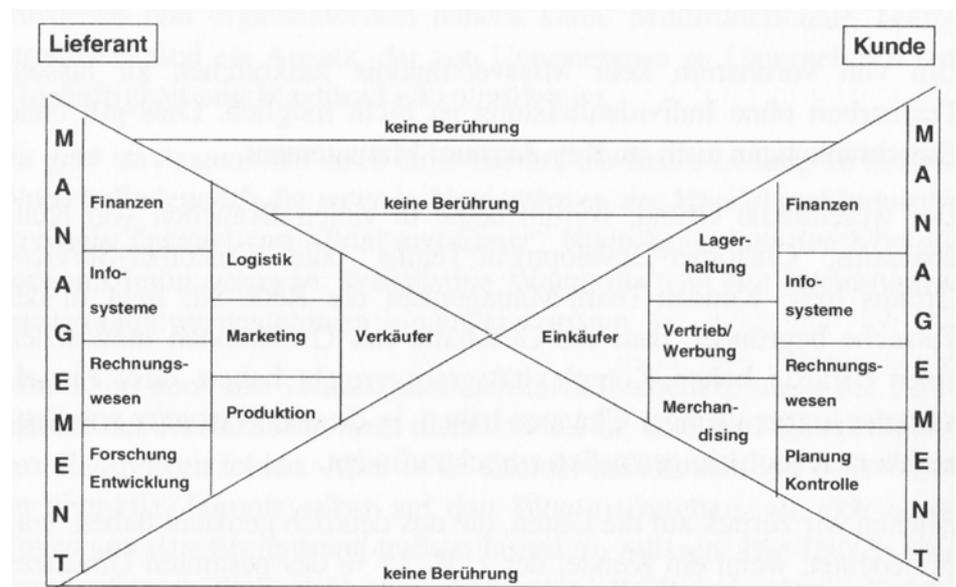


Abb. 6: Traditionelle Bindung Lieferant und Kunde (vgl. Bickelmann 2001, 126)

Christian Leopoldseder
Vertriebskompetenzteam
als neue
Organisationsstruktur

Abgerundet wird das Anforderungsprofil durch ein fachliches, technisches Grundverständnis der angebotenen Produkte und Leistungen sowie die Fähigkeit, den Vertriebsprozess methodisch begleiten und führen zu können. Hierunter fallen Potenzialanalysen der Kunden, Positionierungsstrategien beim Kunden oder Interessenten, die Road Map zum Abschluss, die Optimierung der Abschlüsse sowie das Durchführen von Risikobewertungen (vgl. Bickelmann 2001, 18ff).

Der Aufbau von Beziehungen mit dem Ziel der Erreichung von langfristigen Bindungen kann auf verschiedene Arten erzielt werden.

Durch vertragliche Regelungen (Rahmenverträge, Belieferungsvereinbarungen) können verbindliche Kontrakte über längere Laufzeit abgeschlossen werden. Das Bindungselement kann aber auch eine Ressource (z.B. Zurverfügungstellung von eigenem Experten Know How), eine Technologie (z.B. Bereitstellung der eigenen Technologieplattform) oder eine Serviceleistung sein.

Eine weitere Möglichkeit wäre es, dem Kunden den Eingriff in den eigenen Innovationsprozess zu gewähren. Dadurch kann der Kunde eigene Vorstellungen und Anforderungen direkt in den Produktionsprozess einbringen und sich vom Kunden zum Partner entwickeln. Eine weitere Alternative ist eine kapitalmäßige Verflechtung der beiden Unternehmen in Form von Kapitalbeteiligungen (vgl. Hofbauer et al. 2012, 110).

Nachstehende Faktoren sind für den Erfolg des Aufbaus des Key Account Managements zu berücksichtigen:

- Um eine langfristige Beziehung mit dem Kunden aufzubauen, muss diese für beide Seiten eine Win-Win-Situation darstellen. Hier sollte vor allem kein Zeitdruck aufgebaut werden, sondern langfristig aus der Kunden-Lieferanten-Beziehung eine echte Partnerschaft aufgebaut werden (vgl. Bickelmann 2001, 21f).
- Gut ausgebildete Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor bei diesem Konzept. Dabei spielt vor allem ein kontinuierliches Lernen und Weiterentwickeln der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten eine große Rolle (vgl. Belz et al, 2000, 209f).
- Dieser Ansatz darf nicht als eigenes Konzept für die Topkunden isoliert betrieben werden, sondern muss in das Gesamtkonzept der Vertriebsorganisation integriert werden (vgl. Van Eckert 2005, 52).

Bei der Integration des Key Account Managements gibt es folgende drei Ansätze:

- **Alle Vertriebsmitarbeiter bearbeiten »Key Accounts« und normale Kunden**
Jeder Vertriebsmitarbeiter beherrscht den Werkzeugkoffer »Key Account Management«. Bei dieser einfachen Integration besteht die Gefahr, dass die normalen Kunden vernachlässigt werden.

- **Key Account Manager als eigene Vertriebsmitarbeiter**
Ausgewählte Mitarbeiter betreuen ausschließlich die Schlüsselkunden. Nachteil dieser Variante ist eine mögliche Entwicklung einer Zweiklassen Organisation. Dies setzt hohe Anforderungen an die Führungs- und Kommunikationsaufgaben, um Neid- oder Verantwortungsdiskussionen früh zu erkennen und gegenzusteuern. Beispielsweise muss ein »normaler Verkäufer« einen Kunden abgeben, den er selbst zu einem Schlüsselkunden entwickelt hat.

- **Key Account Betreuung durch Führungsebene**
Da die Betreuung der Schlüsselkunden Aufmerksamkeit und Zeit in Anspruch nimmt, ist die Gefahr der Vernachlässigung der Führungsaufgaben gegeben. Des Weiteren muss geprüft werden, ob die Führungskraft die Fertigkeiten der Bestandskundenbetreuung mit einbringen kann oder diese noch entwickelt werden müssen (vgl. Van Eckert 2005, 52).

WEITERENTWICKLUNG VERTRIEBS-KOMPETENZTEAM

Die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter haben sich im Wandel der Zeit stark verändert. Früher hat der Außendienstmitarbeiter das Produkt selbst vorgestellt und danach den Interessenten oder den bestehenden Kunden zum Abschluss geführt. Heutzutage reicht es nicht mehr aus ein Produkt zu verkaufen, sondern man muss für die gestellten Anforder-

rungen eine passende Lösung erarbeiten, den dadurch verbundenen Mehrwert präsentieren und danach das Produkt und die Dienstleistung verkaufen. Das hierfür notwendige Wissen ist selten von einer einzelnen Person beherrschbar, sondern erfordert bei komplexen Anforderungen die besten Köpfe aus den einzelnen Fachabteilungen (vgl. Dannenberg et al. 2008, 152f).

In Abbildung 6 wird die klassische Rollenverteilung Einkäufer und Verkäufer dargestellt. Zwischen den Fachabteilungen auf beiden Seiten gab es keinen Kommunikationsaustausch.

Für den einzelnen Verkäufer stellt der Wandel eine große Änderung dar; er muss seine Alleinstellung im persönlichen Umgang mit den Interessenten aufgeben und gemeinsam mit seinen Kollegen aktiv beim Kunden um Vertrauen für die angebotene Lösung werben.

Erschwerend kommt hinzu, dass der Verkäufer in der Regel über keine Weisungsbefugnis gegenüber den eingebundenen Kollegen verfügt. Umgekehrt müssen sich die Kollegen in den Prozess mit einbringen, ohne über vertriebliche Kompetenzen zu verfügen. Damit eine reibungslose Zusammenarbeit möglich ist, müssen im Vorfeld unbedingt Regelungen und Steuerungsmechanismen ausgearbeitet und kommuniziert werden, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen. In diesem Fall auf freiwillige Mitarbeit aus den Fachabteilungen zu hoffen, führt nicht zu einer erforderlichen, professionell erarbeiteten Lösung (vgl. Bickelmann 2001, 123f).

Der Einsatz von Vertriebsteams bringt somit neue Sichtweisen der jeweiligen Personen. In der Zusammenarbeit wird das gesamte Vorhaben für jeden greifbar und verständlich. So gewinnt zum Beispiel der Innendienstmitarbeiter Einblicke in den Aufgabenbereich des Vertriebsmitarbeiters und umgekehrt. Diese transparente Aufgabenverteilung trägt zum Abbau von bestehenden Vorurteilen bei und erhöht das Verständnis für die Kollegen.

Der dadurch ermöglichte verbesserte Informationsaustausch untereinander führt zu schnelleren Entscheidungen, zu einer effizienteren Bearbeitung der Kundenanforderungen und letztendlich zu erfolgreich abgeschlossenen Vertriebsfällen.

Durch das Einbinden der Kollegen in den Vertriebsprozess wird das Kosten- und Ertragsbewusstsein im Sinne des Unternehmertums gestärkt. Durch die direkte Einbindung können das kreative Potenzial der Mitarbeiter genutzt und neue Lösungsansätze gemeinsam erarbeitet werden (vgl. Dannenberg et al. 2008, 154f).

Neben diesen internen Sichtweisen kann es mit Hilfe von Teams und den damit verbundenen kreativen Potenzialen gelingen, den Schritt vom Verkauf eines Produktes zu einer Kooperation mit dem Kunden zu schaffen. Bei einem Produktverkauf ist der Wettbewerb stark ausgeprägt und die Entscheidung für ein Produkt stark mit dem Preis verbunden. Wenn jedoch nicht nur ein Produkt angeboten wird, sondern mit der Lösungskompetenz des Teams

ein Ansatz zur Problemlösung bzw. zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ausgearbeitet und angeboten werden kann, wird das Unternehmen als Partner und nicht als Lieferant empfunden. Somit können durch Lösungskompetenz Vertrauen beim Kunden und in weiterer Folge eine langfristige Partnerschaft auf Augenhöhe aufgebaut werden. In dieser Stufe des Verkaufens sind die Preissensibilität und der zu beachtende Wettbewerb geringer ausgeprägt (vgl. Bussmann et al. 1996, 40f).

Innerhalb eines Teams sind nachstehende Rollen zu besetzen. Hier kann eine Person auch verschiedene Rollen gleichzeitig einnehmen:

Der **Kundenbetreuer** ist für den vertrieblichen und konditionellen Teil des Angebots verantwortlich. Er ist das Sprachrohr zum Kunden und verteilt die gewonnenen Informationen nach innen. In der internen Abwicklung ist er als Projektleiter für die termin- und qualitätsgerechte Ausarbeitung des Angebots verantwortlich, d.h. er verteilt die Aufgaben, kontrolliert den Fortschritt und Inhalte und trägt die Letztverantwortung für das Angebot. Die finale Angebotspräsentation beim Kunden fällt in seinen Aufgabenbereich.

Der **technische Ansprechpartner** oder Presales ist für die inhaltliche Ausarbeitung zuständig. In enger Abstimmung mit dem Kundenbetreuer wird das Angebot fachlich ausgearbeitet. Des Weiteren wird eine Chancen- und Risikobewertung durchgeführt, um den Fall genauer einschätzen zu können.

Christian Leopoldseder
Vertriebskompetenzteam
als neue
Organisationsstruktur

In der Administration oder im **Vertriebsinnendienst** erfolgt die Terminüberwachung der offenen abzuarbeitenden Punkte. Inhaltlich sind diese für die Aufbereitung und Erstellung der Angebotsunterlagen zuständig.

Der **Controller** ist für die wirtschaftliche Machbarkeit des Projektes verantwortlich. In diese Bewertung fließt neben den kaufmännischen Konditionen die Risikobewertung des Presales mit ein. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Bewertung sind die vertraglichen Inhalte. Für diesen Bereich ist der Controller von den Abstimmungsgesprächen bis zur finalen Verhandlung mit dem Kunden verantwortlich (vgl. Van Eckert 2005, 68).

Bei den Vertriebsteams kann zwischen fix installierten Organisationseinheiten und temporär geschaffenen Teams unterschieden werden.

Bei den fix eingerichteten Teams dominiert die Zusammensetzung Außendienst- und Innendienstmitarbeiter. Bei dieser klassischen Form unterstützt der Innendienstmitarbeiter seinen Kollegen im Vertriebsprozess. Die Kommunikation läuft in dieser Konstellation in der Regel über den Vertriebsmitarbeiter. Bei einer Kombination von Außendienstmitarbeiter und Kollegen aus der Entwicklung oder Projektumsetzung kann deren Wissen genutzt und dieses Know How durch die eingebundenen Mitarbeiter in der Kommunikationsstrategie zum Kunden aktiv eingesetzt werden. Folgende weitere Zusammensetzungen sind denkbar: Vertrieb – Kundendienst/Servi-

ceabwicklung, Vertrieb – Konstruktion, Vertrieb – Marketing, und alle Mischformen daraus (vgl. Bussmann et al. 1996, 55ff).

In zeitlich befristeten Projekten wird ein Vertriebsteam mit einem zuvor definierten Ziel und Zeitrahmen ins Leben gerufen. Dabei werden Mitarbeiter aus anderen Abteilungen zum Projekt hinzugezogen. Teilweise werden diese für das Projekt komplett frei gestellt oder sie müssen neben ihren eigentli-

chen Tätigkeiten diese neuen Aufgaben parallel übernehmen. Hierin verbirgt sich das große Risiko, dass Mitarbeiter aus Ressourcengründen ihre eigentliche Arbeit oder Projektarbeiten nicht zufriedenstellend erbringen können und dies unmittelbare Auswirkung auf die Qualität der Arbeitsergebnisse hat. Weiters sollten die eingebundenen Mitarbeiter in den Anforderungen der Teamarbeit geschult werden (vgl. Dittmer 2002, 73ff). ■

LITERATUR

- BELZ, C./BUSSMANN, W./ET AL.** (2000). *Vertriebsszenarien 2005 – Verkaufen im 21. Jahrhundert*, Ueberreuter, Wien.
- BICKELMANN, R.** (2001). *Key Account Management. Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools*, Gabler, Wiesbaden.
- BUSSMANN, W./RUTSCHKE, K.** (1996). *Team selling: gemeinsam zu neuen Vertriebserefolgen*, Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- DANNENBERG, H./ZUPANCIC, D.** (2008). *Spitzenleistung im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement*, GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- DETROY, E./BEHLE, C./VOM HOF, R.** (2007). *Handbuch Vertriebsmanagement*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech.
- DITTMER, G.** (2002). *Rationales Management. Komplexität methodisch meistern*, Springer, Berlin.
- HELBIG, T./MOCKENHAUPT, A.** (2009). *Innovationsmanagement im technischen Vertrieb*, Josef EUL Verlag, Lohmar.
- HOFBAUER, G./HELLWIG, C.** (2012). *Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht*, Publicis Publishing, Erlangen.
- JUNG, H.** (2006). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- PEPELS, W.** (2007). *Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis*, Wissenschaftsverlag GmbH, Oldenbourg.
- VAN ECKERT, H.** (2005). *Praxishandbuch Vertrieb: Maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden*, Cornelsen, Berlin.
- WINKELMANN, P.** (2010). *Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Theorien der Unternehmensführung, ihre Entwicklungen und ihre aktuellen Ausprägungen

DANIEL SCHWARZ

JEL CLASS.: M1

STICHWÖRTER

- Unternehmensführung
 - Neue Institutionen-ökonomie
 - Transaktionskosten
- Unternehmensmerkmale
 - Theorie der Verfügungsrechte
 - Agenturansatz

KEYWORDS

- corporate management
 - new institutional economics
 - costs of transactions
- business characteristics

■ DIE THEORIE DES RONALD COASE UND IHRE AUSWIRKUNGEN

Im September des vergangenen Jahres 2013 starb der bekannte britische Ökonom und Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften von 1991, Ronald Harry Coase, im Alter von 102 Jahren in Chicago, Illinois. Bekanntheit erlangte er durch zwei bedeutende Aufsätze, ›The nature of the firm‹ (1937) und ›The problem of social cost‹ (1960), die die Wirtschaftswissenschaft

heute entscheidend in ihren Argumentationen prägen.

Der Grund seiner Nominierung für den Nobelpreis waren die Forschungsergebnisse zur ›Entdeckung und Klärung der Bedeutung der sogenannten Transaktionskosten und der Verfügungsrechte für die institutionelle Struktur und das Funktionieren der Wirtschaft‹. Die Grundlage dazu lieferte der bereits 1960 erschienene Aufsatz ›The problem of social cost‹ (Das Problem der sozialen Kos-

ten) – die Basis für das nach ihm benannte Coase-Theorem.

Das Coase-Theorem besagt, dass Märkte unter bestimmten Bedingungen sehr effizient mit externen Effekten umgehen können. Unter externen Effekten versteht man unkompenzierte Auswirkungen auf das Wohlergehen unbeteiligter Marktteilnehmer wie etwa Umweltschäden durch ökonomisches Handeln (Mankiw, 2001, S. 221). Die Wirtschaftsakteure können durch klar definierte, eigens koordinierte Eigentumsrechte die Kosten auffangen oder durch effiziente Ressourcenallokation Ressourcen aufteilen, ohne dass der Staat korrigierend eingreifen muss.

Bereits im Jahre 1937 – Coase war erst 27 Jahre alt und noch Student an der London School of Economics and Political Science – veröffentlichte er seinen wissenschaftlichen Aufsatz ›The nature of the firm‹ (Die Natur des Unternehmens). Er beschrieb in sechs Kapiteln das Unternehmen als hierarchische Verflechtung. Die Existenz von Unternehmen besteht vor allem darin, um die Entwicklung von Transaktionskosten, die durch die Nutzung der Märkte auftreten, einzudämmen und zu optimieren. Wiederkehrende Transaktionen können daher günstiger abgewickelt werden, z.B. erfolgt der Zukauf einer Arbeitskraft einmal und steht dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung.

Ronald H. Coase arbeitete zeitlebens an seinen Theorien mit dem Ziel, Unternehmen und Großorganisationen besser in die Gesamtwirtschaft

einordnen zu können. Aufbauend auf seinen Forschungen begründet der US-Wirtschaftswissenschaftler Oliver Eaton Williamson, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften von 2009, die Transaktionskostentheorie, die das Kernstück der ›Neuen Institutionenökonomie‹, einer Theorie über Unternehmensführung bildet, die die Wirkung von Institutionen auf Wirtschaftseinheiten untersucht.

■ DIE EXISTENZ VON UNTERNEHMEN

Ronald Coase hat bereits in jungen Jahren begonnen, sich über das Wesen (die Natur) der Unternehmung Gedanken zu machen wie etwa über die Notwendigkeit von Unternehmen in einer arbeitsteiligen Marktwirtschaft, über die Co-Existenz von Markt und Unternehmen oder die Grenzen und Größe von Unternehmen. Die Grundfragen, »*weshalb es Unternehmen gibt*« und welche Gründe für deren Existenz maßgeblich sind, kann entsprechend seiner Forschungen zusammenfassend wie folgt dargestellt werden:

- Unternehmen und Märkte sind zwei alternative Methoden zur Koordinierung der Produktion, wobei für Unternehmen der Preismechanismus ausgeschaltet wird und Transaktionen durch hierarchische Anordnungen koordiniert werden können.
- Die Marktbenutzung hingegen verursacht Kosten, u.a. Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Überprüfungs- und Durch-

setzungskosten, die sich in den Preisen wiederfinden. Die Kosten können zwar reduziert werden, aber werden nicht völlig vermieden werden.

- Unternehmen entstehen vor allem durch die auf den Märkten eingegangenen, kurzfristigen Verträge, die aufgrund ihrer Unsicherheit auf Wiederholung für Marktteilnehmer nicht zufriedenstellend sind.
- Die Grenzen eines Unternehmens sind allerdings dann erreicht, wenn die Grenzkosten denen der Marktbenutzung entsprechen.

Rechtliche Rahmenbedingungen schaffen für Unternehmen gegenüber den Märkten zusätzlich verbesserte Bedingungen für Transaktionen. Die Entstehung von Kapital- und Arbeitsmärkten konnten den Unternehmen weitere Voraussetzungen schaffen, um sich auf die Bewältigung ihrer Aufgaben zu konzentrieren und sich gegenüber den Märkten aufgrund gesteigerter Effizienz und Flexibilität durchzusetzen.

Unternehmen sind soziale Gebilde und somit komplexe Systeme, die durch drei Kernelemente und -merkmale beschrieben werden können:

- a. **Ziele:** Unternehmen verfolgen dauerhafte Ziele, die sie mithilfe ihrer Mitarbeiter **zielgerichtet** und **teilautonom** zu erreichen versuchen.
- b. **Mitglieder:** Unternehmen bestehen aus Eigentümern, Führungskräften und Mit-

arbeitern, die gemeinsam an den Unternehmenszielen arbeiten. Die Mitglieder bilden ein System, das sie **vertraglich** bindet, **hierarchisch** gliedert und sie in Arbeitsgruppen, d.h. in **soziale** Systeme, einteilt.

- c. **Aktivitäten:** Mitglieder bringen aufgrund ihrer vertraglichen Bindung ihre Arbeitskraft ein, ohne Bestandteil des Unternehmens zu werden. Die vorhandenen Produktionsfaktoren (Arbeitskraft, Kapital, Ressourcen, Wissen) werden durch Einsatz und Transformation in Produkte umgewandelt. Da Unternehmen fremden Bedarf decken, richten sie sich nach der Bedürfnisbefriedigung Dritter aus.

Neben diesen gemeinsamen Merkmalen können Unternehmen nach unterschiedlichsten Klassifikationen eingeteilt werden. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Unterscheidungskriterien wie:

- i. **Ziele:** Diese können mit unterschiedlichsten Ausrichtungen verfolgt werden. Es gibt wesentliche Unterschiede in der Zielformulierung, je nachdem, ob es sich um öffentliche Unternehmen handelt, die mit öffentlichem Eigentum agieren, um gemeinnützige Vereine, die durch Spenden oder öffentliche Gelder finanziert werden, oder um privatwirtschaftlich geführte Unternehmen, die mit privatem Eigentum erwerbswirtschaftliche Prinzipien anstreben (Wöhe/Döring, 2008, S. 37).

ZUM AUTOR
Mag.(FH) Daniel Schwarz,
Verantwortlicher für
Controlling, Rechnungswesen und Finanzierung eines österreichischen Forschungsunternehmens.

BETREUUNG
Prof. Dr. Zoran Jasic

Daniel Schwarz
Theorien der
Unternehmensführung,
ihre Entwicklungen
und ihre aktuellen
Ausprägungen

2. Sektoren & Branchen: Die Wirtschaftssektoren haben sich volkswirtschaftlich betrachtet im Laufe der Jahre von einem ursprünglichen Drei-Sektoren Modell mit

1. **Primärsektor:** Land- und Forstwirtschaft
2. **Sekundärsektor:** Handwerk, Industrie, Baugewerbe, Energiewirtschaft
3. **Tertiärsektor:** Dienstleistungen auf zwei weitere Bereiche, und zwar
4. **Quartärsektor:** IT-Leistungen, Kommunikationstechnologie
5. **Quintärsektor:** Entsorgungswirtschaft

erweitert – entsprechend den fortschreitenden Technologieentwicklungen, den veränderten Maßnahmenregelungen sowie aufgrund des gestiegenen Interesses an der Ökologie. Nach dem Kriterium ›Branche bzw. Wirtschaftszweig‹ wird bei der Leistungserstellung des Unternehmens zwischen Sachleistungen oder Dienstleistungen unterschieden.

3. Rechtsformen: Die Rechtsform regelt die Rechtsbeziehungen zwischen den Mitgliedern des Unternehmens im Innenverhältnis und die Rechtsbeziehungen im Außenverhältnis zu anderen Unternehmen und Stakeholdern, die in Beziehung zu dem Unternehmen stehen (Wöhe/Döring, 2008, S. 222). Neben den Rechtsbeziehungen können aber auch Eigentumsverhältnisse, Haftung oder Finanzierungsaspekte die Wahl der jeweiligen Rechtsform beeinflussen.

Grundsätzlich kann man unterscheiden in Einzelunternehmen, Personen- oder Kapitalgesellschaften, öffentliche Betriebe oder Genossenschaften.

4. Größe: Unternehmen werden aufgrund von Kennzahlen wie Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und Bilanzsumme den Kategorien ›Großunternehmen‹ oder den ›Klein- und Mittelständigen Unternehmen‹ (das sind mehr als 99% aller Unternehmen in Mitteleuropa) zugeordnet.

5. Räumliche Struktur: Im Hinblick auf die Internationalisierung der Weltwirtschaft kann auch zwischen regionalen Unternehmen und internationalen Unternehmen unterschieden werden. Regionale Unternehmen führen ihren Betrieb an einem Ort oder innerhalb einer Region oder eines Landes (nationales Unternehmen). Internationale Unternehmen können in zwei Ausprägungsformen, in

- **globale Unternehmen** (zentralisierte Unternehmen: Strategien werden vom nationalen Unternehmen getroffen, die internationalen Niederlassungen dienen der besseren Distribution) und
- **multinationale Unternehmen** (unterhalten Betriebsstätten in mehreren Staaten: Die dazugehörigen nationalen Unternehmen hingegen übernehmen operative und strategische Aufgaben.)

unterschieden werden.

Durch diese Merkmale und Kriterien können Unternehmen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben werden. Wesentlich für deren nachhaltige und dauerhafte Existenz ist, dass die Mitglieder des Unternehmens dafür Sorge tragen, dass während des Bestehens des Unternehmens ausreichende und gesicherte Liquidität vorherrscht. Um diese langfristig zu sichern, ist auf eine gute Entwicklung der Rentabilität und des Wachstums zu achten. Das Wachstum soll dem Unternehmen Rentabilität und im Endeffekt Liquidität gewährleisten, damit das Unternehmen weiterhin wachsen kann um dauerhaft seine Existenz zu sichern.

Die Mitglieder eines Unternehmens, darunter versteht man Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter, bringen entsprechend der Rechtsform ihr Vermögen in das Unternehmen ein oder werden durch langfristige Verträge am Arbeitsmarkt angeworben, um gemeinsam die Rahmenbedingungen für eine dauerhafte Existenz zu sichern. Dabei sind die einzelnen Mitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten in hierarchischen Strukturen gegliedert.

Eine Gruppe oder auch einzelne Mitglieder werden mit der Führung bzw. Anweisungsbefugnissen des Unternehmens betraut - das Management. Seine Funktion ist die Steuerung des Unternehmens, um die von den Eigentümern festgelegten Ziele zu erreichen. Die Hauptaufgaben liegen daher in der Entwicklung und Umsetzung strategischer Maßnahmen und

der Lösung von auftretenden Problemen. Ziel des Managements oder der Führungsgruppe ist es, neben einem **funktionalen Führungsverständnis** (darunter werden Handlungen zu einer zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens verstanden) auch ein **institutionales Führungsverständnis** (darunter wird Führung als Instanz, die eine Organisation führt, verstanden) zu zeigen (Dillerup/Stoi, 2013, S.8).

■ THEORIEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Führungsaufgaben wie auch Unternehmensführung reichen bis zurück in die Antike. Gigantische Projekte, internationale Handelsverbindungen, ausgeklügelte Infrastrukturen, die bis ins Mittelalter Bestand hatten, belegen die Tatsache, dass es bereits damals Planung, Steuerung und Koordination samt dem dazugehörigen Management gegeben hat. Erste Führungstheorien entstanden, belegt durch Überlieferungen und Niederschriften der griechischen Gelehrten Sokrates (Fragen zur Unternehmensführung) und Aristoteles (Fragen zur Arbeitsspezialisierung) (Hungenberg/Wulf, 2011, S. 33f.).

Die moderne Lehre der Unternehmensführung hat ihre Wurzeln in der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts, zuerst in der britischen Textilindustrie und danach in vielen Bereichen der Wirtschaft Europas und Nordamerikas. Neben den technischen Errungenschaften waren es auch die ökonomischen Ideen von Adam Smith, die die Entwicklung von Wirt-

schaftsmodellen und Theorien zur Nationalökonomie vorantrieben.

Während des letzten Jahrhunderts, ausgelöst durch Henri Fayol (1919) und Frederick Winslow Taylor (1911), sind eine Reihe von Theorie-Ansätzen entwickelt worden, die die Existenz, die Führung und das Wesen von Unternehmen zum Thema hatten. Neben der Beschreibung und Erläuterung von zentralen Zusammenhängen wurden auch unternehmerische Gestaltung und Problemlösungen in diesen Theorien herausgearbeitet. Mit deren Hilfe wurden u.a. der Zweck eines Unternehmens, dessen laufender Betrieb oder deren Notwendigkeit zur Veränderung verständlicher gemacht.

Seit der Begründung des ›Scientific Management‹ durch Frederick Winslow Taylor kam es zu einer Reihe von Entwicklungen von Führungstheorien mit spezifischen Schwerpunkten, die wie folgt beschrieben werden können:

- Die **Entscheidungstheorie** basiert auf dem Grundgedanken, dass jedes wirtschaftliche Handeln ein Wahlakt zwischen Handlungsmöglichkeiten – zumindest zwischen den zwei Alternativen des Handelns und Nicht-Handelns – ist (Hungenberg/Wulf, 2011, S.27). Es handelt sich hier um ein rationales Entscheidungsmodell, welches durch ein mathematisches Optimierungsverfahren den optimalen Parameter in einem komplexen System ermittelt. Anwendung findet dieses Modell u.a. in den Be-

ABSTRACT

THEORIEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG, IHRE ENTWICKLUNGEN UND IHRE AKTUELLEN AUSPRÄGUNGEN

Unternehmensführung beschäftigt die Menschen seit der Antike, dennoch entstanden erst im 19. Jahrhundert, im Zeitalter der Industrialisierung, Theorien der Unternehmensführung, die heute in den angloamerikanischen und westeuropäischen Ländern zunehmend an Beliebtheit gewinnen. Eine universelle Theorie gibt es nicht, aber viele brauchbare Theorieansätze, die aufgrund der hohen Aufmerksamkeit entsprechend weiterentwickelt werden.

THEORIES OF CORPORATE MANAGEMENT, THEIR DEVELOPMENT AND THEIR CURRENT MANIFESTATIONS

Corporate management has been affecting people since ancient times, yet just in the 19th Century, the age of industrialization, theories of corporate management emerged which nowadays are enjoying increasing popularity in the Anglo-American and Western European countries. There is no such thing as a universal theory, but many useful theoretical approaches are being developed due to the high attention this field of economics is currently getting.

reichen der Problemanalyse, der Alternativensuche und deren Beurteilung.

- Die **Selbstorganisations-theorie** beschreibt die Anpassung von Subsystemen innerhalb eines Unternehmens im Falle zufälliger und unerwarteter Ereignisse durch die Selbstorganisation von spontanen, angepassten und vor allem neuen stabilen Strukturen.
- Die **Verhaltenstheorie**: Hier handelt es sich um einen Ansatz mit den Fragen zur Mitarbeiterführung, der den Menschen und sein Verhalten in den Mittelpunkt stellt.

Daniel Schwarz
Theorien der
Unternehmensführung,
ihre Entwicklungen
und ihre aktuellen
Ausprägungen

- Die **Kontingenztheorie** ist ein in den 1960er Jahren entwickeltes Modell, das Führungserfolg als das Ergebnis von Führungsstil und Führungssituation erklärt, da der Führungsstil nicht komplett von persönlichen Eigenschaften getrennt werden kann. Die Wichtigkeit des zweiten Aspektes ist abhängig von der jeweiligen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung innerhalb des Unternehmens.
- Die **Industrieökonomie**, eine noch junge Forschungsrichtung, entstand in den 1930er Jahren als Erklärungsversuch der Weltwirtschaftskrise (1929-33) sowie der zunehmenden Trennung zwischen Eigentum und Verfügungsgewalt in US-amerikanischen Großunternehmen (Müller-Stewens/Lechner, 2001, S. 102).

1956 gelang es Joe Bain, durch sein Modell ›Structure-Conduct-Performance-Paradigma‹ die wissenschaftliche Grundlage für die Industrieökonomie zu schaffen. Dieses Modell besagt, dass der Unternehmenserfolg (performance) von zentralen Branchenmerkmalen (structure) abhängt, die das Verhalten der Unternehmen (conduct) beeinflusst. Verstärkt wird der Unternehmenserfolg unter den Annahmen, dass

- Unternehmen sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen,
- alle Unternehmen der gleichen Branche über gleiche Ressourcen verfügen,

- benötigte Ressourcen mobil sind und
- Führungskräfte rational und im Sinne der Unternehmensziele agieren.

Ein Unternehmen kann allerdings auf Dauer nur dann erfolgreich sein, wenn es sich in attraktiven Branchen positionieren kann (Müller-Stewens/Lechner, 2001, S. 102-103).

- **Neue Institutionenökonomie** (siehe untenstehend)
- Die **Evolutionstheorie** fand ihren Ausgangspunkt in der ›Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung‹ von Joseph Schumpeter im Jahre 1912. In seinem Buch beschreibt der Autor einen dynamischen Unternehmertypus, der durch ständige Innovationstätigkeiten (etwa durch Bündel von technischen und organisatorischen Produktionsmöglichkeiten) auf den Markt reagiert und daher die Mitverantwortung für den steten Wandel der Wirtschaft trägt. Aus diesen Ansätzen entwickelte sich in der Folge die Evolutionstheorie, die die Anpassungs- und Entwicklungsprozesse von Unternehmen auf ständig wechselnde Umweltbedingungen zum Inhalt hat.
- Die **Systemtheorie** beschreibt ein Unternehmen als ein vernetztes System. Die daraus resultierende Fragestellung ist die Beschäftigung mit gemeinsamen Eigenschaften, dem Verhalten und der Entwicklung von Systemen (Ulrich/Probst, 2001,

S.19) unter atomischer und holistischer Sichtweise.

■ DIE NEUE INSTITUTIONENÖKONOMIE

Unabhängig von den vorgestellten Unternehmensführungstheorien entwickelte sich seit den 1960er Jahren die Theorie der Neuen Institutionenökonomie, die sich auf den 1937 erschienenen Aufsatz ›The nature of the firm‹ von Ronald Coase zurückführen lässt. Die Bezeichnung ›Neue Institutionenökonomie‹ stammt von Oliver Eaton Williamson. Spätestens seit der Mitte des 20. Jahrhunderts hat diese Theorie zusätzlich an Anerkennung gewonnen, stellte sie doch mit Douglas North und Eugen F. Fama bereits vier Nobelpreisträger.

Die Neue Institutionenökonomie analysiert den ökonomischen Austausch von Institutionen wie Unternehmen, Märkten oder Rechtssystemen, indem sie die Abhängigkeiten zwischen den Institutionen und dem menschlichen Verhalten beschreibt, um daraus die Existenz und den Wandel dieser Institutionen ableiten zu können. Sie ist unter diesem Aspekt eine entscheidende Weiterentwicklung der Industrieökonomie, bindet sie doch neben verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien auch zusätzlich Rechts-, Wirtschafts- und Organisationstheorien mit ein (Dillerup/Stoi, 2013, S. 19).

Wie wir schon bei den Ausführungen über Coase gelesen haben, treten an Stelle idealer Marktbeziehungen vertragliche Vereinbarungen ein, um den wirtschaftlichen Austausch zwi-

schen Institutionen zu regeln. Verträge helfen vor allem dann, wenn Fähigkeiten, Wissen und Informationen zwischen Marktteilnehmern ungleich verteilt sind (Dillerup/Stoi, 2013, S. 19).

Die Neue Institutionenökonomie ist keine einheitliche Theorie, sondern besteht aus mehreren Teiltheorien. Allerdings basieren diese auf den gleichen Grundannahmen, die hauptsächlich die verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien betreffen:

- **Individuelle Nutzenmaximierung:** Individuen suchen ihren größtmöglichen Vorteil.
- **Begrenzte Rationalität:** Wissen und Informationen der Marktteilnehmer sind begrenzt.
- **Opportunistisches Verhalten:** Individuen nehmen, um ihre Vorteile zu erreichen, keine Rücksicht auf andere Marktteilnehmer.

Aufbauend auf diesen gemeinsamen Elementen haben sich in der Neuen Institutionenökonomie fünf Teiltheorien entwickelt, die sich mit unterschiedlichen Forschungsfragen beschäftigen. Allerdings soll hier lediglich auf die Bereiche Wirtschaft und Recht eingegangen werden. Die daher verbleibenden Teiltheorien sind:

1. Die **Property-Right-Theorie** (Theorie der Verfügungsrechte) untersucht die Entstehung von Handlungs- und Verfügungsrechten über Ressourcen und Güter, die Institutionen aufgrund von Verträgen zustehen. Unter den Verfügungsrechten versteht

man das Recht auf Nutzung (usus), auf Veränderung (abusus), auf Zurechnung (usus fructus) und Veräußerung (Kapitalisierung).

Die Auswirkungen von Verfügungsrechten bedeuten die Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten anderer Individuen, die entsprechend Anreize setzen müssen, um ihrem Ziel der Nutzenmaximierung gerecht zu werden. Zudem bestimmen Verfügungsrechte den Wert der Güter. Da die Rechte auch mehreren Individuen zugeordnet werden können, besteht die Gefahr von externen Effekten und einer eventuellen Minderung der Qualität von Gütern.

Die Verteilung der Handlungs- und Verfügungsrechte ist dann effizient, wenn anfallende Transaktionskosten niedrig gehalten werden können; Daher eignet sich die Property-Right-Theorie zur Entscheidungsfindung von Unternehmen über Auswirkungen von Verfügungsrechten.

2. Die **Transaktionstheorie** wurde durch Ronald Coase begründet, von Oliver Eaton Williamson weiterentwickelt und ist das Kernelement der Neuen Institutionenökonomie. Sie erklärt, warum Unternehmen existieren und beschreibt die Entstehung von Transaktionskosten.

Das Ziel dieser Theorie ist die Effizienz des Leistungsaustausches auf Märkten wie auch zwischen Unternehmen. Es soll darauf geachtet

werden, Transaktionen so zu steuern, dass deren Kosten möglichst gering ausfallen. Transaktionskosten entstehen durch die Übertragung von Verfügungsrechten und summieren sich durch Kosten der Anbahnung aufgrund von Verhandlungen, durch Transaktionsabwicklung sowie aufgrund der Notwendigkeit von Kontrollen und eventuellen Anpassungen. Da die Marktteilnehmer ihre eigenen Interessen verfolgen und aufgrund fehlenden Wissens und unvollständiger Informationen nur über eine beschränkte Rationalität verfügen, können Transaktionen mit hohen Kosten verbunden sein. Nur eine effiziente Koordination durch vertragliche Vereinbarungen, die den Anforderungen der jeweiligen Akteure entsprechen, kann die Transaktionskosten optimieren.

3. Die **Principal-Agent-Theorie** (Agenturansatz) untersucht die Beziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent), wobei letzterer durch sein Handeln sowohl die Zielerreichung des Prinzipals als auch seiner eigenen Ziele beeinflussen kann.

Da der Auftraggeber daher über die Entscheidungen und auch über das Verhalten des Agenten während der Auftrags Erfüllung nicht vollkommen informiert ist, können Konflikte entstehen. Grundsätzlich werden bei der Beauftragung Verträge abgeschlossen. Diese können dennoch nicht alle Eventu-

Daniel Schwarz
Theorien der
Unternehmensführung,
ihre Entwicklungen
und ihre aktuellen
Ausprägungen

alitäten beinhalten, zudem entstehen durch Überwachungskosten des Prinzipals oder Garantiekosten des Agenten Agency-Kosten. Gemindert werden können auftretende Probleme durch Informations- und Anreizsysteme, Interessensangleichung, screening, signaling oder self-selection.

Bereich Unternehmensführung erkennen, bewältigen oder geeignete theoretische Ansätze einsetzen zu können wie etwa zur Entscheidungsfindung in Unternehmensteilbereichen. ■

■ ZUSAMMENFASSUNG

Der im letzten Jahr verstorbene Ökonom Ronald Coase hinterließ bis zum heutigen Tage wirkungsvolle Spuren und begründete die sogenannte Transaktionstheorie, die von bekannten Wirtschaftswissenschaftlern wie Olivier E. Williamson, Douglass North und Eugen F. Fama aufgegriffen wurde und durch weitere Teiltheorien ergänzt die Neue Institutionenökonomie entstehen ließ. Diese Ansätze waren zudem eine realistischere Weiterentwicklung des Neo-klassischen Modells der Industrieökonomie. Neben verhaltenstheoretischen Mustern wurden auch rechtliche, wirtschaftliche und organisatorische Aspekte – man kann hier sogar von Teiltheorien sprechen – miteinbezogen.

Eine umfassende Theorie der Unternehmensführung scheint es nicht zu geben, aber aufgrund der zahlreichen Forschungsergebnisse seit der Einführung des ›Scientific Managements‹ durch Frederick Winslow Taylor, das viele Bereiche des Unternehmens untersucht oder dessen Existenz als eine Notwendigkeit dargestellt hat, kann man sich – je nach Sichtweise – dieser Theorien bedienen, um Probleme im

LITERATUR

COASE R.H. (1937). *The nature of the firm*, The Journal of Law & Economics

COASE R.H. (1960). *The problem of social cost*, The Journal of Law & Economics

DILLERUP R./STOI R. (2013). *Unternehmensführung*, Verlag Franz Vahlen, München

ERLEI M./LESCHKE M./SAUERLAND D. (2007). *Neue Institutionenökonomik*, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart

HUNGENBERG H./WULFF T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

KIESER A./WALGENBACH P. (2010). *Organisation*, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart

MANKIW N.G. (2001). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart

MÜLLER-STEWENS G./LECHNER CH. (2001). *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart

RICHTER R./FURUBOTN E.G. (2010). *Neue Institutionenökonomik*, Mohr Siebeck, Tübingen

ULRICH H./PROBST G.J.B. (2001). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte*,

WELGE M.K./AL-LAHAM A. (2012). *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess – Implementierung*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Bisher in der Wissenschaftszeitschrift erschienene Beiträge, 2009-2014

ABDELMOUMENE, AHMED	2/2011
Der deutsche Arzneimittelmarkt unter dem Vorzeichen zunehmender gesetzlicher Regulierung: Strategische Optionen für pharmazeutische Hersteller	
ARICA, MAHMUT	1/2014
Markenmanagement: Von Shitstorm bis Candystorm in Social Media	
ARICA, MAHMUT	2/2013
Social-Media-Guidelines: Digitale Leitlinien für die interne und externe Kommunikation	
BARTA, SEBASTIAN	1/2010
Österreichische Dach Hedgefonds für Privatanleger	
BREITNER, ANNELIESE	1/2009
Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeitsmotivation und Langeweile am Arbeitsplatz	
BÜRGER, MARKUS	1/2012
Der Zertifizierungsmarkt für Managementsysteme – Internationale Entwicklungen und Trends	
DANIS, ANDREJ	1/2012
Investitionen im Telekommunikationssektor, Network Sharing und potenzielles Ownership Unbundling	
DICK, HEINRICH	1/2011
Aktuelle, prähistorische und futuristische Aspekte von CRM	
DICK, HEINRICH	1/2010
Linguistik präzisiert den Begriff CRM	
FRANEK, MICHAEL	1/2009
Fokussierung auf Werte als Reaktion auf den Diskont	
GRASSLER, THOMAS	1/2010
Die neue Arzneimittelbetriebsordnung (AMBO) 2009 und ihre Auswirkungen auf die Pharmalogistik	
GRASSLER, THOMAS	1/2011
Entwicklungen in der europäischen Arzneimitteldistribution unter der Betrachtung des five-forces Modell von Michael Porter	
HAFENSCHERER, ROGER	1/2013
Gelenkter Wissensprozess mit dessen positivem Zeit- und Kostenfaktor; erklärt anhand der Dokumentation eines KMU-Anlagenbauers	
HAFENSCHERER, ROGER	1/2014
Innovation Outsourcing für KMU, Fahrplan zur Minimierung der Risiken und Erhöhung der Chancen	

HAFENSCHERER, ROGER	2/2013
Innovationsprojekt für den Profitbereich Technische Instandsetzung ›Radsatz‹ unter Einbeziehung des Marktes mit dessen Risiken und Chancen	
HOFER, ARMIN	1/2012
Vertriebsstruktur und Verkaufsprozess im Automobilhandel – professionelle Absatzförderung als Basis für Wertschöpfungstiefe	
HOYER, MARION	2/2013
Betriebstypen-, Service- und Standortpolitik als Entscheidungsparameter der internationalen Marktbearbeitung im filialisierten BST-Fachhandel	
HOYER, MARION	1/2014
Die Bautätigkeit als wichtiges Kriterium der Länderselektion bei einer Internationalisierung im Baustoff-Fachhandel	
HOYER, MARION	1/2013
Einsatz von Geomarketing bei Internationalisierung von Handelsunternehmen als Erfolgsfaktor, dargestellt anhand des Baustoff-Fachhandels	
ILLMEYER, MARCUS	2/2013
Eigenkapitalanforderung für das operationale Risiko von Banken	
ILLMEYER, MARCUS	1/2014
Operationelles Risiko der Versicherungsunternehmen unter Solvency II	
JAKUBEK, LUBOMÍR	2/2011
Quality Assessment Review as Integral Part in Internal Audit	
KITTLER, MARIA SOFIA	1/2013
A literary approach to Social Cultural Impact of Tourism	
KLEINER, IRENA	2/2013
Wirtschaftliche und soziale Aspekte der Arbeitslosigkeit von Frauen	
KOZAČKOVÁ, HILDA	2/2013
Economic Entities and Criminal Liability	
KRAFT, THOMAS	2/2011
Applikation von Lean Prinzipien auf das Krankenhaus als Ansatz zur Produktivitäts- steigerung von Leistungsprozessen	
KROTTENDORFER, ERNST	1/2012
Strategies for the Supply Industry	
LEOPOLDSIEDER, CHRISTIAN	2/2013
Shareholder Value Ansatz als Konzept zur Steigerung des Unternehmenswertes	
LEOPOLDSIEDER, CHRISTIAN	1/2014
Vertriebskompetenzteam als neue Organisationsstruktur	

LEOPOLDSEDER, CHRISTIAN	1/2013
Vertriebscontrolling in der Softwarebranche – Balanced Scorecard als möglicher Ansatz	
LOSERT, SONJA	1/2012
Die globale Verteilungsfrage am Beispiel Nahrungsmittel und die Entwicklungen auf den Finanzmärkten	
MACHE, CHRISTIAN	1/2009
Standards für IT-Risikomanagement	
MALLE, THOMAS	1/2009
Finanzmärkte in Zeiten der Globalisierung	
MARKOVITS, MICHAEL	2/2011
Die schweizer Finanzbranche – bedeutender Wirtschaftsfaktor der Eidgenossen	
MARKOVITS, MICHAEL	1/2011
Kompetenz als Wettbewerbsvorteil in der Finanzberatung?	
MARSCHEL, DENIS	1/2010
KMU-Fitness im globalen Wettrennen	
NOVOTNA BREZOVSKA, BARBORA	2/2013
Communication as an important Tool of a Corporate Culture (Kommunikation als ein wichtiges Mittel der Betriebskultur)	
ONDREASOVA, JANA	2/2011
Business model innovation – The world dimension	
PEDIT, TORSTEN	1/2010
Die gesellschaftliche Konstruktion der Marke - Entwicklung und Entstehung des Stakeholderorientierten Markenansatzes	
POSCH, DIETMAR	2/2011
Internationaler Vergleich der EU-Vorgaben für Netztarife mit besonderem Bezug zu Österreich	
POSCH, DIETMAR	1/2011
Stromübertragung in Österreich	
RÖHM, ANDRÉ	1/2012
Auswirkung des ED/2011/6 auf die Bilanzierung langfristiger Fertigungsaufträge gem. IAS II	
RUTZ, ROGER	1/2011
Erfolgreiche Internationalisierungsmuster von KMU - Betrachtungsfokus ›Born Globals‹	
SALOMON, RICHARD	1/2011
The Relationships between Leadership and Change Management	
SCHÖNOWITZ, CHRISTINE	1/2012
Die intuitive, verzeihende und vertrauensvolle Führungskraft – der neue Manager-Prototyp?	
SCHÖNOWITZ, CHRISTINE	1/2011
DNA des Homo Oeconomicus als Grundlage für den perfekten Manager?	

SCHREINER, ERICH L.	1/2011
Genussrechtskapital, Hybridanleihe, Besserungsvereinbarung und das eigenkapitalersetzende Darlehen vor dem Hintergrund mangelnder Möglichkeit der Inanspruchnahme von Fremdkapital	
SCHREINER, ERICH L.	1/2009
Hybride Finanzinstrumente als Unterstützung für Unternehmensförderaktionen in Österreich	
SCHWARZ, DANIEL	2/2013
Die Notwendigkeit von internationalen Finanzsystemen – Ihre jüngsten Fehlentwicklungen und ihre Rolle zur Krisenbewältigung	
SCHWARZ, DANIEL	1/2014
Theorien der Unternehmensführung, ihre Entwicklungen und ihre aktuellen Ausprägungen	
SCHWARZ, DANIEL	1/2013
Unternehmen in der Krise – welche Sofortmaßnahmen können Unternehmen im Falle einer operativen Krise zu einer Stabilität führen?	
ŠILHANEK, ERICH	1/2011
Erfolgsfaktoren / Barrieren für die Einführung eines Wissensmanagementtools	
STIJAKOVIĆ, MARKO	1/2010
Strategie und Navigation	
STRASSER, CHRISTOPH E.	1/2012
Beratungsethik als Quelle von besinnlichem Reichtum	
STRASSER, CHRISTOPH E.	2/2011
Organisationskultur und ihre Rolle in der Wirtschaftsentwicklung von Morgen	
SZUPORIES, MATTHIAS	1/2009
Der General Management Navigator plus Integrator	
SZUPORIES, MATTHIAS	1/2010
Erfolgreiches Management von Mergers & Acquisitions	
TAJTÁKOVÁ, MÁRIA	1/2010
New technologies for reinforcing the dynamism of cultural tourism industry	
VAN GILS, ROB C. J.	2/2013
Anwendung klassischer Motivationstheorien in der betrieblichen Praxis	
VÁŠINA, RADOŠLAV	2/2011
Price Behavior in Illegal Markets	
WATZL, CHRISTIAN	1/2013
Interpretation marktbeeinflussender Daten von Printmassenmedien auf Basis der Anzeigen-Auflagen-Spirale-Theorie	
WATZL, CHRISTIAN	2/2013
Leistung in der interpersonellen Führung und deren Differenzierung zwischen Effizienz und Effektivität	
WOLF, CHRISTIAN	1/2009
Alternative Investments für Kleinanleger	

WISSENSCHAFTSZEITSCHRIFT
DES STUDIENZENTRUMS HOHE WARTE

HERAUSGEBER

Studienzentrum
Hohe Warte
Mag. Roland Pfaffeneder

Hohe Warte
Ausbildungseinrichtung
für Wirtschaft und Ethik
Gesellschaft mbH
Geweygasse 4a, A-1190 Wien
Telefon: +43 1 370 88 77
Telefax: +43 1 370 88 77-66
E-Mail: wz@hohe-warte.at
www.hohe-warte.at

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT

Univ. Prof. Dr. Peter Bendixen
Univ. Prof. DDr. Peter Linnert
Prof. Dr. Rainer Jesenberger
Univ. Prof. Dr. Walter Sertl
Univ. Prof. Eduard Urban PhD.

DRUCK

BMLVS / Heeresdruckerei,
1031 Wien, Kaserne Arsenal
(BMLVS / HDruck 3855/09)

REDAKTIONSTEAM

Mag.^a Bettina Bartl
Mag.^a Michaela Götz MAS
Mag. Roland Pfaffeneder

LEKTORAT

Mag.^a Bettina Bartl
Veronika Staudacher

GESTALTUNG UND SATZ

DI Joachim Kräftner
E-Mail: office@buerokraeftner.at

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion, Übersetzung in fremde Sprachen, Mikroverfilmung und elektronische Verarbeitung sowie jede andere Art der Wiedergabe nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos wird keine Haftung übernommen.

Mit der Einsendung von Manuskripten erklärt sich der Autor / die Autorin einverstanden, dass diese vollständig oder teilweise in der Wissenschaftszeitschrift des Studienzentrums Hohe Warte publiziert werden, ebenso stimmt er/sie der Verwertung im Wege der digitalen Vervielfältigung und Verbreitung über Offline- oder Onlineproduktionen (z.B. CD-Rom oder Datenfernübertragung) zu.

Die Redaktion behält sich das Recht vor, eingesandte Manuskripte nicht zu veröffentlichen.

Das Redaktionsteam übernimmt für die Inhalte der Beiträge keine Verantwortung. Die Beiträge enthalten die Meinung des Verfassers.

Offenlegung gemäß §25 Mediengesetz:

Medieninhaber: Hohe Warte Ausbildungseinrichtung für Wirtschaft und Ethik Gesellschaft mbH

Unternehmensgegenstand: Aus- und Weiterbildung

Geschäftsführer: Univ. Prof. DDr. Peter Linnert

Grundlegende Richtung: Die Wissenschaftszeitschrift des SHW versteht sich als Forum für wissenschaftlich anspruchsvolle Fragestellungen der Ökonomie.

Ausgabe 1 / Jänner 2014, Erscheinungsort Wien.

ISSN 2074-854X

