

RENE SPERBER

Strategische PR-Evaluation

Status Quo und Perspektiven

... und über 20
weitere
lesenswerte
Uni-Arbeiten!



grodt
WEBVERLAG UG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-912392-00-5

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© Grodt Webverlag UG (haftungsbeschränkt), Berlin 2025
1. Auflage, 2022

Grodt Webverlag UG (haftungsbeschränkt)
Schönhauser Allee 87
10439 Berlin

INHALTSVERZEICHNIS

Strategische PR-Evaluation: Status Quo und Perspektiven	4
Sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Training	82
Herausforderungen Integrierter Markenkommunikation	164
Social Media im Markenmanagement	241
Parteien und Gewaltkonflikte in Sub-Sahara Afrika: Burundi und Elfenbeinküste	298
Die Entwicklung von Politik und Gesellschaft durch das Web 2.0	357
Abonnements, Flatrates und Werbefinanzierung auf dem digitalen Buchmarkt	406
Der Reputationseffekt des Crowdfunding auf spätere Venture Capital- und Business Angel-Finanzierungen	454
Plastikmüll als globale Herausforderung	505
Empirische Analyse des Produktlebenszykluskonzepts in der Musikbranche	545
Der Einfluss der Digitalisierung auf Unternehmensprozesse im Human Resource Management	590
Social TV: „Neo Magazin Royal“ Royale zwischen Fernsehen, Web und Social Media	633
Entwicklung eines Marketing-Konzeptes mit Kommunikationsmaßnahmen für die Firma taste-a-grain ltd.	668
Shopping Enjoyment – Determinanten des Käuferverhaltens am Point of Sale	714
Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds in die Praxis	747
Status und Tendenzen des Spanischen in Trinidad & Tobago	780
Das „δ-Rentenmodell“	810
"Beschleunigung - die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne“ von Hartmut Rosa	833
Klinisch-pathologische Daten aus dem Jenaer Weichteiltumor Register	844
Intertextualität in La parte de los crímenes in 2666 von Roberto Bolaño	851
The Effects of the Global Economic Crisis on the Western Australian Business Environment	857
Targeted Ageing of Diesel Oxidation Catalysts	931
An Evaluation of Digital Transformation	976
Fondi Attivisti, Corporate Governance e Controllo Azionario	1018
Translation in Theory and Practice: Analysing the English and German Text “Vordenken“ – “Thinking Ahead“	1043
Coconut Oil – The Oil of Life	1060

Strategische PR-Evaluation: Status Quo und Perspektiven

Von Rene Sperber

1. Einleitung und Problemstellung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Erfassung sowie der deskriptiven Analyse zum Status Quo und zukünftigen Perspektiven einer strategischen PR-Evaluation in Unternehmen und PR-Agenturen in Deutschland. Einleitend soll zunächst der Forschungsgegenstand vorgestellt werden. Darüber hinaus soll skizziert werden, welche Zielsetzungen mit der Arbeit verbunden sind (vgl. Abschnitt 1.1). Es schließt sich eine Beschreibung der vorhandenen Forschungsdefizite und der daraus resultierenden Relevanz des Themas an (vgl. Abschnitt 1.2). Für ein besseres Verständnis der zu behandelnden Inhalte wird schließlich der Aufbau der Arbeit anhand eines Schaubildes verdeutlicht (vgl. Abschnitt 1.3).

1.1 Forschungsgegenstand und Zielstellung der Arbeit

Im Zuge der Globalisierung, erhöhtem Konkurrenzdruck und wirtschaftlicher Konsolidierung, nimmt die Kommunikation von Unternehmen mit ihrer Umwelt eine zunehmend wichtige Stellung ein. Austauschbare Sortimente, kürzere Produktlebenszyklen und nivellierende Qualität von Produkten und Dienstleistungen macht Kommunikation zunehmend zum strategischen Differentiator (vgl. Kroeber-Riel 1993: 20), der es ermöglicht sich von Mitbewerbern abzuheben. Doch Kommunikation ist, zumindest im Bereich der klassischen Kanäle TV, Hörfunk und Print kostenintensiv. Die Anforderungen zu Kosteneinsparungen und gesteigerter Effizienz eines Unternehmens, ausgelöst durch stagnierendes Wirtschaftswachstum und einem gedämpften Konsumklima in den letzten Jahren, betrifft auch die Kommunikationsarbeit von Unternehmen, und Dienstleistung von Public Relations-Agenturen. Die Neuausrichtung von Kommunikationsbudgets hatte einen Bedeutungszuwachs der Public Relations (PR) zur Folge, denn durch Etatkürzungen innerhalb der Kommunikationsbudgets wurde PR im Kommunikations-Mix von Unternehmen und Organisationen eine zunehmend wichtige Rolle zugeschrieben (vgl. Rolke 2003; vgl. Mast 2003b: 78; Booz Allen Hamilton 2003: o. A.; Mercer Management Consulting: 10ff.), da sie im Vergleich mit anderen Kommunikationsinstrumenten wie Werbung etc. mit geringerem finanziellen Mitteleinsatz in umfassender Weise die Reputation einer Organisation positiv beeinflussen können. Der gewichtigste Grund der stetig wachsenden Bedeutung von PR liegt allerdings in den gestiegenen Anforderungen an Unternehmen und PR-Agenturen im Auftrag Ihrer Kunden dialogisch mit internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu kommunizieren (vgl. Klewes 2005: VII; Mast 2005: 16;

Zerfaß 2004: 21). Daraus ist ein Führungsanspruch von PR auf Vorstandsebene erwachsen. Dies führt gleichzeitig zu höheren Erwartungen an die Verantwortlichen in PR-Abteilungen und PR-Agenturen. Wenn PR eine Funktion auf Vorstandsebene postuliert (vgl. Zerfaß 2004, S. 14), dann müssen auch Kontrollmöglichkeiten und Kennwerte bereitgestellt werden, die den bisher als nicht evaluierbar geglaubten

Bereich im Sinne eines strategischen Managements steuerbar machen (vgl. Zerfaß 2004: 378; Mercer Management Consulting 2003: 15).

Das Thema der strategischen PR-Evaluation ist somit in Wissenschaft und Praxis aktueller denn je. Dies lässt sich anhand der zahlreichen Publikationen zu dieser Thematik sowie den Bemühungen der PR-Branchenverbände DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) und GPRA (Gesellschaft Public Relations Agenturen) ablesen. Dabei umfasst die Thematik zwei grundlegende Aspekte: Zum einen die unterschiedlichen Ansatzpunkte bei der Evaluierung von PR Arbeit, und zum anderen jene Instrumente, die bei der markt- und gesellschaftsorientierten PR zum Einsatz kommen können.

Die Be- und Aufarbeitung des Forschungsvorhabens stellt sich bei genauer Betrachtung als äußerst komplex und anforderungsreich dar, da keine gesicherten theoretischen Grundannahmen in Form von allseits akzeptierten Modellen oder Ansätzen zu einer zeitgemäßen strategischen PR-Evaluation bestehen (vgl. Besson 2003: 72).

Ziel der Untersuchung ist es zunächst zu klären, was aufgrund der existierenden theoretischen und praktischen Wissensbestände unter einer strategischen PR-Evaluation verstanden werden kann. Daraufhin ist, im empirischen Teil zu untersuchen, inwiefern die Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation in Unternehmen und PR-Agenturen erfüllt werden und tatsächlich als strategisch bezeichnet werden kann. Darüber hinaus wird untersucht, welche Probleme dabei auftreten, und welche Maßnahmen aus Sicht der Akteure in Zukunft getroffen werden müssen, um eine strategische PR-Evaluation zu implementieren. Darüber hinaus ist die Frage zu klären, inwieweit das Verhältnis der zentralen Akteure von PR-Evaluationstätigkeiten - Unternehmen und PR-Agenturen – beschrieben werden kann, da dieses bisher nicht untersucht wurde.

1.2 Forschungsdefizite und Relevanz der Thematik

Obwohl die Thematik der PR-Evaluation bereits 1954 durch das Modell von Cutlip et al. in der wissenschaftlichen PR-Literatur Beachtung fand, rückte sie erst in den letzten zehn Jahren in den Fokus der PR-Forschung (vgl. Besson 2004: 35ff.). Die Gründe für diese

Entwicklung sind, wie oben erwähnt, vielfältig. Ausgehend von der Frage warum nach Jahrzehnten des „Dornröschenschlafs“ seit Mitte der 90er Jahre die PR-Evaluation zu einem der Top-Themen im PR-Bereich avancierte, sind folgende Hintergründe aufzuzeigen, die die Relevanz der Thematik verdeutlichen:

Der Anteil des Marken- und Imagewertes am gesamten Unternehmenswert liegt branchenabhängig zwischen 56 % und 90 %. Aufgrund der ökonomischen Bedeutung von Marke und Image, die im Wesentlichen durch Kommunikationsarbeit geprägt wird, ist deren Steuerung auf Ebene der Unternehmensführung angesiedelt (vgl. Sattler/PricewaterhouseCoopers 2001). Dieser ohnehin beeindruckende Fakt, erhält durch die EU-Richtlinie 2006/49/EG, welche seit Anfang 2007 in Teilen rechtskräftig ist, eine noch größere Bedeutung. Große Teile von immateriellen Vermögensgütern (Intangible Assets) dürfen seitdem bilanziert und in den Unternehmenswert einfließen (vgl. Horvath/Möller 2004; Piwinger/Porak 2005). Wenn demnach der Anteil des Marken- und Imagewertes am Gesamtwert eines Unternehmens zwischen 56 und 90% betragen kann, wird leicht verständlich, dass der Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen als Werttreiber innerhalb kurzer Zeit große Beachtung geschenkt wurde, und auch Eingang in eine PR-Evaluation finden soll (vgl. hierzu Kapitel 2.2.4). Durch diese gestiegenen Ansprüche an Evaluationsmechanismen in der Kommunikationsarbeit, trifft es die PR-Arbeit im Vergleich zu anderen Kommunikationsdisziplinen besonders hart, da die PR im Vergleich zur Werbung und zum Marketing nur wenige und wenig entwickelte Evaluationsinstrumente aufweist (vgl. Rolke 1995: 173 f.). Hierin liegt somit eine Triebkraft der Entwicklung, wenn die PR im Kampf um Budgets und Managementbedeutung in einer sich immer stärker entwickelnden Integrierten Kommunikation weiter an Bedeutung gewinnen möchte (vgl. Booz Allen Hamilton/c-trust 2004).

Ein weiterer Grund für die Zunahme der Diskussion um PR-Evaluation ist der gestiegene Anspruch an die Ausgestaltung der Kommunikation mit Stake- und Shareholdern einer jeweiligen Organisation, sowie die Verbreitung von Value-Based Management-Ansätzen, die eine Professionalisierung von PR-Arbeit verlangen (vgl. Piwinger/Porák 2005: 17ff.).

Geänderte rechtliche Bedingungen und standardisierte Normen im Rahmen von ISO 9000, dem Code de Lisbonne, dem Code d' Athènes, der Paris Declaration sowie der Helsinki Charta zeichnen sind ebenso für eine Forcierung der Entwicklung von Evaluation verantwortlich (vgl. Baerns 2000; Berth 1996).

Wie sich in der theoretischen Betrachtung dieser Arbeit zeigt, sind die Hintergründe und auch disziplinäre Sichtweisen auf eine PR-Evaluation vielfältig. Es muss in Wissenschaft und Praxis viel getan werden, um die Thematik auf einem soliden theoretischem Fundament interdisziplinär auf- und auszubauen. Allerdings ist tatsächlich wenig passiert. Der Bedarf an Verbesserung der PR-Evaluation ist durch quantitative Studien belegt (vgl. Booz Allen Hamilton/consult 2004; Klewes 1999; Klewes/Westermann 2004; Mercer 2003; pr+co/Fröhlich 2004; Pracht 1990; Rolke 1995; Rolke 2003; Rolke 2005; Röttger 2000). Auch die Anforderungen an eine weitergehende strategische PR-Evaluation sind in neueren theoretischen Abhandlungen festgelegt bzw. in Bezug auf verschiedene Wissenschaftsdisziplinen erweitert worden (vgl. Zerfaß 2004). Weiterhin bleibt es problematisch, dass es bei einer theoretischen Betrachtung bleibt. Wie aktuelle Ergebnisse der oben genannten Studien zeigen, findet kaum eine Veränderung bezüglich Evaluationsstandards in der PR-Praxis statt. Darüber hinaus wurde auch nicht erforscht, warum es Probleme bei der Umsetzung strategischer PR-Evaluation gibt, bzw. wie Evaluation durchgeführt werden muss, damit sie als strategisch bezeichnet werden kann. Die quantitativen Studien zeigen zwar auf, dass große Defizite bezüglich PR-Evaluation bestehen, scheitern aber daran Verbesserungen anzuregen, indem Problembereiche aufgezeigt werden, die eine Weiterentwicklung behindern. An dieser Stelle besteht eine Forschungslücke, zu deren Schließung diese Arbeit beitragen soll.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Kapitel 2 dient zur Herleitung der Thematik, indem die spezifischen Rahmenbedingungen des Untersuchungsgegenstandes vorgestellt und abgegrenzt werden. Dazu werden die zentralen Begriffe PR und PR Evaluation eingeführt und im Sinne dieser Arbeit eingegrenzt. Kapitel 3 erörtert die Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation. Ausgehend von generellen Anforderungen werden spezifische Bausteine, die für eine strategische PR-Evaluation berücksichtigt werden müssen, skizziert. Darüber hinaus werden aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte einer strategischen PR-Evaluation betrachtet. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der Methoden und Auswertungsverfahren, welche die „Werkzeuge“ zur Durchführung einer umfassenden strategischen PR-Evaluation vorstellen. Zusätzlich zur Darstellung des Status Quo werden Anregungen zur deren Neuausrichtung bzw. zu Veränderungen vorgenommen. Der Verdichtung der theoretischen

Erörterungen und Anforderungen wendet sich Kapitel 4 zu. In diesem wird ein vom Autor entwickeltes Modell einer strategischen PR-Evaluation vorgeschlagen. Ausgehend davon wird eine Arbeitsdefinition entwickelt, welche beruhend auf bisherigen Erkenntnissen und Defiziten gegenwärtiger PR-Evaluation die Begriffsbestimmung für den empirischen Teil der Arbeit begründet. Kapitel 5 dient dazu, förderliche Faktoren und Barrieren zu identifizieren, welche bei

der Implementierung einer strategischen PR-Evaluation zu beachten sind.

Der empirische Teil der Arbeit beinhaltet das Design der Untersuchung (vgl. Kapitel 6), die Auswertung der Ergebnisse (vgl. Kapitel 7), die Zusammenfassung der Befunde (vgl. Kapitel 8), sowie ein abschließendes Fazit und Schlussfolgerungen (Kapitel 9).

In Kapitel 6 werden die Fragestellungen der Studie zusammengefasst, die methodische Vorgehensweise nachvollziehbar dargestellt, die Stichprobe vorgestellt, die Konstruktion der Erhebungsinstrumente erörtert, sowie das Auswertungsvorgehen der erhobenen Daten begründet. Kapitel 7 präsentiert die Ergebnisse entlang der forschungsleitenden Fragen, welche in Kapitel 8 zusammenfassend dargestellt werden. Mit einem Fazit und Schlussfolgerungen in Kapitel 9 wird die vorliegende Arbeit abgeschlossen. Im Anhang der Studie befindet sich eine Übersicht über die durchgeführten Experteninterviews (vgl. Anhang A1), der Gesprächsleitfaden (vgl. Anhang A2) sowie die schriftlichen Fragebögen für Unternehmen (vgl. Anhang A3) und PR Agenturen (vgl. Anhang A4).

2. Theoretische und begriffliche Grundlagen der PR-Evaluation in Wissenschaft und Praxis

Die Ziele dieses Kapitels sind die Vorstellung und Definition der spezifischen Rahmenbedingungen des Untersuchungsgegenstandes. Es ist demnach eine themengeleitete Auswahl und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Kapitel 2.1 beschäftigt sich mit theoretischen Betrachtungen zu PR. Um ein Verständnis von PR für die vorliegende Arbeit zu entwickeln, wird ausgehend von einer eher gesellschaftsorientierten (vgl. Kapitel 2.1.1) über eine organisationstheoretische Sichtweise (vgl. Kapitel 2.1.2) bis zur managementtheoretischen Perspektive von PR (vgl. Kapitel 2.1.3) ein immer spezifischeres Verständnis entwickelt, dass mit der für die Arbeit zugrundegelegten Definition von PR abschließt.

Darauf folgend liegt der Fokus des Kapitels 2.2 auf der PR-Evaluation. Zunächst wird die Begrifflichkeit der Evaluation geklärt (vgl. Kapitel 2.2.1) und die Entwicklung der PR-Evaluation in Forschung und Praxis seit den 1990er Jahren skizziert (vgl. Kapitel 2.2.2). Darüber hinaus ist die Abgrenzung der PR-Evaluation gegenüber Begriffen wichtig, welche in Theorie und Praxis immer wieder als Äquivalent zur PR-Evaluation beschrieben werden (vgl. Kapitel 2.2.3). Dies ist eine wichtige Abgrenzung, da eine klare Vorstellung was PR-Evaluation im Rahmen dieser Arbeit beinhaltet, unbedingt erforderlich ist. Nach einem kurzen Exkurs zu Kennzahlen in der PR-Evaluation (vgl. Kapitel 2.2.4), schließen die einführenden Betrachtungen mit einer Darstellung der verschiedenen Ebenen der PR-Evaluation (vgl. Kapitel 2.2.5) und einer Diskussion bestehender Modelle zur PR-Evaluation. Da eine Darstellung und Erläuterung aller Modelle den Rahmen der Arbeit sprengen würde und für eine fokussierte Diskussion auch nicht nötig er scheint, beschränkt sich die Analyse auf die wichtigen Gemeinsamkeiten und insbesondere auf die Defizite (vgl. Kapitel 2.2.6), die durch ein in Kapitel 3 und Kapitel 4 entwickeltes Modell aufgegriffen und beseitigt werden sollen.

2.1 Public Relations

In diesem Teilabschnitt soll anhand einer system-, organisations- und managementtheoretischen Betrachtung skizziert werden, welche unterschiedlichen theoretischen Perspektiven den Gegenstand PR prägen. Dabei lassen sich innerhalb der Sozialwissenschaft Mikro-, Meso- und Makro Theorien unterscheiden (vgl. Kunczik 2002: 73). Die hier vorgestellten Perspektiven verfolgen die Logik, den komplexen Theoriebestand einzugrenzen, indem ausgehend von einer weitgefassten systemtheoretischen Perspektive - einer Makrotheorie - immer themenspezifischere Aspekte der PR fokussiert werden, welche die zentrale Bedeutung der organisations- und managementtheoretischen Betrachtung von PR - einer Theorie auf Mesoebene (vgl. Zerfaß 2004:

47ff.) als eigentlichen Kristallisationspunkt der theoretischen Betrachtung herausarbeitet. Die Auswahl und Eingrenzung der verschiedenen PR-Perspektiven wurde im Hinblick auf die über geordnete Forschungsthematik bewusst gestaltet. Denn allein die Vielzahl von PR Definitionen und PR-Perspektiven (vgl. Fröhlich 2005: 95ff.) ist nur schwer überschaubar, da die Überlegungen zu PR durch einen nahezu unüberschaubaren Theorienpluralismus geprägt sind (vgl. Rühl 2005: 125). Eine differenzierte Betrachtung der

Abgrenzung von PR zu Werbung, Journalismus und Marketing findet im Rahmen der Zielstellung dieser Arbeit keine Berücksichtigung, da es für die Untersuchung von PR-Evaluation in Unternehmen und PR Agenturen nicht von zentraler Bedeutung ist.

2.1.1 Systemtheoretische Perspektive

Das Potential der allgemeinen Systemtheorie für die Einordnung der PR in der Kommunikationswissenschaft wird schnell deutlich. Die Systemtheorie bietet Grundmuster zur Erklärung gesellschaftlicher Strukturen und gesellschaftlicher Differenzierung an, indem der Beitrag einzelner Elemente eines Systems, sogenannter Subsysteme, zum Funktionieren eines Gesamtsystems beschrieben wird (vgl. Wehmeier 2005: 282). Überträgt man dies auf die PR ergibt sich folgendes:

PR ist eine Form der öffentlichen Kommunikation (Publizistik). Öffentliche Kommunikation gilt innerhalb eines systemtheoretischen Ansatzes als Teilsystem in durch Differenzierung gekennzeichneten Gesellschaften. Dabei ermöglicht PR die Beobachtung innerhalb und außerhalb der verschiedenen Teilsysteme (vgl. Ronneberger/Rühl 1992: 6). PR ist nach Rühl ein Kommunikationssystem das über eine Produktions- und eine Rezeptionsseite verfügt und im Idealfall eine bidirektionale Verständigung anstrebt (vgl. Rühl 2005: 129). Die Funktion lässt sich mit der Schaffung und Stärkung öffentlicher Interessen, sozialem Vertrauen und der Integration von Partikularinteressen beschreiben (vgl. Ronneberger/Rühl 1992: 252). Aus diesem systemtheoretisch-gesellschaftsorientierten Ansatz geht hervor, dass sich drei PR-Typen unterscheiden lassen: Erstens auf der Ebene der Gesamtgesellschaft (Makroebene), Zweitens auf der Ebene der Märkte (Mesoebene) und drittens auf der Ebene der Organisationen (Mikroebene). Moderne Systemtheorien (vgl. Dernbach 2002) versuchen demnach durch ihre Systemrationalität eine Betrachtungsstufe von PR zu etablieren, die es ermöglicht eine hohe Erkenntnis- und Erklärungskraft bezüglich der Makroebene der Gesellschaft, Mesoebene der Märkte, und der Mikroebene der Organisationen zu erreichen.

An dieser systemtheoretischen Sichtweise von PR ist die Kritik aufzuzeigen, dass die Annahmen zu allgemein bleiben. Da es bei PR immer um kommunikative Handlungsweisen geht, welche von bestimmten Akteuren zu einem bestimmten Zweck angesetzt werden, und daher abhängig vom Ziel vielfältig sein können, ist eine differenziertere Sichtweise nötig, als sie die Systemtheorie bietet (vgl. Zerfaß 2004: 53 ff.). Die geäußerte Kritik an der

sehr generellen Betrachtung von PR ist nachvollziehbar, blendet allerdings aus, dass es für eine wissenschaftlich umfassende Betrachtung von PR auch eine weitgefasste Sichtweise im Sinne einer Metaebene geben muss, welche die Einordnung von PR in verschiedene funktionale Ebenen zulässt, und nicht eine Theorieentwicklung anstrebt, welche die rein praxisrelevanten Aspekte von PR fokussiert (Zerfaß 2004: 23 ff.; 50 ff.).

Abgeleitet aus dieser Kritik ergibt sich, dass der systemtheoretische Ansatz zwar sehr allgemein bleibt, aber bereits die nötigen Konkretisierungen aufzeigt. Denn unabhängig davon, ob es sich um eine gesellschafts-, organisations- oder handlungsorientierte PR-Perspektive handelt, liegt allen PR-Aktivitäten immer ein Organisationshandeln zugrunde (vgl. Szyszka 2005: 164). Das Organisationshandeln von PR soll im folgenden Unterkapitel genauer betrachtet werden.

2.1.2 Organisationstheoretische Perspektive

Der organisationsbezogene Ansatz von PR fragt nach dem Nutzen von PR für eine Organisation. Dies beinhaltet das Bilden von Zielen des PR-Handelns, die wiederum bestimmte Leistungen und operative Aufgabenfelder schaffen, welche zur effektiven und effizienten Umsetzung einer Handlungskontrolle unterliegen sollten. Bemerkenswert ist, dass eine Orientierung am Organisationsfokus von PR, also auf Meso-Ebene, die Gesellschafts- (Makro-Ebene) und Handlungsebene (Mikro-Ebene) nicht voneinander abgrenzt, sondern diese eher als integrativ betrachtet (vgl. Szyszka 2005: 162). Im Kontext der vorliegenden Arbeit, welche das Verständnis und die Praxis von PR-Evaluation untersuchen möchte, erscheint diese theoretische Sichtweise als besonders fruchtbar, da Fragen zu Prozessen auf organisatorischer Ebene ebenso im Mittelpunkt stehen, wie konkrete Handlungsabläufe im gesamten PR-Prozess. Diese Annahme des Autors deckt sich mit theoretischen Betrachtungen von Wehmeier. Dieser postuliert, dass das Erklärungspotential von systemtheoretischen Ansätzen dann hoch ist, wenn Sie im Rahmen einer organisationstheoretischen Betrachtung, Funktionsweisen, Abläufe und Prozesse sowie

deren Umsetzung betrachten (vgl. Wehmeier 2005: 291; Kunczik 2002: 74). Einer der wenigen umfassenden deutschen Theorieentwürfe von PR wurde 1996 von Zerfaß vorgelegt, und soll hier skizziert werden, da der Theorieentwurf ausgehend von der Organisation entwickelt wird (Zerfaß 2004: 23ff.). PR wird hier als „[...] unverzichtbarer Bestandteil der strategischen und operativen Unternehmensführung gekennzeichnet“ (Zerfaß 2004:

290). Als Bausteine seiner Theorie dienten dabei sozialtheoretische, kommunikationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen, sowie der Grundgedanke, dass Organisationen ihre spezifischen Eigeninteressen durchsetzen wollen und Kommunikationspolitik als Ganzes, im Sinne integrierter Kommunikation, als potenziellen Erfolgsfaktor betrachten müssen. Da Organisationen Unternehmensumwelt verbunden sind und von deren Akzeptanz abhängig sind, muss PR nicht nur - wie in Marketingansätzen oft behauptet - mit den Märkten und deren spezifischen Zielgruppen kommunizieren, sondern mit einer Vielzahl an Anspruchsgruppen einer Organisation. Zerfaß stellt dabei immer in den Mittelpunkt: Unternehmen „[...] kommunizieren mit gesellschaftlichen Bezugsgruppen in erster Linie, um ihre partikulären Gewinnziele zu erreichen“ (ebd.: 302). Zerfaß' organisationstheoretische Betrachtungsweise über die Funktion von PR lässt sich anhand von drei Leitideen, quasi als Destillat darstellen: Erstens die strategische PR, welche ein ganzheitlich und durchgängig geplantes Vorgehen im Sinne der Organisationsziele meint. Zweitens PR als Teil integrierter Kommunikation, wobei der PR bestimmte Aufgaben im Rahmen eines kompletten und übergeordneten Kommunikationskonzeptes zugewiesen werden, und drittens die situativ bedingte PR. Hiermit ist das Reagieren auf plötzlich auftretende kommunikative Herausforderungen im Organisationsumfeld gemeint (z.B. Krisenkommunikation).

Das wohl prominenteste und einflussreichste Erklärungsmodell, welches von einer organisationstheoretischen Perspektive aus PR-Aktivitäten betrachtet, stammt von Grunig und Hunt. Erstmals wurde hier eine Abstrahierung von der allgemein gefassteren Systemtheorie explizit vorgenommen, indem die PR in den klassischen Management-Prozess (vgl. Kap. 2.1.3) eingebettet wird. Angeschlossen an diesen Gedanken, lässt sich PR, nach Grunig und Hunt als Organisations-Subsystem verstehen, welches den Beitrag in den Mittelpunkt stellt, den PR zum Erhalt des Gesamtsystems leistet (vgl. Grunig/Hunt 1984: 8). PR ist demnach ein Teil des Managementsystems, dass sowohl für die anderen Subsysteme Produktion, Vertrieb, Personalwesen, Forschung und Unterstützungssysteme wie Unternehmensentwicklung Leistungen erbringt, als auch organisationsübergreifend mit der Unternehmensumwelt und deren Anspruchsgruppen tätig ist.

Hier wird die Organisation und ihre Subsysteme als offenes System gesehen, da „In an open system, organizational subsystems affect one another and affect and are affected by environmental systems.“ (vgl. ebd.: 93). Geprägt werden Subsysteme durch ihre

Funktionen. So hat PR die Funktion für Kommunikation mit anderen (Sub-)Systemen (intern und extern) zu sorgen und bestimmte Systeme zu überzeugen, sowie ihre Einstellungen oder Verhaltensweisen zu verändern (vgl. Wehmeier: 283). Hierbei ist zu beachten, dass die Funktionen von PR je nach Aufgabe variieren können. Grunig und Hunt unterscheiden dabei vier Funktionen (Vier-Typen-Modell von PR), die sich nach der Intention von Kommunikationshandeln, Publicity, Information, asymmetrische oder symmetrische Kommunikation differenzieren lassen (vgl. Grunig/Hunt 1984: 96).

Das Vier-Typen-Modell zeichnet ein Bild der Entwicklungsstufen der PR das Grunig und Hunt in ein Modell überführten, welches auch im Sinne einer historischen Entwicklung zu sehen ist, da die Entwicklung von der Einwegkommunikation hin zur Zweiwegkommunikation innerhalb der PR aufgezeigt wird:

1. Publicity
2. Information
3. Asymmetrische Kommunikation
4. Symmetrische Kommunikation

Die erste Stufe „Publicity“ dient reinen Propagandazwecken. Über eine rein einseitig ausgerichtete Kommunikation werden positive Nachrichten aus Sicht des Senders verbreitet, die das Ziel einer positiven Medienberichterstattung verfolgen. Feedbackprozesse zwischen Sender und Empfänger, sowie systematische Wirkungskontrollen finden hier nicht statt. Die zweite Stufe „Information“ beschreibt ebenfalls die einseitige Verbreitung von Informationen, jedoch wird hier Wert auf den Wahrheitsgehalt der verbreiteten Nachrichten gelegt, was bedeutet das nicht nur positive Nachrichten verbreitet werden. Eine Analyse im Vorfeld von PR-Aktivitäten wird nicht betrieben, und Wirkungskontrollen nur punktuell und sporadisch durchgeführt. In beiden Fällen wird PR als einseitige, asymmetrische Einflussnahme betrachtet (Einwegkommunikation), welche Grunig und Hellweg in Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells als handwerklich-technische PR bezeichnen (vgl. Grunig/Grunig 1992: 312). Im Gegensatz dazu steht die professionelle PR, welche die zweiseitige Kommunikation meint, mit der Organisationen sich strategisch geplanter Botschaften bedienen, um das Wohlwollen der relevanten Teilöffentlichkeiten zu erreichen. Diese Modelle werden auf Stufe 3 und 4 des Vier-Typen-Modells durch „Asymmetrischen Kommunikation“ und „Symmetrische Kommunikation“ beschrieben. „Asymmetrischen Kommunikation“ sieht nun erstmals

einen Rückkanal zwischen Sender und Empfänger vor, um Feedbackprozesse zu ermöglichen. Die Kommunikationsinhalte bleiben weiterhin interessengeleitet, bieten aber wenigstens die Möglichkeit der „Anhörung“ der Rezipienten. Auf Forschungsebene wurde gegenüber den ersten beiden Stufen eine Verbesserung angestrebt, indem Vorhab-Analysen und Wirkungskontrolle, sowie Durchführungskontrollen der PR-Aktivitäten fest institutionalisiert sind. Die „Symmetrische Kommunikation“ stellt die letzte und umfangreichste Entwicklungsstufe der PR nach Grunig und Hunt dar, welche sich dadurch kennzeichnet, dass Sender und Empfänger von Kommunikaten dialogisch miteinander in Verbindung stehen. Die Kommunikation ist auf Verständigung ausgerichtet und strebt einen Interessensausgleich beider Seiten an. Dies zeigt sich auch auf Ebene der Forschung, da Vorhab-Analysen und Wirkungskontrolle nicht nur systematisch betrieben werden, sondern im Unterschied zu den vorigen drei Stufen, sowohl der Prozess der PR-Aktivität, als auch das Ergebnis messbar gemacht werden. Dabei kommt es nicht wie auf der dritten Stufe darauf an, lediglich die Einstellungen von Rezipienten zu messen, sondern auch den Grad der Übereinstimmung der Interessen (vgl. Zerfaß 2004: 66 ff.).

Da die Planung von PR-Arbeit nur in Teilen langfristig planbar ist, sind ständige Interessensabstimmungen und kurzfristige Handlungsplanungen erforderlich. Dies ist eine Besonderheit der PR im Vergleich zu anderen Kommunikationsdisziplinen, welche meist innerhalb eines Jahres plans gedacht werden. PR muss durch die holistische Sicht auf das Unternehmen und deren Bezugsgruppen eine Doppelfunktion einnehmen, und sowohl langfristig, als auch kurzfristig, z.B. im Falle von Krisen im Sinne der Organisation, handlungsfähig sein. Aus dieser Tatsache heraus ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit zu strategischem Handeln. PR leistet durch ihr breites Aktionsfeld einen wichtigen Teil zur strategischen Positionierung, indem sie die Kommunikation mit sämtlichen Anspruchsgruppen gestaltet, die auf die Gesamtstrategie einwirken und andersherum von ihr beeinflusst werden (vgl. ebd. 2004: 64). Damit werden bezüglich des Leitbildes von einer strategischen PR zwei Dinge klar: Erstens muss PR selbst strategisch geplant werden, und zweitens zur effektiven Umsetzung im Sinne der Organisationsstrategie direkt an die interne Organisationsführungsebene angeschlossen werden.

Die Bedeutung der organisationstheoretischen Betrachtung von PR für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit zeigt sich deutlich daran, dass PR abhängig vom praktizierten PR-Modell, welches wiederum abhängig von der kommunikativen Herausforderung,

Zielstellung und Beziehung einer Organisation ist, jeweils eine andere Art der Forschung und Vorgehensweise im PR

Prozess erfordert. Die strategische Realisierung dessen ist abhängig von der Zuschreibung, die seitens einer Organisationsleitung an PR gemacht wird, sowie dem Selbstbild der PR-Verantwortlichen, die sich idealerweise als Kommunikationsmanager mit Blick auf die Gesamtorganisation sehen.

Wie die eben beschriebenen Prozesse und Anforderungen umgesetzt werden können, soll an hand der managementtheoretischen Sicht von PR aufgezeigt werden.

2.1.3 Managementtheoretische Perspektive

Ausgehend von der organisationstheoretischen Betrachtung in Kap 2.1.2 lässt sich PR als Managementfunktion definieren. Management meint dabei die Planung und Kontrolle von Prozessen, das Setzen von Zielen und das systematische Ableiten von Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele (vgl. Steinmann/Schreyögg 1990: 6). Die klassische Managementfunktion wird dabei angereichert durch neuere Ansätze der Unternehmensführung, welche eine strategische Komponente des Managementhandelns einfordern (vgl. Kap. 2.1.2). Wie bereits festgestellt, führt dies zu einer Aufwertung der Rolle von PR in Unternehmen, da sie zum einen direkt im strategischen Management auf Ebene der Unternehmensführung verortet ist, und sich zum anderen selbst in strategischer Weise organisieren muss (Röttger 2000: 88). Als Beleg der Relevanz dieser Annahmen, lassen sich die Untersuchungen von Grunig et al. in den USA (Im Rahmen der Excellence Studies), und Schulz in Deutschland anführen, die feststellen konnten, dass eine strategische Planung und Kontrolle der PR-Prozesse direkt mit der Qualität der PR und dem daraus folgenden Kommunikations-Erfolg des Unternehmens zusammenhängen (vgl. Grunig 1992: 12; Schulz 1991).

PR-Management sollte nach einem festen Schema entwickelt werden. Hierzu existiert eine Vielzahl an Konzeptions- und Managementtechniken, die im Umfang dieser Arbeit nicht genauer diskutiert werden können. Anhand von Abbildung 4 soll jedoch kurz die derzeit übliche Vorstellung eines PR-Managementprozesses, anhand des innerhalb der PR-Forschung weit verbreiteten Four-Step Public Relations Process von Cutlip et al. exemplarisch skizziert werden. Dieses dynamische Modell zeigt durch die kreisförmige Gestaltung an, dass alle Phasen des PR Managementprozesses ineinander übergehen

und i. w. S. nicht irgendwo enden, sondern viel mehr immer wieder am Startpunkt ankommen und neue Impulse für den gesamten PR-Prozess setzen.

In der ersten Phase, der Situationsanalyse, werden der Ist-Zustand bzw. die PR bezogene Ausgangslage festgestellt, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken detektiert. Darauf aufbauend wird in der Strategie-Phase eine themenspezifische Vorgehensweise erarbeitet, welche in einem dritten Schritt, der Implementierungsphase umgesetzt werden. Als letzter Schritt schließt sich die Bewertungsphase an, die durch Evaluation realisiert wird, und den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit darstellt.

Das skizzierte Modell des PR-Managementprozesses zeigt einen vorläufigen Leitfaden für PR Arbeit: Durch die Segmentierung des gesamten PR-Managementprozesses in Teilprozesse wird der Vorgang transparenter und intersubjektiv nachvollziehbarer gemacht, wie PR-Prozesse (idealtypisch) zu steuern sind (vgl. Besson 2004: 31).

Kritisch anzumerken bleibt allerdings, insbesondere in Bezug auf PR-Evaluation, dass dieses Grundmodell durch Weiterentwicklungen in der Organisationstheorie und in anderen Wissenschaftsdisziplinen, Entwicklungen in der PR-Praxis, aktuellen kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnissen über Medienangebotsproduktion, öffentliche Thematisierungszyklen und Rezeption von Medienangeboten (siehe Kap. 3.2 und Kapitel 3.3) nicht mehr elaboriert genug ist. Dies gilt spezifisch für die hier zu entwickelnde Vorstellung einer strategischen PR Evaluation. Deshalb wird dieses PR-Managementmodell in Kapitel 3.2.3 diskutiert, differenziert und entsprechend ergänzt rekonstruiert. Zuvor müssen jedoch noch verschiedene Aspekte betrachtet werden, welche im derzeitigen Verständnis von PR-Evaluation fehlen, bzw. einer Systematisierung und Neuordnung unterzogen werden müssen, um schließlich in Kapitel 3 und insbesondere Kapitel 4 in einem Modell strategischer PR-Evaluation zusammengeführt zu werden.

Ein Themenkomplex welcher in diesem Modell bewusst nicht enthalten ist, ist die Koordination und Integration anderer Kommunikationsdisziplinen wie z.B. Werbung. Da diese Arbeit sich explizit mit PR-Evaluation beschäftigt, wurde die Integrierte Kommunikation absichtlich exkludiert, da der Umfang dieser Untersuchung eine derart umfassende Betrachtung nicht zulässt. Doch allein die Betrachtung der PR-Management-Praxis zeigt auf, wie wenig bereits eine einzige Kommunikationsdisziplin strategisch betrachtet wird. Eine Untersuchung von Baerns und Klewes (vgl. Besson 2004: 32) belegt, dass zwar 77% der befragten PR-Führungskräfte ihre in irgendeiner Form PR-Arbeit planen, aber nur 8%

dies systematisch und strategisch tun. Dies wird ansatzweise anhand des obigen Management-Modells deutlich. Weiteren 48% der Befragten genügt gar eine grobe Jahresplanung, und 31% eine Kalkulation der wichtigsten Projekte.

2.1.4 Zugrundegelegte Definition von Public Relations

Für PR gibt es aufgrund der unterschiedlichen disziplinären und theoretischen Sichtweisen keine international und von Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen akzeptierte Definition. Es ist von daher bisher nur gelungen eine Vielzahl von PR-Definitionen zu formulieren, welche die verschiedenen Funktionsweisen von PR beschreiben (vgl. Fröhlich 2005: 96). Der Begriff PR wird mit Öffentlichkeitsarbeit übersetzt und häufig als Synonym verwendet (vgl. Fuhrberg 1995: 47). Daher wird im Folgenden weiterhin der Begriff PR verwendet, da die deutsche Übersetzung zu sehr auf den reinen Aspekt der Öffentlichkeit fokussiert und als zu eng gefasst scheint.

Die für die vorliegende Arbeit zugrundegelegte PR-Definition bezieht sich auf die PR als Organisationsfunktion, da diese das Element des Managements einbezieht. Mit dieser weit gefassten Definition wird ein geeigneter Zugang zur Arbeitsthematik ermöglicht (vgl. Broom/Dozier 1990: 6).

Die von Grunig und Hunt geprägte PR-Definition,

„Public Relations is the management of communication between an organization and its publics“ (vgl. Grunig/Hunt 1984: 6).

ist durch den PR-Berufsverband DPRG im Jahr 1989 auch in der deutschen PR-Landschaft weit verbreitet. Die Beinahe-Übersetzung bezeichnet PR als „[...] das Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen mit deren Bezugsgruppen.“ (vgl. DPRG 1989: 6). Wertvoll erscheint zudem, dass diese Definition bewusst allgemein und kurz gehalten ist, damit jede Stufe der PR von einseitiger Informationsverbreitung bis hin zu dialogischer Kommunikation erfasst werden kann.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass die internationale Anerkennung der PR Definition nach Grunig und Hunt innerhalb der Wissenschaft und der Berufsverbände ihre Verwendung in dieser Arbeit nicht rechtfertigen lässt. Es ist vielmehr die Betonung des Managementcharakters, der für eine strategische PR-Evaluation, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, von zentraler Bedeutung ist.

Im Rahmen dieser Arbeit, soll PR auf Basis der Definition von Grunig und Hunt als das Management von Beziehungen zwischen Unternehmen und deren für sie relevanten Teilöffentlichkeiten verstanden werden. Ziel der PR ist es, die eigenen Interessen zu vertreten und Toleranz und Sympathie für das Handeln bei den Anspruchsgruppen des Unternehmens zu erreichen. Dies geschieht immer mit Blick auf die Gesamtstrategie des Unternehmens, welche leichter umzusetzen ist, wenn ein positives Meinungsklima gegenüber dem Unternehmen herrscht (vgl. Zerfaß 2004). Die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen findet direkt, oder über Medien vermittelt statt. Dabei ist der Kommunikationsprozess nicht einseitig, denn sowohl Medien als auch die Anspruchsgruppen üben Einfluss auf die PR aus. Dieser gesamte PR-Prozess wird als Managementfunktion verortet, der sich durch strategisch planvolles und zielgerichtetes Vorgehen auszeichnet.

2.2 PR-Evaluation

Nach einer Einführung in die Begrifflichkeit der Evaluation (Kapitel 2.2.1) wird anschließend die Entwicklung der PR-Evaluation in Theorie und Praxis seit den 90er Jahren skizziert (Kapitel 2.2.2). Darauf folgend wird eine genauere Betrachtung des Begriffes angestrengt, indem PR Evaluation von anderen in der Literatur als äquivalent benutzten Begriffen unterschieden wird (vgl. Kapitel 2.2.3). Dies ist unbedingt notwendig um aus den diffusen Theoriebeständen eine für die Arbeit zugrundeliegende Auffassung von strategischer PR-Evaluation abzuleiten. An dieser Stelle ist ein kurzer Exkurs (Kapitel 2.2.4) zu Kennzahlen in der PR sinnvoll, da dieses Thema im Rahmen der PR-Evaluation stark diskutiert wird. In Kapitel 2.2.5 werden die möglichen Ebenen auf denen PR-Arbeit evaluiert werden kann, vorgestellt, um so eine genauere Vorstellung der Komplexität von strategischer PR-Evaluation zu entwickeln. Ausgehend davon, sollen die gesammelten Erkenntnisse in die Diskussion bestehender Modelle zur PR-Evaluation einfließen (Kapitel 2.2.6). Hierbei werden die Modelle nicht detailliert betrachtet, da die Ausführungen einerseits zu umfangreich für den Rahmen dieser Arbeit wären, und andererseits aufgrund einer spezifischen Betrachtung eine breite Betrachtung nicht zielführend ist. Stattdessen liegt der Fokus, im Sinne der Zielstellung der Arbeit, darauf, Gemeinsamkeiten und Defizite verschiedener Modelle herauszuarbeiten, welche wiederum bei der Entwicklung einer strategischen PR-Evaluation in Kapitel 3 und 4 aufgegriffen werden.

2.1 Zum Begriff Evaluation

Um sich dem komplexen Begriff der PR-Evaluation zu nähern, scheint es zunächst nötig Evaluation selbst zu betrachten. Nach einer allgemeinen Einführung soll ein kurzer Blick auf die nötigen Voraussetzungen von Evaluation geworfen werden.

Im Folgenden wird zunächst eine Betrachtung von Evaluation vorgenommen, die sich nicht direkt auf die PR bezieht. Evaluation ist auch in vielen anderen Wissenschaftsbereichen vertreten, wie z.B. der Soziologie, Politikwissenschaft, ingenieurwissenschaftlichen Bereichen und Informatik.

„Evaluation“ ist ein Begriff, der in der Sozialwissenschaft nicht eindeutig definiert ist. Es existieren vielmehr verschiedene Definitionsansätze. Wottawa und Thierau haben aus diesem Grund einige zentrale Kennzeichen der Evaluation herausgestellt, deren Bedeutung für die spätere Betrachtung der strategischen PR-Evaluation zentral erscheinen:

a) „Ein allgemeiner Konsens, der hier auch schon durch die Wortwurzel von „Evaluation“ vorgezeichnet ist, liegt darin, dass alle solche Tätigkeiten etwas mit „Bewerten“ zu tun haben. Evaluation dient als Planungs- und Entscheidungshilfe und hat somit etwas mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun.

b) Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden.

c) Es besteht im wissenschaftlichen Sprachgebrauch ebenfalls ein Konsens darüber, dass Evaluationsmaßnahmen dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden angepasst sein sollten“

(vgl. Wottawa und Thierau 1998: 14)

Es soll deutlich werden, dass Evaluation in dieser Arbeit als ein Prozess verstanden wird, der nach wissenschaftlichen Methoden abläuft, die dem zu evaluierenden Gegenstand angepasst werden. Evaluation muss nämlich nicht zwangsläufig wissenschaftlichen Methoden und in intersubjektiver Nachvollziehbarkeit unterliegen (vgl. ebd.: 13).

Bortz und Döring unterscheiden zudem die summative Evaluation „[...] die zusammenfassend die Wirksamkeit einer vorgegebenen Intervention beurteilt [...]“, und die formative Evaluation, welche „[...] regelmäßig Zwischenergebnisse erstellt mit dem Ziel, die laufende Intervention zu modifizieren oder zu verbessern“ (vgl. Bortz/Döring 2002: 112).

Fuhrberg konkretisierte diese Sichtweise von Evaluation in Bezug auf PR, indem er zwischen summativer und formativer PR-Erfolgskontrolle unterscheidet (vgl. Fuhrberg 1995: 54ff.). Er differenzierte als erster im Sinne der hier thematisierten strategischen PR-Evaluation, blieb aber aufgrund der synoptischen Sichtweise von Management hinter den Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation zurück (vgl. hierzu Kapitel 2.3.1).

Abgeleitet aus den obigen Ausführungen, soll im Folgenden Evaluation enger gefasst, als die wissenschaftliche Evaluation verstanden werden, d. h. die ziel- und zweckorientierte, durch die systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden, den allgemeinen wissenschaftlichen Ansprüchen genügenden Messung und Bewertung einer Sache. Um Evaluation sinnvoll umzusetzen, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen (vgl. Wottawa/Thierau: 23ff.). Zum einen sollte der Nutzen die Kosten übersteigen. Dies bezeichnet den korrekten Einsatz von finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen. Darüber hinaus ist von Bedeutung, dass die Evaluatoren Sicherheit und Kompetenz im Umgang mit den eingesetzten Methoden und Instrumenten besitzen. Nicht minder bedeutend ist allerdings die Bestimmung zeitlicher und sachlicher Ziele, deren Operationalisierbarkeit bereits in der PR-Analysephase (siehe Kap. 2.1.3) festgestellt werden sollte.

2.2.2 Jüngste Entwicklung der PR-Evaluation in Forschung und Praxis

Die Diskussion um PR-Evaluation in Deutschland hat sich seit Mitte der 90er Jahre bis heute stark intensiviert. Dies zeigt sich vor allem an der gestiegenen Anzahl an Publikationen zu diesem Thema. Auch die Bemühungen und Initiativen der PR-Fachverbände, als Vertreter der PR-Praxis können als Indikator für die gewachsene Bedeutung der Thematik gewertet werden. Jedoch wirken die Bemühungen bei genauer Betrachtung ein wenig wie ein „Strohfeuer“. Allein die deutschen Fachverbände DPRG und GPRA haben seit 1996 mittlerweile drei Fachkommissionen zum Thema PR-Evaluation gestartet. Von diesen drei mit Wissenschaftlern und Praktikern zusammengeführten Kommissionen, ist nur noch der Arbeitskreis „Kommunikation als Wertschöpfung“ aktiv. Die anderen lösten sich aus mangelndem Interesse an der Weiterentwicklung der PR-Evaluation auf (vgl. Besson 2004: 70 ff.). Dieses Bild prägt jedoch nicht nur Deutschland. Auch in den internationalen Verbänden wie International Committee of Public Relations Consultancies Association (ICO), The Institute for Public Relations Research and Educa

tion (IPR), International Public Relations Association (IPRA) und Association of Media Evaluation Companies (AMEC) ergibt sich ein ähnliches Bild. Es wurden Leitfäden veröffentlicht (vgl. DPRG/GPRA 2001; IPRA 1994; ICO 1997; IPR 1997; AMEC 1997), Workshops und Tagungen abgehalten, die jedoch keine nennenswerten Veränderungen in der PR Evaluationspraxis initiieren konnten (vgl. Baerns 1995: 11; Puchan et al. 1999). Fuhrberg weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Grundlagen der umfassenden PR-Evaluation auf theoretischer Ebene gelegt sind, diese aber nicht genügend diskutiert werden und so eine Weiterentwicklung erschwert ist (Fuhrberg 2003: o. S.). Dies stellt auch Bentele fest, und fordert bereits 1997, dass die Probleme der PR-Evaluation seitens der Praxis beschrieben werden müssen, damit im Diskurs mit der Wissenschaft diese aufgegriffen und gelöst werden können (vgl. Bentele 1997b: 18). Dieses symbiotische Verhältnis könnte dazu beitragen Methoden und Modelle zu entwickeln, so dass sich einheitliche Grundstandards herausbilden. Der Konkurrenzgedanke zwischen verschiedenen Unternehmen und PR-Agenturen ist jedoch ein Faktor, der eine idealtypische Entwicklung behindert (vgl. Fuhrberg 1995: 66). So ist vielleicht zu erklären, warum in einer von der DPRG im Jahr 1990 veröffentlichten Studie zwar 88% der befragten PR-Verantwortlichen (n= 216) angaben, dass sie Planung und Kontrolle von PR für „wichtig“ erklärten, aber weniger als 50% überhaupt verschiedene Phasen eines PR-Prozesses nennen konnten, und mehr als 50% nur „unregelmäßig“ PR-Kontrolle betreiben. Zwei Drittel der Befragten äußerten zudem, dass dabei wissenschaftliche Methoden eine eher untergeordnete Rolle spielen (vgl. Pracht 1990). Internationale Studien in den USA und Australien durch den amerikanischen Verband IPRA zeichnen ein ähnliches Bild. Bis zu 90% der PR-Praktiker stufen die PR-Evaluation als „wichtig“ ein, aber nur 14% planen überhaupt eine Evaluation (vgl. IPRA 1994: 4). Röttger stellte in einer Umfrage unter PR Fachleuten fest, dass PR-Kontrolle zu den zehn am meisten vernachlässigten Tätigkeiten gehört (Röttger 2000: 274). 30% der untersuchten Organisationen erstellen nicht einmal einen einfachen Pressespiegel. Sogar 41% derer, die PR-Kontrolle durchführen, stufen den Stellenwert als „weniger wichtig“ oder als „unwichtig“ ein (vgl. ebd: 287 f.). Eine Studie von Baerns und Klewes im Jahr 1998 (vgl. Klewes 1999) zeichnet eindrucksvoll nach, dass sich seit der DPRG-Studie im Jahr 1990 in Bezug auf den Einsatz der Kontrollinstrumente nahezu nichts verändert hat. Selbst wenn Kontrolle betrieben wird, erfolgt sie zumeist auf Ebene einer summativen Evaluation (vgl. Kapitel 2.2.1) in Form von Pressespiegeln (60%) und

eventuell einer Medienresonanzanalyse (39%). Auch die budgetäre Behandlung von PR-Evaluation ist unzureichend. Vergleicht man die Richtwerte der ICO mit den ermittelten Real-Werten (vgl. ICO 1997; Mannigel 2001: 96) dann zeigt sich, dass die Richtwerte konsequent unterschritten werden. Laut Mannigel und ICO bewegen sich die Realwerte der Ausgaben für PR-Evaluation im Vergleich zum PR-Gesamtbudget bei 1-4%, und unterschreiten somit die Empfehlungen (vgl. Tabelle 1).

Die bisher beschriebenen Ergebnisse stammen aus einer Zeit in der das Thema PR-Evaluation sehr breit und viel diskutiert wurde, und im Gegensatz zu der ersten Studie aus dem Jahr 1990 viele Vorschläge zur Systematisierung in Wissenschaft und Praxis vorlagen. Eine noch aktuellere Befragung von Rolke aus dem Jahr 2003, an der 388 PR-Verantwortliche teilnahmen, stellt heraus, dass 78% der Befragten eine bessere PR-Kontrolle als einen Optimierungsansatz von PR sehen. Auf die Frage, wo die größten Defizite in der derzeitigen PR-Arbeit liegen, wurde die mangelnde Erfolgskontrolle zusammen mit Budgetmitteln als größtes Defizit ermittelt (vgl. Rolke 2003: 16ff.). Der Status Quo der PR-Evaluation in Deutschland lässt sich anhand einer umfangreichen Studie von Fröhlich in Zusammenarbeit mit der PR-Agentur pr+co aus dem Jahr 2004 zusammenfassen (vgl. Fröhlich/pr+co 2004). Im Vergleich zu früheren Studien hat sich die Situation insofern gebessert, als dass 66,5% der Befragten angeben PR-Evaluation durchzu-

führen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass PR-Evaluation im Verständnis der Studie schon dann vorliegt, wenn nur die Medienberichterstattung quantitativ erfasst wird und qualitativ den Inhalt bewertet (Medienresonanzanalyse). Das hier zu entwickelnde Verständnis einer strategischen PR-Evaluation ist aber bedeutend komplexer (siehe Kapitel 2.3 sowie Kapitel 3) und muss daher die vermeintlichen Fortschritte von PR-Evaluation relativieren. Im Verlauf der weiteren Ausführungen wird nämlich deutlich, dass eine PR-Evaluation, welche den Anforderungen der aktuellen Wirtschaftswelt gerecht sein will, bedeutend komplexer gestaltet werden muss. Bezüglich einer komplexeren Erfassung des PR-Managementprozesses zeigt die aktuelle Studie auf, dass die Zweifel bezüglich eines umfassenden Verständnisses von PR-Evaluation berechtigt sind. Die gesammelten Daten über den PR-Prozess werden nach Angaben der Befragten zu 46% „aus dem Bauch heraus“ bewertet. Aussagekräftige Verfahren wie z.B. eine Zeitreihenanalyse von Themenverläufen (vgl. Knobloch 1997; Kolb 2005) wenden nur 17% der

Be fragten an. Auch die in anderen Kommunikationsdisziplinen wie Werbung standardmäßig angelegte Wirkungsforschung wenden nur 28% der PR-Verantwortlichen an.

Wie kann es also sein, dass trotz aller Bemühungen und der Existenz von Instrumenten für die PR-Evaluation so wenig passiert. Zumal aus Richtung der Unternehmensleitung immer deutlicher gefordert wird, dass sich im Bereich der PR endlich neue und steuerbare Management Werkzeuge etablieren müssen, da PR sonst nicht mit anderen Kommunikationsinstrumenten verglichen werden kann (Bruhn 2005: 793) und auch der Bedeutungszuwachs von PR als strategisches Element der Unternehmensführung gehemmt wird (Klewes/Westermann 2004: 18). Genau diese Frage begründet das Forschungsvorhaben dieser Arbeit, denn es wurde zwar in überzeugendem Maße dargestellt, dass trotz der bestehenden Grundlagen für PR-Evaluation wenig passiert, aber bisher wurden die Probleme bei der Umsetzung nur wenig untersucht. Es existieren zwar einige Mutmaßungen und Hinweise aus der Praxis, jedoch sind dies wenig valide Selbstaussagen der PR-Branche (vgl. Baerns 1995: 17ff.). Deshalb scheint aus Sicht des Autors wichtig, dass Verständnis von strategischer PR-Evaluation in Unternehmen und PR Agenturen genauer zu untersuchen, um festzustellen, was die Voraussetzungen und Barrieren bei der Umsetzung sind, und welche Handlungsoptionen und Problemfelder sich daraus für die Entwicklung einer strategischen PR-Evaluation ergeben.

2.2.3 Abgrenzung PR-Evaluation gegenüber äquivalent verwendeten Begriffen Eine Vielzahl an Begriffen kursiert in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Fuhrberg 1995: 48) und PR-Praxis (vgl. Amirkhizi 1996: 38) neben der Verwendung des Begriffs PR-Evaluation. Zum Teil bilden diese eine Schnittmenge mit dem was als PR-Evaluation verstanden werden soll. An anderer Stelle wird durch einen anderen Begriff ein bestimmter Fokus gesetzt, oder es werden Versuche unternommen die Begriffe zu subsumieren.

Im Folgenden sollen die meist als äquivalent benutzten Begriffe genannt und skizziert werden, um eine Systematik bzw. Begriffshierarchie zu entwickeln. Dies soll einer klaren Begriffsbestimmung von strategischer PR-Evaluation dienen. Vorausgenommen werden kann, dass sich alle Begriffe, die als Äquivalent für PR-Evaluation genutzt werden, sich unter diesen subsumieren lassen.

2.2.3.1 PR-Erfolgskontrolle

Der Begriff der PR-Erfolgskontrolle wird in der Literatur teilweise synonym zu PR-Evaluation verwendet (vgl. exemplarisch Baerns 1997: 46; Wottawa/Thierau 1997: 45; Burkart

1997: 73; Bruhn 2005: 747; Zerfaß 2004: 378). An anderer Stelle wird versucht zwischen PR Erfolgskontrolle und (strategischer PR-) Evaluation zu differenzieren.

„Evaluation ist nach meiner Auffassung sicher der weiteste Begriff und auch der Begriff, den man am sinnvollsten verwenden sollte als Oberbegriff. [...] In Bezug auf PR Aktivitäten kann man eben die Analyse und Bewertung von Kommunikationsleistungen [...] verstehen.“ (vgl. Bentele 1997: 17)

„Erfolgskontrolle, ein Begriff, der auch sehr häufig verwendet wird und wurde, ist dagegen etwas schmäler von der Bedeutung her und sehr häufig wird darunter nur diejenige Evaluationsphase verstanden, die nach Abschluß von PR-Aktivitäten oder des PR-Programms angesetzt wird.“ (vgl. Bentele 1997: 17)

Die Abgrenzungsversuche erweisen sich, wie das Zitat erkennen lässt, als wenig brauchbar: Sie wirken einerseits konstruiert und sind andererseits – bei dezidiertem Analyse – nicht ausreichend trennscharf. Ein Grund könnte sein, dass Bentele bei der Evaluation als auch bei der Erfolgskontrolle lediglich die kommunikativen Leistungen betrachtet, die nach Ablauf einer PR Aktivität beobachtbar werden. Dass PR-Leistungen – aus der Perspektive von Prozessen betrachtet – auch in der Stabilisierung einer Einstellung seitens von Anspruchsgruppen liegen können, oder ein Unternehmen nach einer anfänglich typischerweise erhöhten Aufmerksamkeit (etwa nach einem Downsizing-Prozess oder einer Restrukturierung) auch weiterhin Thema der öffentlichen Kommunikation bleibt, wird damit übersehen. De facto wird mit der Orientierung auf Prozessergebnisse statt auf Prozessverläufe im Grunde eine Form von Evaluation favorisiert, die nach theoretischer Sicht das weniger zielführende Modell ist – nämlich eine summative Evaluation (vgl. Kap. 2.2.1).

Wie wichtig dagegen eine kontinuierliche Analyse ist und dass ein entsprechendes Modell formativer Evaluation für Kommunikationsaktivitäten der angemessenere Analyseansatz ist, wird mit Fuhrbergs Unterscheidung von PR-Evaluation und PR-Erfolgskontrolle deutlich. Nach Fuhrberg besteht das Wesen der PR-Evaluation zudem auch darin, dass elaborierte wissenschaftliche Begründungsmodelle und Methoden angewendet werden, während PR Erfolgskontrolle eher ein grobes Abschätzen der Ziel-Wirkungs-Relation von PR-Aktivitäten ist (vgl. Fuhrberg 1995: 58). Bei letzterer lassen die gezogenen Kausalschlüsse und Ursache Wirkungszuschreibungen (etwa dass eine Kampagne X für die

Verbesserung des Unternehmensimages verantwortlich ist) es letztlich oftmals an Validität mangeln.

PR-Erfolgskontrolle und PR-Evaluation unterscheiden sich in der zusammenfassenden Betrachtung in einem Maße, dass es wenig plausibel erscheinen lässt die Begriffe äquivalent zu benutzen. Vielmehr erscheint es sinnvoll den Begriff PR-Erfolgskontrolle in diesem spezifischen Themenzusammenhang unter PR-Evaluation zu subsumieren. So kann umgangen werden, dass

die Vielzahl der parallel zur PR-Evaluation verwendeten Begriffe nicht unnötig erweitert wird. Abschließend lässt sich festhalten: PR-Erfolgskontrolle kann durch den summativen Charakter als Teil der PR-Evaluation, aber nicht als gleichbedeutendes Konstrukt gelten.

2.2.3.2 Effizienzkontrolle

Effizienz lässt sich mit der Relation der Wirksamkeit zu den eingesetzten Mitteln beschreiben (vgl. Fuhrberg 1995: 58; Ebert/Konerding 2006: 67). Dabei wird PR unter ökonomischer Perspektive betrachtet. Hier wird lediglich überprüft wie Kommunikationsziele mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreicht werden können. Aufgrund der rein ökonomischen Perspektive und der Fokussierung auf den Mitteleinsatz ist PR-Effizienzkontrolle ein Aspekt der zur PR-Evaluation zählt, aber keinesfalls synonym zu verwenden ist.

2.2.3.3 PR-/Kommunikationscontrolling

Seit 2000 findet sich in der PR-Literatur – zum Teil mit eigenen Publikationen – immer häufiger der Begriff PR-/Kommunikationscontrolling (vgl. Piwinger/Porak 2005: 5ff.). Wie dieser Begriff auf sprachlicher Ebene andeutet, geht es auch hier um Kontrolle von PR- und Kommunikationsmanagementaktivitäten. Deshalb ist zu fragen, was diesen Begriff von anderen – bisher für PR-Evaluation üblichen – Begriffen wie etwa Wirkungskontrolle, Erfolgskontrolle oder Effizienzkontrolle unterscheidet.

„Controlling“ ist ein Begriff aus der Betriebswirtschaftslehre (BWL), der allerdings auch dort auf verschiedene Bedeutungen und Konzepte verweist (vgl. Domschke/Scholl 2003: 377). Das aus der betrieblichen Praxis in den USA entstammende Prinzip hat über die Jahre eine Veränderung erfahren. Während man in den 1950er Jahren eher die Buchhaltung, Bilanzierung und Budgetkontrolle als Controlling verstand, wurde dieser

Funktionsbereich bis heute mit immer neuen Aufgaben versehen, so dass wie bereits erwähnt, heute ein diffuses Bild innerhalb der BWL über das genaue Begriffsverständnis besteht. Die drei häufigsten Sichtweisen sind a) Con

trolling als Informationsversorgungsfunktion: Dies meint die Beschaffung von Zahlenmaterial und Kennzahlen, die vor allem für das interne Rechnungswesen einer Organisation bedeutend sind; b) Controlling als Koordinationsfunktion: Aufgabe der Koordination innerhalb und zwischen verschiedenen Führungsebenen; c) Controlling als spezielle Form der Führung: Bezeich

nung für eine ergebniszielorientierte Lenkung einer Organisation (vgl. ebd. 2003: 378). Das Kommunikationscontrolling als spezielle Form des Controllings, bezeichnet die Messung und Steuerung des Beitrags von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen (vgl. Pfannenberger/Zerfass 2005: 193). Ein Schwerpunkt wird dabei auf die strategische und operative Kontrolle von Kommunikationsprogrammen gelegt (vgl. Zerfass 2004: 380). Das heißt spezifische Kennzahlen (vgl. Rolke 2003: 51; Rolke 1995: 185ff.) werden abgeleitet bzw. entwickelt, um Kommunikationsarbeit im Sinne der strategischen Ziele der Gesamtorganisation zu steuern. Vergleicht man nun den Ansatz des Kommunikations-Controllings mit den bereits skizzierten Ausführungen zu summativer und formativer Evaluation (vgl. Kapitel 2.2), sowie den Aufgaben und Funktionen der „PR-Kontrollphase“ und der „PR Prozesskontrolle“ (vgl. Kapitel 2.1.3 und 2.3.1), dann lässt sich feststellen, dass durch den Ansatz des Kommunikationscontrollings nichts grundlegend Neues gefordert wird. Der Begriff PR-/Kommunikationscontrolling wird nicht als die Untersuchung von PR-Arbeit als Ganzes verstanden (vgl. Oberbeck 1997: 2). Somit erscheint es auch wenig sinnvoll Wirkungskontrolle, Erfolgskontrolle, Effizienzkontrolle und Evaluation unter ihm zu subsumieren (vgl. ebd.: 2). Die durch das PR-/Kommunikationscontrolling eingeführten Hinweise, dass die Planung von PR Aktivitäten immer mit Blick auf die übergeordnete Unternehmensstrategie erfolgen muss, und zur besseren Steuerung geeignete Instrumente und Kennzahlen nötig sind, ist eine wichtige Feststellung und Bereicherung für den Theoriestand der Thematik. Eine Subsummierung des bestehenden Konstrukts PR-Evaluation unter das Konstrukt PR-/Kommunikationscontrolling kann dadurch jedoch nicht postuliert werden.

Zudem lässt sich festhalten, dass die Ansätze und Kennzahlen, welche im Rahmen eines umfassenden PR-/Kommunikationscontrollings angedacht sind (vgl. Rolke 2003: 51;

Rolke 1995: 185ff.) aus Sicht des Autors nur bedingt für eine Evaluation von PR-Arbeit eignen. In der wissenschaftlichen Literatur zeigen sich zwar fruchtbare Ansätze, diese sind aber noch zu wenig elaboriert. Es existieren bis dato keine gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse. Dies räumen aber auch die Autoren, welche den Begriff prägen und weiterentwickeln wollen, ein (vgl. Bruhn 2006: 315; Bruhn 2005: 794; Piwinger/Porak 2005: 5 ff.; Zerfaß 2004: 375; Pfanneberg/Zerfaß 2005: 196). Ausgehend davon, erscheint es zweckmäßig die Erkenntnisse des PR Controllings in das bestehende Konzept von PR-Evaluation einzubetten (vgl. Arnold 2005: 290).

2.2.4 Exkurs: Kennzahlen in der PR

Kennzahlen werden eingesetzt, da sie der Komplexitätsreduktion dienen. Sie bestimmen prägnant und aussagekräftig die Sachverhalte in Unternehmen (vgl. Domschke/Scholl 2003: 381). Zur Beurteilung einer Situation ist es zumeist notwendig mehrere Kennzahlen zu verbinden (Kennzahlensystem), welche einen Sachverhalt in einen geordneten hierarchischen Zusammenhang bringen. Häufig dienen sie zur Abbildung des Zielsystems einer Organisation. Kennzahlen sind somit einerseits Informationsquelle für Entscheidungsträger, andererseits fungieren sie als Steuerungs- und Kontrollinstrument. Bezogen auf das PR-Management und die strategische PR Evaluation eignet sich die erwähnte komplexitätsreduzierende Eigenschaft von Kennzahlen besonders für das PR-Reporting innerhalb eines Unternehmens an die Unternehmensführungsebene. Durch Kennzahlen ist es in Management Summaries möglich die Erkenntnisse und Veränderungen innerhalb der PR-Arbeit verkürzt darzustellen. Darüber hinaus bieten sie der Unternehmensführung eine Möglichkeit der Steuerung und Absprache mit PR Verantwortlichen, indem man sich auf die Erreichung einer bestimmten Ausprägung einer der PR-Kennwerte einigt. Diese Möglichkeit ist vor dem Hintergrund entscheidend, der ein gang dieser Arbeit als wesentlicher Grund für die Durchführung von strategischer PR Evaluation im allgemeinen bereits genannt wurde: In Zeiten knapper und sinkender Budgets, sowie einer zunehmenden Bedeutung der Kosten-Nutzen-Relation ist es entscheidend, dass die PR anhand qualitativer und quantitativer Kennzahlen ihren Erfolg belegen kann. Denn nur dann wird PR innerhalb von Unternehmen und anderen Organisationen eine gleichberechtigte Stellung zu benachbarten Funktionsbereichen wie dem Marketing und der Werbung, aber auch zu Funktionsbereichen wie Produktion oder Personal, erlangen. Sie werden so bei der Budgetzuteilung und Einbeziehung in Top-Managementprozesse berücksichtigt.

Bei aller Notwendigkeit von Kennzahlen, darf aber nicht vergessen werden, dass diese für den Bereich PR sehr behutsam bestimmt werden müssen, da keine Vorerfahrungen existieren, auf die man sich bei der Entwicklung stützen könnte. Die Entwicklung wird derzeit intensiv gefördert und vorangetrieben, jedoch beziehen sich diese Forschungen auf die rein betriebswirtschaftliche Ebene (vgl. Kapitel 2.2.3.3), und betrachten eher intangible Assets (immaterielle Vermögenswerte) die in der Unternehmensbilanz geltend gemacht werden können (vgl. Piwinger/Porak 2005). Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass die Forschung in diesem Bereich (vgl. Rolke 2003: 51; Rolke 1995: 185ff.) noch zu wenig elaboriert ist, als das an dieser Stelle Standards genannt werden können (vgl. Bruhn 2006: 315; Bruhn 2005: 794; Piwinger/Porak 2005: 5ff.; Zerfaß 2004: 375; Pfanneberg/Zerfaß 2005: 196). Auch der PR Berufsverband GPRA weist darauf hin, dass Kennzahlen derzeit keinen absoluten Erklärungs und Erkenntniswert postulieren können.

Der derzeit hoffnungsvollste Ansatz für ein Kennzahlensystem geht auf die Anfang der 1990er Jahre entwickelte Balanced Scorecard (BSC) zurück (vgl. Kaplan/Norton 1992). In einer Weiterentwicklung erwuchs daraus ein Managementansatz, der neben der operativen Steuerung von Prozessen eine umfassende Planung, Steuerung und Umorientierung der Unternehmensstrategie ermöglicht (vgl. Kaplan/Norton 1997). Innerhalb kurzer Zeit führten diese Möglichkeiten der BSC dazu, dass sie weltweit eine breite Anwendung fanden. Eine Studie von Horvath zeigte zudem auf, dass Unternehmen, die eine BSC verwenden, im Gegensatz zu Unternehmen die diese nicht einsetzen, durch Qualitätsverbesserung und Kostensenkung zu einem größeren Um-

satzwachstum führten (vgl. Horvath 2003). Erst vor wenigen Jahren wurde dieser Ansatz im Rahmen so genannter Communication Scorecards (CSC) für die PR entdeckt (vgl.: Besson 2004; Hering/Schuppener/Sommerhalder 2004; Mast 2002). Alle diese Versuche scheitern aber an den originären Grundsätzen der Balanced Scorecard (vgl. Zerfaß 2004b), da diese nur die operative PR-Arbeit erfassen und zu optimieren suchen, und dabei nicht, wie in der BSC gefor-

dert, die PR-Ziele ausgehend von der Unternehmensstrategie ableiten. Diese falsch angelegte Implementierung ist jedoch nicht selten. Nach Paul setzen zwei von drei Unternehmen die BSC

und ihre spezifische Adaptionen falsch ein (vgl. Paul 2004: 108). Bei Betrachtung des derzeitigen Forschungsstandes zur CSC lässt sich festhalten, dass ähnlich wie bei anderen

Kennzahlen auch dieser Ansatz derzeit noch nicht elaboriert genug ist, um den Anspruch auf eine breite Verwendbarkeit innerhalb der PR geltend zu machen (vgl. Zerfaß 2004b: 6). Jedoch sind die theoretischen Grundannahmen vielversprechend und lassen auf eine zukünftige Bereicherung im Rahmen einer strategischen PR-Evaluation hoffen, da die CSC im Rahmen des PR Managements (vgl. 2.1.3) die essentiell wichtige PR-Prozesskontrolle zumindest potentiell ziel führend und umfassend umsetzen könnte.

Viel entscheidender erscheint es gegenwärtig, den Fokus der Forschung nicht nur in die Zukunft von PR-Evaluation, z.B. durch Kennzahlenbildung zu richten, sondern vielmehr die bestehenden theoretischen Erkenntnisse einer kritischen Prüfung und gegenstandsgerechten Zusammenführung zu unterziehen. Eine solche Zusammenführung soll im Folgenden mit den verschiedenen Ebenen der PR-Evaluation erörtert werden. Dieses Modell besitzt zwar wenig prognostischen Wert, eignet sich aber durch den deskriptiven Charakter die Komplexität von PR Evaluation zu beleuchten.

2.2.5 Ebenen der PR-Evaluation

Die beiden PR Fachverbände DPRG und GPRA einigten sich 2001 auf vier unterschiedliche Ebenen auf denen PR-Maßnahmen evaluiert werden können. Diese aufeinander aufbauenden Ebenen sind die Medienresonanzebene (Output-Ebene), Ebene der direkten Zielgruppenwirkung (Outgrowth-Ebene), Ebene der Indirekten Zielgruppenwirkung (Outcome-Ebene) und die betriebswirtschaftliche Erfolgsebene (Outflow Ebene). Nachstehend werden die einzelnen Ebenen einzeln betrachtet und erklärt. Die dabei verwendeten Methoden werden anschließend detailliert in Kapitel 3 betrachtet.

Medienresonanzebene (Output-Ebene)

Die Medienresonanzebene wird auch als Output-Ebene bezeichnet. Ihr zentraler Evaluationsgegenstand erfasst die Mediendurchdringung.

„Alle Analysen, die auf der Medienresonanzebene vorgenommen werden, beschäftigen sich mit den Fragen, welchen Erfolg die PR-Aktivitäten auf der Ebene der Medien hatten. Sie geben weiter Auskunft darüber, wann, wo in welcher Form welche Informationen den Zielgruppen zugänglich waren. Sie erlauben daher Aussagen darüber, wie die PR-Aktivitäten auf die Medien gewirkt haben und welche Botschaften den Zielgruppen zur Verfügung standen, nicht aber über die Wirkung auf die Zielgruppe(n) selbst.“ (DPRG 2001: 16)

Die Messung auf dieser Ebene wird durch eine Form der Inhaltsanalyse, welche in diesem Kontext als Medienresonanzanalyse bezeichnet wird, ermöglicht (vgl. Kapitel 4.2.1). Aber auch Zeitreihenanalysen lassen durch Themenverläufe interessante Rückschlüsse zu (vgl. Kapitel 4.2.2).

Unbeachtet bleiben auf dieser Ebene jedoch PR-Maßnahmen, die direkten Kontakt zu Personen haben, wie z.B. Messen oder Workshops. Je nach PR-Ziel spielen Medien eine eher untergeordnete Rolle, da der Fokus von interpersonaler Kommunikation im Vordergrund steht und eine Medienberichterstattung gar nicht angepeilt wurde. In diesem Fall ist die Output-Ebene irrelevant, und die Evaluation muss erst auf der nächsten Ebene des Modells einsetzen. Die Medienresonanzebene ist somit auf die Erfassung medienvermittelter PR-Botschaften ausgerichtet.

Ebene der direkten Zielgruppenwirkung (Outgrowth-Ebene)

Anschließend an die Medienresonanzebene befähigt die Ebene der direkten Zielgruppenwirkung die Registrierung der Wahrnehmung von PR-Botschaften bezüglich folgender Parameter:

- „Art der Wahrnehmung im Sinne mehr oder weniger bewusster Rezeption der Medienbotschaft
- Grad der Aufmerksamkeit, der der Medienbotschaft gewidmet wurde (Anreizwert eines Themas)
- Themenaktualität und –attraktivität (auch persönliche Relevanz des Themas)“
- Verständlichkeit der Inhalte
- Glaubwürdigkeit der Botschaft (vor dem Hintergrund des Senders und kognitiver Dissonanzen)
- Erinnerung (gestützt und ungestützt) an bestimmte Botschaften
- Assoziationen und Ähnlichkeiten (Einbindung der Medienbotschaft in bestehende, individuelle Stereotype und Kenntnisse)“

(DPRG 2001: 24)

Diese Einflussgrößen können mit Hilfe von qualitativen und quantitativen Befragungen erhoben werden (vgl. Kapitel 4.1.2).

Ebene der Indirekten Zielgruppenwirkung (Outcome-Ebene)

In enger Verbindung zur direkten Zielgruppenwirkung, steht die Ebene der indirekten Zielgruppenwirkung. Hier werden die Veränderungen durch PR thematisiert, die aus der

Wahrnehmung der Medienbotschaft resultieren. Es geht demnach nicht mehr nur um die Feststellung, ob die inhaltlichen Aspekte einer PR-Botschaft verständlich, glaubwürdig und positiv aufgenommen wurden, sondern eher wie diese auf handlungswirksame Parameter der Zielgruppe gewirkt haben. Laut DPRG und GPRA können tatsächliche Veränderungen im Verhalten der jeweiligen Zielgruppe erfasst werden, und zwar durch:

- „Verhaltensänderungen, u. a. durch PR bewirkte erhöhte Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung
- Imageveränderungen (idealerweise getrennt nach konativem, kognitivem und emotionalen Anteil)
- Einstellungsveränderungen
- Erinnerung an Marken/Produkte“

(DPRG 2001: 29)

Um die Verhaltensänderungen zu messen und zu bewerten eignen sich die Methode der Beobachtung (vgl. Kapitel 4.1.1), und deren marktforschungsspezifischen Formen, wie das „Mystery-Shopping“. Aber auch Imageanalysen, welche auf verschiedenen Formen der Befragung basieren, lassen eine geeignete Evaluation zu. Hier können sowohl standardisierte Befragungen, als auch qualitative Ansätze in Form von Tiefeninterviews oder Fokusgruppen (vgl. DPRG 2001: 30) Anwendung finden.

Kritisch lässt sich festhalten, dass sowohl auf der Outgrowth-Ebene, als auch auf der Outcome Ebene ein ungenügendes Verständnis von Rezipienten vorherrscht, da diesen lediglich eine passive Empfängerrolle zukommt, und der gestaltenden bzw. konstruierenden Partizipation im Umgang mit PR-Aktivitäten nicht beachtet wird (Naundorf 2001: 9).

Betriebswirtschaftliche Erfolgsebene (Outflow-Ebene)

Die betriebswirtschaftliche Erfolgsebene, auch Outflow-Ebene genannt, wurde durch Rolke zum ursprünglichen Modell von Lindenmann ergänzt (vgl. Naundorf 2001: 9). Erfasst werden hier die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von PR-Maßnahmen auf den Organisationserfolg. Spezifische Kennzahlen sollen das betriebswirtschaftlich ausdrücken, was sich durch Veränderungen auf Ebene der indirekten Zielgruppenwirkung (Outcome-Ebene) ergeben hat. Dieser Zusammenhang stellt sich wie folgt dar:

Die PR wird auf der betriebswirtschaftlichen Erfolgsebene (Outflow-Ebene) auf ihre Rolle als Wertschöpfungsfaktor³⁷ hin überprüft. Als Erfolgskennziffern gelten nach DPRG und GPRA:

- „Umsatzsteigerungen
- Steigerung der Kundenbindung
- Produktivitätssteigerung (über z.B. Mitarbeiterzufriedenheit)
- Kosteneinsparungen gegenüber klassischen Kommunikationsmaßnahmen
- Senkung der Personalkosten/Personalrekrutierungskosten (über niedrigen Krankenstand und geringe Mitarbeiterfluktuation)“

(DPRG 2001: 34)

Die Evaluation von PR-Erfolgen auf der eben skizzierten Outflow-Ebene will entweder PR Erfolg in monetärer Hinsicht betrachten, oder den strategischen Erfolg für die Gesamtorganisation bestimmen.

An dieser Stelle räumen die Verfasser des Modells ein, dass insbesondere die monetäre Bemessung und Berechnung von Kommunikationserfolg nur in bestimmten Fällen überhaupt sinnvoll ist (vgl. DPRG 2001: 35). Dazu kommt, dass wie schon in Kapitel 2.2.3 beschrieben, die Evaluation von PR auf dieser Ebene noch wenig elaboriert ist. Die deutschen Branchenverbände und der eigens eingesetzte „Arbeitskreis Kommunikation als Wertschöpfung“, der von vielen Wissenschaftlern und PR-Praktikern, die zu diesem Thema arbeiten, geführt wird, gestehen ein, dass das Hauptproblem bei der Evaluation darin liegt, auf betriebswirtschaftlicher Ebene zu bestimmen, was der isolierte Wertbeitrag von PR in einer Organisation ist. Dieses Problem er

scheint dann offensichtlich, wenn man die weitreichenden Aufgaben von PR innerhalb einer Organisation und den zugehörigen Anspruchsgruppen betrachtet (vgl. Kapitel 2.1). Es soll den noch festgehalten werden, dass dieses Vorhaben Perspektiven einer Weiterentwicklung für die PR bietet, und ihre Bedeutung innerhalb eines Unternehmens steigern kann. Bis dahin bleibt jedoch nach derzeitigem Forschungsstand noch einiges zu tun.

Die Systematisierung der PR-Evaluation durch die Visualisierung von möglichen Wirkungsebenen verdeutlicht übersichtlich, wie komplex eine vollständige Evaluation von PR-Maßnahmen ist. Darüber hinaus hilft sie ein genaueres Bild davon zu entwerfen, wie die Erfassung von PR Wirkung in Bezug auf Zielgruppen (Output-Ebene, Outgrowth-

Ebene, Outcome-Ebene), aber auch aus Kommunikator-Sicht (Output-Ebene und Outflow-Ebene) gelingen kann. Unberücksichtigt bleiben durch das DPRG-Ebenen-Modell jedoch Anforderungen bezüglich einer strategischen PR-Evaluation, die sich konkret auf strategische Komponenten der PR beziehen. Eine Verdichtung der bisherigen Ausführungen, kombiniert mit weiteren Ansprüchen soll in Kapitel 3 und 4 zu einem umfassenden Verständnis von strategischer PR-Evaluation führen.

2.2.6 Modelle der PR-Evaluation

Ansatzweise wurde bereits versucht, die existierenden Definitionen von PR-Evaluation durch Modellbildung zu systematisieren. Für den folgenden Überblick wurden einige Modelle ausgewählt, und zwar nach dem Kriterium der Häufigkeit einer Nennung in der PR-relevanten Literatur. Dieser Überblick ist also exemplarisch, macht aber deutlich, welche Gemeinsamkeit den Modellen zugrunde liegt, welche Schwerpunkte gesetzt wurden, und welche Defizite nach derzeitigem Forschungsstand bestehen. Dafür werden diese Modelle nicht erst einzeln vorgestellt, sondern direkt miteinander verglichen, um bei der Betrachtung von insgesamt 9 Modellen eine Übersichtlichkeit zu gewährleisten, sowie in Hinsicht auf die Entwicklung einer strategischen PR-Evaluation auf bestimmte Aspekte zu fokussieren.

Bekannte Modelle aus den USA stammen von Cutlip, Center und Broom (vgl. Cutlip/Center/Broom 1999: 412ff.), Grunig und Hunt (vgl. Grunig/Hunt 1984: 106 ff.) und Lindenmann (vgl. Lindenmann 1993: 7ff.). Weitere Modelle aus dem englischsprachigen Raum gehen auf Watson (vgl. Watson 1997) und Watson/Noble (vgl. Watson/Noble 1999) sowie Macnamara (vgl. Macnamara 1992) zurück. Auch die internationalen Berufsverbände IPRA (vgl. IPRA 1994: 10), IPR (vgl. IPR 1997) und ICO/Fairchild (1997) publizierten eigene Vorschläge für Modelle einer PR-Evaluation. Für die weiteren Ausführungen ist anzumerken, dass sich die Modelle nicht gegenseitig substituieren, sondern eher unter dem Fokus betrachtet werden, wie sie sich ergänzen können (vgl. Abbildung 7). So soll hier ein Anfang gemacht werden die verschiedenen Erkenntnisse zusammenzuführen und allgemeine Defizite festzustellen, welche idealtypisch in einem aktuellen Verständnis von strategischer PR-Evaluation münden (vgl. Kapitel 3). Allen Modellen gemeinsam ist, dass sie auf einem managementorientierten PR-Verständnis fußen, und ein zielgerichtetes, planvolles Handeln aufgrund ex ante definierter und messbarer Ziele ermöglichen.

Bei genauerer Betrachtung ergeben sich folgende Unterschiede und Schwerpunkte der PR Evaluationsmodelle: Die Modelle von Lindenmann, IPR und Watson thematisieren lediglich den Einsatz, der für eine PR-Evaluation zu verwendenden Instrumente, sowie die verschiedenen Wirkungsebenen von PR-Botschaften, die detailliert bereits in Kapitel 2.2.4 vorgestellt wurden. Dagegen verbindet das Modell nach ICO/Fairchild den Management- und Evaluationsprozess und betont eine durchgängige Prozesskontrolle, eine abschließenden Ergebniskontrolle (vgl. Kapitel 2.1.3), sowie eine Instrumentenkontrolle. Grunig und Hunt fokussieren mit ihrem Vorschlag für eine PR-Evaluation ebenfalls auf einer Darstellung der Evaluation entlang des gesamten PR-Managementprozesses, denn nur so kann eine summative und formative Evaluation (vgl. Kapitel 2.2.1) von PR durchgeführt werden. Allerdings wird in diesem Modell aufgrund der Orientierung, an welcher Stellen des PR-Prozesses evaluiert werden soll, vernachlässigt, was gemessen werden soll, also welche Wirkungen erfasst werden sollen (vgl. zu den Wirkungsebenen Kapitel 2.2.4). Das nicht nur die PR-Aktivitäten, sondern auch die PR-Evaluation strategisch geplant werden muss, ist ein Novum, welches in den Modellen nach Cutlip et al., Lindenmann und der IPRA betont wird. Es werden also sowohl für PR-Aktivitäten als auch für die PR-Evaluation Ziele festgelegt und davon ausgehend strategische und operative Handlungsabläufe geplant. Die Modelle von Watson und Watson und Noble ergänzen die bestehenden Erkenntnisse, indem sie die Wichtigkeit von Feedbackprozessen betonen. Hierbei unterscheiden die Autoren hinsichtlich Feedbackprozessen, die nach Ablauf einer PR-Aktivität die gesammelten Informationen von der PR-Kontrollphase in die PR-Planungsphase überführen, so dass aus eventuellen Planungs- und Durchführungsfehlern Lerneffekte hervorgehen, und Ergebnissen welche die gesetzten Zielen im Sinne einer Zielerreichung vergleichbar machen. Besonderen Wert legen Watson und Noble jedoch auf Feedbackprozesse, die schon während einer PR Aktivität einsetzen und so die Flexibilität von PR-Arbeit erhöhen. Insgesamt betrachtet, stellt das Modell nach Cutlip et al. (vgl. Cutlip/Center/Broom 1999: 414ff.) den am meisten elaborierten Vorschlag für eine PR-Evaluation dar. In der theoretischen Vorbetrachtung zu ihrem Modell werden Voraussetzungen für eine PR-Evaluation formuliert (vgl. ebd.: 412), welche eine solide Grundlage für eine Weiterentwicklung darstellen (vgl. Besson 2004: 34). In Zusammenführung der formulierten Anforderungen nach Cutlip et al. und den Erkenntnissen aus der Betrachtung

der anderen Modelle, ergibt sich daraus folgender Anforderungskatalog⁴¹ (vgl. ebd.: 54):

- Strategie: Bezeichnet das Setzen von Evaluationszielen und einer daraus folgenden Ableitung von Maßnahmen.
- Flexibilität: Flexibilität bezieht sich auf die korrekte Auswahl von messbaren Zielen und Methoden für die Evaluation.
- Integration: Integration meint in diesem Zusammenhang die Anerkennung der Notwendigkeit und Relevanz von PR-Evaluation innerhalb der PR-Abteilung, aber auch des restlichen Unternehmens.
- Kontinuität (Dokumentation des gesamten PR-Prozesses): Kontinuität bezieht sich in diesem Zusammenhang auf eine durchgängige, formative Evaluation des PR Prozesses.
- Ergebniskontrolle: An dieser Stelle setzt die summative Evaluation ein, welche wichtige Informationen sammelt, die für die Gesamtbeurteilung von PR-Arbeit nötig ist.
- Publizität: Die Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen soll nach Cutlip et al. die Weiterentwicklung der PR-Wissenschaft anregen (vgl. Cutlip/Center/Broom 1994: 432).
- Feedback (kontinuierlich und abschließend): Kontinuierliches Feedback: ermöglicht die flexible Anpassung und Korrektur der PR-Arbeit über den PR-Prozess hinweg. Abschließendes Feedback: ermöglicht die Anpassung einer neuerlichen PR Konzeption nach Abschluss eines PR-Programms.

Im Vergleich der PR-Evaluationsmodelle (siehe Abbildung 7) wird deutlich, dass kein Modell die oben identifizierten Anforderungen vollständig erfüllt. Vor allem die Bausteine Strategie, Integration und Publizität werden von den meisten Modellen nicht berücksichtigt. Die unter Flexibilität gefasste Forderung nach dem Einsatz geeigneter Methoden für die Messung des Zielerreichungsgrades von PR-Maßnahmen wird in den Ausführungen zu den meisten Modellen zwar gefordert, ist jedoch in nur wenigen Modellen explizit erwähnt. Selbst eine einfache summative Evaluation, hier als Ergebniskontrolle bezeichnet, wird in drei prominenten PR Evaluationsmodellen überhaupt nicht angedacht, und in wiederum 3 Modellen zwar gefordert, aber nicht explizit im Modell integriert. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Betrachtung der kontinuierlichen und abschließenden Feedbackfunktion (vgl. Abbildung 7), welche begrifflich mit der formativen Evaluation gleichgesetzt werden kann, und der Publizität der Evaluationsergebnisse.

2.3 Zwischenfazit: Ansätze und Praxis bisheriger PR-Evaluation

Ziel der bisherigen Ausführungen war es, die spezifischen Rahmenbedingungen des Untersuchungsgegenstandes vorzustellen und hinsichtlich des Untersuchungsvorhabens einzugrenzen. Dafür war es zunächst notwendig den komplexen Gegenstand PR theoretisch von einer makro theoretischen Sichtweise „herunterzuberechnen“ auf die Ebene einer organisations- und managementtheoretischen Perspektive, welche für die Untersuchung von PR-Evaluation am zielführendsten ist, da jede PR-Aktivität ein organisations- und managementtheoretischen Bezug aufweist.

Die differenzierte Betrachtung der PR-Evaluation bedingt es zunächst den Begriff Evaluation in seiner Bedeutung allgemein und für diese Arbeit zu klären (vgl. Wottawa/Thierau 1998). Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt wird deutlich, dass Evaluation als ein Prozess verstanden werden muss, der mit wissenschaftlichen Methoden realisiert werden sollte und immer auch etwas mit Bewertung, Ziel- und Zweckorientierung sowie Planung und Entscheidungshilfe zu tun hat. Des Weiteren wird zwischen einer zusammenfassenden (summativ) und mitlaufenden (formativ) Evaluation differenziert, was für PR-Evaluation entlang eines PR-Managementprozesses von entscheidender Bedeutung ist, da PR-Aktivitäten einer permanenten Evaluation bedürfen um flexibel auf veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können. Jedoch ist diesem Umstand in

den aktuellen Modellen zum PR-Management keine Rechnung getragen worden. Insgesamt zeigt die Betrachtung der Entwicklung von PR-Evaluation in Forschung und Praxis seit den 1990er Jahren eine defizitäre Situation auf. In der wissenschaftlichen Betrachtung existieren zu viele Vorschläge von PR-Evaluation nebeneinander, die mit jeweils unterschiedlichen Begrifflichkeiten dasselbe postulieren, oder aber Anforderungen formulieren, welche in den dazugehörigen Modellen nicht eingebunden sind. In der PR-Praxis lässt sich dagegen erkennen, dass viel über PR-Evaluation geredet wurde und wird, sich aber wenig bewegt. Die skizzierten Ergebnisse von Studien seit 1990 bis 2005 zeigen dabei nur wenige Fortschritte bezüglich einer systematischen und kontinuierlichen Evaluationstätigkeit von PR. Die Studien sind meist quantitativ angelegt und belegen alle eindrucksvoll wie wenig entwickelt PR-Evaluation in Umfang und Qualität ist. Sie können allerdings nicht erklären, warum dies so ist, und zeigen so noch einmal die bestehende Forschungslücke auf, zu deren Schließung diese Arbeit anregen und beitragen soll.

Zudem wurde PR-Evaluation von Begriffen abgegrenzt, die in der neueren Literatur oftmals äquivalent verwendet werden, und den ohnehin diffusen Begriff so noch stärker verwässern. Hierbei zeigt sich, dass sich diese Begriffe unter PR-Evaluation subsumieren lassen, da sie Teilbereiche darstellen, aber keineswegs als äquivalent gelten können.

Ein Exkurs zu Kennzahlen in der PR zeigt auf, dass die existierenden Vorschläge zu eindimensional abbilden und zum derzeitigen Forschungsstand zu wenig elaboriert sind, als dass diese die Zukunft der PR-Evaluation repräsentieren. Vor der weiteren Entwicklung und Einführung komplexitätsreduzierender Kennzahlen, scheint es zunächst nötig die Komplexität einer strategischen PR-Evaluation zu erörtern und die Forschungsfelder dieser zu bestimmen. Wie komplex eine umfassende PR-Evaluation tatsächlich ist, zeigt ansatzweise die Betrachtung der verschiedenen PR-Evaluationsebenen Output, Outgrowth, Outcome und Outflow. Die Betrachtung jeder dieser Ebenen zeigte auf, dass ganz verschiedene Wirkungs- und Akteursebenen (Kommunikatoren und Rezipienten von PR) berücksichtigt werden müssen, und die oben erwähnten Kennzahlen in diesem Gefüge dabei nur ein Baustein darstellen.

In der Zusammenfassung der Betrachtung und des vorgenommenen Vergleiches der bestehenden PR-Evaluationsmodelle wurde deutlich, dass keines dieser Modelle die bis zu diesem Punkt der Untersuchung herausgearbeiteten Evaluationsanforderungen erfüllt. Insbesondere bleibt eine Kernfunktion der PR-Evaluation - das strategische Steuerungspotential - unbeachtet, indem die betrachteten Evaluationsmodelle lediglich auf die Planung und summative Evaluation von PR Konzepten fokussieren. Daher soll im Folgenden zunächst geklärt werden, wie eine PR Evaluation unter Einbeziehung bereits erwähnter und noch zu erwähnenden Anforderungen und Bausteinen PR-Evaluation idealtypisch gestaltet werden sollte (vgl. Kapitel 3 u. Kapitel 4). Diese Neubetrachtung soll im Folgenden als strategische PR-Evaluation bezeichnet werden, und in einer Arbeitsdefinition sowie einer Modellentwicklung münden (vgl. Kapitel 5).

3. Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation

In der Zusammenfassung der bisherigen theoretischen Diskussion zur Definition von PR auf verschiedenen theoretischen Ebenen (System-, Organisations-, Managementebene) sowie unabhängig davon zu sehenden Ansätzen und Modellen zur Überprüfung der

Leistung von PR lassen sich verschiedene, nach Perspektive differenzierte Anforderungen an eine strategische PR Evaluation benennen.

Zunächst sollen hierfür generelle Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation, in Form eines Forderungskataloges (Kapitel 3.1) skizziert werden. Darauf aufbauend werden die speziellen Bausteine einer strategischen PR-Evaluation vorgestellt (Kapitel 3.2), indem die Ebene der Medienberichterstattung (Kapitel 3.2.1) hinsichtlich der Kontexte von Medienangebotsproduktion (Kapitel 3.2.1.1) sowie Struktur und Modalitäten von Thematisierungsverläufen betrachtet wird (Kapitel 3.2.1.2). Nach der vielfach vernachlässigten Darstellung der Ebene der Rezeption von PR-Botschaften (Kapitel 3.2.2) schließen sich Überlegungen zur Aufbau- (Kapitel 3.3.1) und Ablauforganisation (Kapitel 3.3.2) an. Kapitel 3.4 widmet sich vollständig einer differenzierten Methodenbetrachtung für eine strategische PR-Evaluation.

3.1 Generelle Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation

Die Vergegenwärtigung der bisherigen Ausführungen zu PR und Evaluation zeigt auf, dass sich bei der Zusammenführung der Begriffe spezifische Anforderungen für PR-Evaluation ergeben. Eine Schwierigkeit ist dabei die Feststellung der Wirkungsinterdependenzen und das Problem der Wirkungszurechenbarkeit (vgl. Bruhn 2006: 315; Merten/Zimmermann 1998: 310; Pflaum/Linxweiler 1998: 238) in Bezug auf die Zielgruppen, aber auch in Bezug auf das Unter

nehmen selbst. Es soll sowohl evaluiert werden, was bei dem Rezipienten einer PR-Aktivität durch welche PR-Maßnahmen angekommen ist, als auch, welche positiven Resultate dabei für ein Unternehmen generiert werden. Durch die vielfältigen PR-Maßnahmen, die in einer PR Kampagne verschaltet werden, ist es aufgrund der Wirkungsinterdependenzen einerseits schwierig festzustellen, welche Maßnahmen welchen Effekt auf die Rezipienten einer PR Botschaft haben, andererseits ist es ebenso schwierig festzustellen, welchen Erfolg welche Maßnahme in welchem Umfang für das Unternehmen erbracht haben (Problem der Wirkungszurechenbarkeit).

Diese Problemsicht setzt ein Verständnis von PR-Evaluation voraus, dass im Folgenden unter strategische PR-Evaluation gefasst wird. Denn nur durch eine konsequente Betonung der strategischen Komponente der PR-Evaluation, scheint eine umfassende und moderne Evaluation, ausgerichtet an den Standards der Wissenschaft und der Wirtschaft, möglich. Wie die Ergebnisse der Studien zum Stand der PR-Evaluation

exemplarisch zeigen, ist dieses Verständnis in Unternehmen noch nicht angekommen. Es existieren Barrieren, welche verhindern, dass eine strategische PR-Evaluation implementiert und umgesetzt werden kann (vgl. Bruhn 2006: 316). Dies könnte z.B. am Mangel sofort nachvollziehbarer Erfolgsnachweise einer strategischen - und damit umfassenderen Evaluation - im Vergleich zu konventionellen und eher punktuellen PR-Evaluationsmaßnahmen liegen. Einen Beweis für diese Problemsicht lieferte Baerns bereits 1995, die den Tenor bezüglich der ungenügenden PR-Evaluation mit „Es läuft doch auch so“ treffend zusammenfasst (vgl. Baerns 1995: 19).

Ein wissenschaftlich valider Nachweis über die Vorteile einer strategischen PR-Evaluation könnte zumindest potentiell geliefert werden. Dabei müsste strategische PR-Evaluation versus nicht strategische PR-Evaluation experimentell getestet werden. Eine solches Untersuchungsdesign ist jedoch aus forschungsökonomischer Sicht schwierig, da hierfür eine komplexe PR Kampagne auf zwei Arten evaluiert werden müsste. Zudem ergibt sich auf theoretischer Ebene das Problem, dass zwei Arten von PR-Evaluation - strategische PR-Evaluation versus nicht strategische PR-Evaluation - verglichen werden, die zwar im Rahmen dieser Arbeit auf theoretischer Ebene unterschieden werden können, aber nicht den Anspruch erheben akzeptierte Standards in Wissenschaft und Praxis zu sein. Um also eine experimentelle Forschung anzustreben, bräuchte es zunächst ein einheitlicheres Theorieverständnis von PR-Evaluation und einer strategischen PR-Evaluation. Auch eine Messung vor und nach der Einführung strategischer PR Evaluation scheint als Erfolgsnachweis schwierig, da sich einzelne Aspekte des Erfolges der strategischen PR-Evaluation für ein Unternehmen erst langfristig zeigen (z.B. Veränderung von Imagedimensionen), und eine einmalige und isolierte Vorher-Nacher-Messung dies nicht abbilden kann (vgl. Bruhn 2006: 316f.).

Die Vergegenwärtigung der skizzierten Anforderungen für eine strategische PR-Evaluation zeigt, dass der Fokus der Weiterentwicklung auf der Sammlung und Vervollständigung bisher schon relevanter Bausteine liegen sollte. Denn in der bisherigen PR-Fachliteratur wurden einzelne Aspekte von PR-Evaluation (Aspekte zur Organisation, Medien und deren Wirkung) nur partiell und teilweise noch nicht einem der aktuellen kommunikationswissenschaftlichen Debatte angemessenen Stand ausgearbeitet. Ansatzpunkte für diese Rekonstruktion lassen sich neben der grundlegenden Aufarbeitung bei Besson (vgl. Besson 2004) in den Forschungsbeständen zur integrierten Kommunikation –

insbesondere bei Bruhn (vgl. Bruhn 2006) – finden. Aufbauend auf den dort diskutierten Ansätzen werden im Folgenden die grundlegenden Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation skizziert. Dazu werden die wesentlichen Eckpunkte bei Bruhn aufgegriffen und gemäß den Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation erweitert, u.a. um die Bausteine von Besson sowie eigene Erwägungen (siehe Tabelle 2). Dabei wurde auf eine reine Aufzählung verzichtet, und in einem ersten Systematisierungsschritt zwischen methodologischen, operationalen (bezieht sich auf Aufbauorganisation) und organisatorischen Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation unterschieden, um die diffusen und verstreuten Wissensbestände einer funktionalen Ordnung zu unterziehen. Dabei wird deutlich, dass diese Kategorien für einige Anforderungen nicht ganz trennscharf sind und sich eher einander bedingen.

Der Wert der dargestellten Systematisierung ergibt sich aus der gewonnenen Übersichtlichkeit, aufgrund derer bereits bei den generellen Anforderungen deutlich wird, welche grundsätzlichen Konstituenten eine strategische PR-Evaluation ausmachen.

Besonders hervorgehoben wurde unter Prozessorientierung und Strategie, dass strategische PR-Evaluation innerhalb einer Prozessevaluation aus Sicht der PR die Ausrichtung der Organisationsstrategie hinsichtlich strategischer Effektivität und operativer Funktionalität (Effizienz) überwacht, während bei Anforderungen an Strategie zu beachten ist, dass auch in umgekehrter Richtung schon bei der PR-Konzeption auf eine Umsetzung der übergeordneten Unternehmensziele zu achten ist. Dieser wechselseitigen Beziehung von strategischer Kontrolle (Top-Down und Bottom-Up) wurde bisher innerhalb der Literatur noch keine Aufmerksamkeit geschenkt. Sogar neuere Theorieentwürfe von PR, welche dezidiert betriebswirtschaftliche Elemente integrieren (vgl. Zerfaß 2004), wurden bisher in Bezug auf strategische Ausrichtung und Kontrolle lediglich darauf aufmerksam, dass PR einseitig durch einen Top-Down-Prozess die übergeordneten Unternehmensziele zu beachten hat.

Der vorgeschlagene Anforderungskatalog ist zudem mit denen in Kapitel 2.2.5 gewonnenen Erkenntnissen auf welchen Ebenen PR-Aktivitäten evaluiert werden sollten, zu betrachten. So ergibt sich eine erste Skizze einer strategischen PR-Evaluation, zusammengesetzt aus Erkenntnissen der bestehenden PR-Literatur, sowie aus angrenzenden Forschungsfeldern, welche deutlich macht, wie komplex der Untersuchungsgegenstand ist,

und das die Aufgaben einer strategischen PR-Evaluation nie statischer Natur sein können, sondern immer organisationsspezifisch und aufgabengebunden ausgerichtet werden müssen.

Im Folgenden werden diese Erkenntnisse weiter ausgearbeitet, indem die Umweltbedingungen von PR durch Betrachtungen zur Ebene der Medienberichterstattung, Medienrezeption und Methoden näher beleuchtet werden. Der vorgestellte Anforderungskatalog wird zudem in Kapitel 3.3 näher erläutert.

3.2 Spezifische Bausteine für die strategische PR-Evaluation

Strategische PR-Evaluation ist nicht nur in einen organisatorischen Kontext eingebunden. Sie hat auch einen sachlichen Gegenstandsbereich, der sich aufgrund der strukturellen Kopplungen an das Mediensystem als Beziehung zwischen PR und öffentlichen Kommunikationsmedien/Werbemedien auf der Angebotsseite ergibt. Andererseits bestehen Beziehungen zwischen den über öffentliche Kommunikationsmedien vermittelten PR-Angeboten und den Rezipienten, die diese Angebote in spezifischer, individueller oder sozialer gebundener Weise rezipieren und auf diese Angebote kognitiv, emotional-affektiv und konativ im Sinne von Wirkung rezipieren. Dabei ist zu beachten, dass die Konzeption von den Medien und von dem Publikum an der Medienrealität vorbei geht. Um PR-Evaluation nicht nur als retrospektive Wirkungskontrolle, sondern strategisch, d.h. nicht nur in Ziel-Mittel-Relation sondern auch proaktiv (vorhersagend) verwenden zu können, sind differenzierte Kenntnisse dieser Bereiche notwendig. Im Folgenden werden deshalb die im Kapitel 2.2.5 angesprochen Ebenen ‚Output‘ (= Ebene der Medienberichterstattung), ‚Outgrowth‘ und ‚Outcome‘ (=Rezipientenebenen) im Hinblick auf eine Konzeption von PR-Evaluation als strategische zielführende aktuellen Wissensbestände rekapituliert und diskutiert.

3.2.1 Ebene der Medienberichterstattung

Im strukturellen Gefüge von Journalismus und seinen Umwelten stellt die PR den Versuch dar, Selbstbilder (einer Organisation) in Fremdbeobachtungen des Journalismus (Berichterstattung) zu transferieren. Dieses Ziel kann die PR zwar auf potentiell vielfältige Weise erreichen, allerdings ist sie in jedem Fall durch eigene Funktionen, Codes und Programme des Journalismus limitiert. Eigene Funktionen ergeben sich aufgrund des Selbstverständnisses von Journalisten (vgl. Weischenberg 2002). Wobei Codes die für Journalismus üblichen Auswahlkriterien (vor allem die Unterscheidung aktuell/nicht aktuell

bzw. nach Nachrichtenfaktoren) meinen (vgl. Weischenberg 1998) und eigene Programme die für den Journalismus üblichen, von Rezipienten auch erwarteten Darstellungsformen und Berichterstattungsmuster (vgl. Schmidt/Weischenberg 1994) bezeichnen. Diese Muster und Eigenlogiken des Systems Journalismus stehen diametral zu den Eigenlogiken, die Organisationen in ihrer Kommunikation mit Anspruchs- oder Zielgruppen ausgebildet haben bzw. die für dieses Beziehungssysteme ideal wäre. Was etwa eine Organisation als sinnvollen Grund dafür sieht, ihre Bezugsgruppen anzu sprechen, ist für Journalismus noch lange kein Grund, eine ähnliche Beobachtung der Organisation selbstbestimmt anzustellen und das Ergebnis dieser Beobachtung einem Publikum, den ebenfalls potentiellen Bezugsgruppen der Organisationen mitzuteilen. PR hat nunmehr einige Möglichkeiten, trotz dieser anderen Logiken von Journalismus anzukoppeln und die erwünschten Fremdbeobachtungen anzuleiten. Dann nämlich, wenn PR sich entweder die Handlungslogiken von Journalismus zu eigen macht und zumindest der Form nach imitieren oder an der Schnittstelle Handlung und System ankoppelt, d.h. Beziehungen nicht zum System Journalismus sucht sondern zu den das System Journalismus konstituierenden Individuen – den Journalisten selbst. Wenn also PR-Evaluation strategisch und nicht nur rückwirkend Wertungen vergangener PR Maßnahmen leisten soll, muss ein Modell strategischer PR-Evaluation Aspekte integrieren oder implementieren, die unmittelbar an das System Journalismus anschließen. Mit anderen Worten: Um PR-Evaluation für das Kommunikationsmanagement strategisch nutzen zu können muss berücksichtigt werden in welchem Kontext Medienangebotsproduktion jeweils stattfindet und wie sich Öffentlichkeit für bestimmte Sachverhalte (ggf. unter Berücksichtigung idealtypischer Thematisierungsverläufe) entwickelt.

3.2.1.1 Kontexte der Medienangebotsproduktion

Eine Presseinfo, die fünf Stunden früher exklusiv an ein einzelnes Medienunternehmen gegeben wird, das Sponsoring eines Fluges, damit ein Redakteur in eine Land B für eine Recherche fliegen kann, ein Text, den die PR-Stelle durch einen professionellen Redakteur druckreif im besten journalistischen Stil aufbereiten lässt, kostenlose Hotels, Eintrittskarten und Testfahrzeuge für die akkreditierte Presse anlässlich einer Produktvorstellung – ob solche PR-Aktivitäten erfolgreich sind, d.h. eine vorteilhafte Berichterstattung erzeugen, ist selten eine Frage des ob und der Höhe des finanziellen Einsatzes. Es ist eine

Frage, welchen Imperativen die Medienangebotsproduktion eines journalistischen Unternehmens unterliegt.

Der Hinweis auf ‚welche‘ verweist auf die Tatsache, dass die Imperative der Medienangebotsproduktion von Medium zu Medium und Mediengattung zu Mediengattung und je nach Faktoren wie Größe eines Medienunternehmens, Art der Redaktionssparte oder den typischen Anstellungsverhältnissen in einer Redaktion verschieden sind. Wenn etwa in einer Politik-Redaktion mit Monat Mai eines Jahres der Etat für Dienstreisen regelmäßig erschöpft ist, sind Reisekostenbeihilfen für entsprechende Redakteure ein sinnvoller Ansatz, sinnvoller jedenfalls als Reisekostenbeihilfe für Redakteure der Sparte Automobil und Reisen, die es gewohnt sind, bei

Vorstellungen von PKWs mit kostenlosen Hotelaufenthalten und Flügen versorgt zu werden. Abgesehen von diesen von Fall zu Fall verschiedenen und oftmals als ‚Spezialwissen‘ behandelten Kenntnissen einzelner Akteure des PR-Systems gibt es mit Studien zum Journalismus wie der ‚JURID‘-Studie (vgl. Scholl/Weischenberg 1998) mittlerweile systematische Kenntnisse darüber, wann etwa PR höhere Chancen auf eine Übernahme in die journalistische Berichterstattung hat. Zu den begünstigenden Faktoren für eine Übernahme PR-induzierten Berichte zählen (vgl. ebd.: 145):

- Anzahl der Ausbildungen eines Redakteurs (je mehr desto besser)
- Wenn es sich um eine Nachrichtenagentur/ein Anzeigenblatt handelt
- Größe einer Medienorganisation (je kleiner und weniger komplex, umso besser)
- Wenn das Thema eher in einem Lokalressort statt im Politikressort behandelt wird
- Mit zunehmender Dauer der Tätigkeit eines Redakteurs in einer Medienorganisation (vermittelt über die potentielle Kontaktdauer mit der PR-Organisation)
- Wenn Pressemitteilung pragmatisch statt optimistisch beurteilt werden

Auch wenn die genannten Aspekte themen- und medienübergreifende Regeln darstellen und zunächst in der Querbetrachtung aller Medien erhoben wurden, ist es vorstellbar und plausibel, dass für strategische PR-Evaluationen im konkreten Fall Wissen und Kenntnisse über diejenigen Medienorganisationen gebraucht werden, die PR anspricht. Eine grobe Systematisierung einzel

ner Medien nach den aufgeführten Kriterien wäre für eine geeignete Medienwahl zielführend. Ähnliches gilt für die Medienresonanzkontrolle. Sie sollte nicht nur die Medientitel

aufnehmen sondern auch die einzelnen Kennwerte einer Medienorganisation, wie Merkmale der journalistischen Urheber etc. erheben.

Grundlegendes Wissen darüber, nach welchen Logiken das System Journalismus arbeitet ist auch im Hinblick auf die Codes notwendig. Die Wahrscheinlichkeit einer journalistischen Aussage bestimmt sich in der Regel durch Nachrichtenfaktoren, die einerseits die Auswahl der Journalisten andererseits aber auch die Auswahlhandlungen des Publikums steuern. Zwar gilt generell, dass ein Bericht über ein (PR-)vermitteltes Ereignis um so wahrscheinlicher ist, wenn viele Nachrichtenfaktoren zutreffen oder über ein Ereignis eher dort berichtet wird, wo es passiert bzw. die Organisation ansässig ist. Im Einzelfall kann allerdings nur ein einziger Nachrichtenfaktor bestimmend sein. Auch wenn die Kenntnis um die Funktion und Wirkungsweise von Nachrichtenfaktoren bereits Allgemeinwissen sein mag, so ist es doch interessant zu erfahren, wie sich deren Leitfunktion wiederum im Vergleich einzelner Medientitel, Mediengattungen und Regionen darstellt. Analysen wie die von Ruhrmann, Woelke und anderen (vgl. Ruhrmann et al. 2003) lassen erkennen, dass sich die Bedeutung von Nachrichtenfaktoren z.B. im

Fernsehen nicht für alle Sender gleich entwickelt: Auch wenn in den vergangenen zehn Jahren insgesamt eine Tendenz hin zu mehr ‚Human Touch‘ und Lebensweltthemen in den Nachrichten feststellbar ist, verbunden mit einer zunehmenden Wichtigkeit von Nachrichtenfaktoren wie Prominenz (vgl. ebd.: 87), haben sich andere Faktoren differenziert entwickelt: Während etwa Visualität, d.h. ob und wie ein Sachverhalt piktoral kodiert und vermittelt werden kann, der wichtigste Faktor für Berichte bei privaten deutschen Nachrichtensendungen ist, macht Faktizität bei öffentlich-rechtlichen Nachrichtenprogrammen den wichtigsten Auswahlfaktor aus. Dies bedeutet, dass ein Beitrag nicht nur einen Zustand beschreibt, der sich aktuell nicht verändert, sondern über Handlungsabstraktionen oder dynamische Situationen und Sprechhandlungen bzw. Meinungsäußerungen hinaus konkrete Handlungen, Ankündigungen, Beschlüsse, Staats- oder Wirtschaftsbesuche beschreibt, bei öffentlich-rechtlichen Nachrichtenprogrammen den wichtigsten Auswahlfaktor aus (vgl. ebd.: 77). Entwicklungen in der Wichtigkeit von Nachrichtenfaktoren wie hier für Fernsehnachrichten beschrieben sind für viele Angebotsformen der Fernsehpublizistik (Magazine, Talkshows, Dokumentationen) bzw. Einzelmedien vor allem aus dem Printbereich derzeit noch gar nicht dokumentiert. Sie müssten mit Analysen

der Medienbericht erstattung zukünftig erhoben werden, wenn deren Daten prognostisch verwendet werden sollen.

3.2.1.2 Struktur und Modalitäten von Thematisierungsverläufen

Eine Pressekonferenz, die unter viel Aufwand vorbereitet wird. Sachbeihilfen, damit Journalisten dieser beiwohnen können. Presseinformationen an alle beteiligten Journalisten – alle diese PR-Maßnahmen können umsonst sein, wenn ein Thema und dessen Gestaltung in der Berichterstattung nicht mehr allein in der Hand der Journalisten ist, sondern politische Akteure, Experten oder Wissenschaftler das Heft des Handelns in der Hand haben, bzw. in der Öffentlichkeit gehört werden, welche nicht mehr durch die Logik der Medien steuerbar sind, da sie diese gar nicht kennen oder akzeptieren. Empirische Arbeiten, die sich mit der medialen Thematisierung in Zyklen auseinander gesetzt haben, zeigten dass dynamische PR-Szenarien in Grenzen voraussagbar sind (vgl. Kolb 2005).

In ihrer derzeit noch als vorsystematisch zu bezeichnenden Phase stellt PR-Evaluation meist nur eine ex-post Wirkungskontrolle dar, bei der es darum geht, bereits vorliegende oder selbst initiierte Themenberichte frühzeitig zur Kenntnis zu nehmen bzw. darauf zu reagieren. Strategisch im Sinne einer Themenplanung und Vorhersage ist PR-Evaluation mangels differenzierter Kriterien derzeit selten. Auf Probleme wird meist fallbezogen reagiert. Standardisierte, prognostisch einsetzbare Instrumente fehlen. Allerdings haben aktuelle kommunikationswissenschaftliche Studien zu Thematisierungsverläufen und Thematisierungszyklen gezeigt, dass Thematisierungsverläufe, Themenkarrieren und die an der Thematisierung beteiligten Akteure zumindest für bestimmte Fallgruppen von Themen ähneln (vgl. Kolb 2005; Eisner et al. 2003; Berens 2001; Otto 2001; Weßler 1999). Eine Untersuchung von Kolb hat gezeigt, dass neben saisonalen Schwankungen (Sommerloch der Medien; Sommerpause der Bundesregierung) Themen stets einen typischen Thematisierungsverlauf aufweisen. Aufgrund von erhobenen Zeitreihendaten (vgl. Knobloch 1997) ließ sich empirisch feststellen, dass nach einem Schlüsselereignis (Thema) mit einer gewissen Relevanz (vgl. Ruhrmann et al. 2003) die mediale Berichterstattung aktiviert wird. In der ersten Aufschwungphase einer Themenkarriere nehmen die Anteile von Politikern an der Berichterstattung über ein Thema zu, welche auf eine politische Lösung einer Thematik drängen, entweder weil sie Handlungsbedarf proklamieren, oder als Fachpolitiker mit der Regelung direkt betraut sind (vgl. Kolb 2005).

Ausgehend von solchen Erkenntnismöglichkeiten bezüglich Themenkarrieren, lassen sich The mentypologien, im Sinne von Themenzykluskonzepten, für die PR als Instrument der Frühindi kation von Risiken verstehen. Themen, die das Potential haben eine massive Berichterstattung hervorzurufen in deren Rahmen zahlreiche Akteure involviert sind, stellen immer eine Gefahr für eine Organisation respektive die PR-Verantwortlichen dar. Im Rahmen von „Issue Monito ring“ und „Issue Management“ ist dieses Thema auch der PR bekannt, jedoch sind die ersten „Gehversuche“ als eher unsystematisch und wenig methodisch zu betrachten (vgl. Röttger 2001). Die Begrifflichkeit ist bei Betrachtung des Forschungsstandes weitgehend verwässert und es werden eher Richtungsstreits was „Issue Management“ ist und was es nicht ist ins Zent rum der Diskussion gestellt. Klar scheint jedoch, dass mit den Themenzykluskonzepten ein Ver fahren zur Verfügung steht, welches die wichtige doch bisher weitgehend inhaltsleere Worthül se „Issue Management“ mit brauchbaren Instrumenten aufzuladen vermag. Im Rahmen einer strategischen PR-Evaluation entfaltet und konstituiert sich durch die Analyse von Themenzyk len der Medienberichterstattung strategisches Potential dadurch, dass erstmals ex-ante eine Stra tegiekontrolle angenommen werden kann, anstatt nur ex-post den öffentlichen Meinungs bil dungsprozess nachzuvollziehen. Dies bietet Organisationen die Möglichkeit schon im Voraus abzusehen, welche Akteure bei welchem Themenkomplex in welcher Phase der Themenkarriere die Medienberichterstattung dominieren. Ausgehend davon lässt sich durch PR-Verantwortliche planen, wie die PR-Strategie insbesondere die strategische Medienarbeit gestaltet werden muss, um auf die Entwicklung des Medientenors im Sinne der Organisation einzuwirken. Anhand eines Beispiel nach Kolb sollen abschließend anhand „automobilkritischer Berichterstattung“ mögliche Handlungsanleitungen von Themenzykluskonzepten im Rahmen einer strategischen PR-Evaluation skizziert werden (vgl. Kolb 2005: 184-239):

Aus der Analyse von Längsschnittdaten, welche aufgrund ihrer geringen Binnenvarianz wie Querschnitte be trachtet werden können, stellen sich optimale Handlungszeitpunkte für von „automobilkritischer Berichter stattung“ bedrohte Unternehmen sowie die Iden tifikation von geeigneten Kooperationspartnern wie folgt dar: Zu Beginn der Themenkarriere ist es anzuraten, dass betroffene Organisationen sich mit Experten umgeben, die als relevant und wichtig für die Thematik sein könnten. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese Experten nicht eine feste Verbindung (Beraterverträge oder Aufsichtsrat) zum

Unternehmen aufweisen, da diese weniger häufig zum Thema befragt werden. Anhand des Themenzyklus „Gefahren von verbleitem Benzin“ wurde insgesamt deutlich, dass zu Beginn der Diskussion unabhängige Wissenschaftler und Vertreter aus der Industrie mehr als die Hälfte der Akteure und gar drei Viertel der zitierten Quellen ausmachen. In der zweiten feststellbaren Phase ergibt sich bezüglich des Themenverlauf und der involvierten Akteure ein ganz anderes Bild: Politiker werden nun häufiger zitiert als Wissenschaftler und Vertreter aus der Industrie. In der dritten Phase sollte eine Organisation eine Zusammenarbeit mit der Politik bereits etabliert haben, um die Entwicklung des Medientenors zu beeinflussen, da mehr als 40% der Quellen und Akteure zur Thematik dieser Sphäre zuordenbar sind. Dabei zeigt ein genauer Blick in die Daten einen wertvollen Hinweis für Organisationen auf. Es scheint bezüglich dieses spezifischen Themas zielführender zu sein, wenn die Zusammenarbeit mit Vertretern der aktuellen Regierung etabliert wird, und nicht mit der Opposition, da diese in der Medienberichterstattung kaum gehört wird.

Festzuhalten ist, dass die Themenzyklen nie allgemeinen Gültigkeitsstatus besitzen, sondern themenspezifisch betrachtet werden müssen. Um das Verfahren universell einsetzbar zu machen, bedarf es theoretischer Weiterentwicklungen und einer Vielzahl verschiedener Zeitreihendaten zu verschiedenen möglichen Themenkomplexen aus deren Fundus die PR im Rahmen einer strategischen Evaluation Handlungsoptionen für die Planung und Durchführung von PR Aktivitäten ableiten kann.

Die Bedeutsamkeit dieses Ansatzes für eine strategische PR-Evaluation soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass trotz der Planbarkeit von PR-Prozessen und deren potentiellen Themenverläufen immer noch ein wichtiges Problem offen bleibt: Die Ebene der Rezeption von PR Botschaften. Denn nur weil eine PR strategisch ist, heißt dies nicht automatisch auch dass die

encodierten Botschaften bei Rezipienten auch so decodiert werden, bzw. überhaupt rezipiert werden. Mit dieser Thematik beschäftigt sich das folgende Unterkapitel 3.2.2..

3.2.2 Ebene der Medienrezeption

In der PR-Praxis, PR-Forschung und auch in der PR-Evaluation wird derzeit kaum aus rezipientenorientierter Perspektive argumentiert. Dies lässt sich auf die traditionell starke Verbindung zur Kommunikator- und Angebotsforschung zurückführen, in der lange Zeit das Verhältnis von PR und Journalismus fokussiert wurde (vgl. Bentele 2003: 58; Röttger

2004: 8). Mit der Fokussierung auf Mitteilungsaspekte im Kommunikationsprozess ergibt sich darüber hinaus ein weiteres Paradigma der PR-Forschung: Wie in der Werbe-, Media- und Marketingforschung wird das Zielpublikum der PR als weitgehend homogen vorgestellt. Wenn es darum geht, möglichst effektive Wege zu finden, Publika im Sinne der Organisation oder eines Unternehmens anzusprechen und in irgendeiner Weise zu beeinflussen, spielen intrapersonale Faktoren derzeit kaum eine Rolle. So gesehen bleibt der Blick auf das Publikum instrumentell und funktional: Mit ihm verbunden sind zumeist simple Vorstellungen über den Ablauf von Kommunikationsprozessen, wie dass in dieser Form in der Wirkungsforschung selbst nie explizierte, im Zusammenhang mit PR-Evaluation aber durchaus zutreffendes Modell von Stimulus-Response (vgl. Bentele/Beck 1994).

In jüngster Zeit werden die Defizite einer solchen Orientierung auch in der PR kritisch diskutiert und ein Wechsel von der Kommunikator- und Angebotsperspektive hin zur Rezipientenperspektive angemahnt. Die Gründe sind vielfältig: Nicht nur die Entwicklung der Kommunikationsmöglichkeiten im Internet hat zu einer Beschleunigung der öffentlichen Kommunikation

geführt. Auch die traditionellen Massenmedien verzeichnen eine Zunahme und Ausdifferenzierung ihrer Angebote, die zusammen mit der verstärkten Orientierung an kommerziellen Kriterien die Agenda-Setting-Funktion der traditionellen Massenmedien relativiert (vgl. Rössler 1997: 64). Dies wird etwa dadurch deutlich, dass sich das Medienpublikum fragmentiert und themenspezifische, sowie örtliche und zeitlich begrenzte Interessengruppen bilden. In Folge dessen sinkt die Validität von Vorhersagen über die Wirkung von Kommunikationskampagnen mit kommunikatorzentrierten Planungs- und Analysemodellen erheblich. Die Relevanz der so gewonnenen Erkenntnisse im Planungsprozess wird fraglich und insgesamt ließe sich kritisch fragen, ob die Versprechen der Kommunikationsberater bezüglich der Möglichkeiten zur Gestaltung von Kommunikationsprozessen noch der Realität entsprechen.

Abgesehen von diesen praktischen und instrumentellen Erwägungen, auf die sich schon aus sachlogischen Gründen (Die Wirkungsperspektive gehört zur Systemlogik des Kommunikationsmanagements) nicht verzichten lässt, erscheint eine Verlagerung oder zumindest eine Ergänzung der funktionalen Perspektive des PR-Managements um strukturelle Aspekte aus anderen Gründen sinnvoll und nötig. Die Betrachtung aktueller

Diskussionen und neuerer Befunde der Wirkungsforschung zeigen die Notwendigkeit eines theoretischen Umdenkens. Zur Verdeutlichung dieser Sichtweise werden im Folgenden einige Ergebnisse aus verschiedenen Forschungsrichtungen skizziert, deren Befunde im Rahmen zukünftiger Erwägungen und Entwicklungen einer strategischen PR-Evaluation beachtet werden sollten:

- Untersuchungen zum Wahrnehmungszyklus (vgl. Neisser 1979: 27) oder zum dynamisch-transaktionalen Modell (vgl. Früh 1991) haben gezeigt, dass die Vorstellung von Rezeption als linearer, passiver Transformationsakt und damit verbundene Modelle monokausaler Medienwirkung wenig zielführend ist, da Rezeption vielmehr eine sozial, sachlich und zeitlich gebundene Interaktion zwischen Medienangebot und Rezipient darstellt. In dieser wird bereits vorhandenes Wissen aufgrund von vorher rezipierten Medienangeboten aktiviert und vor diesem Erfahrungshintergrund eine Interpretationsalternative erzeugt. Da dieser kognitive Kontrollprozess grundsätzlich variabel ist, ergibt sich der tatsächliche Wirkungsgrad einer potentiellen Medienwirkung (durch Medienangebot) darüber, welche Strategien der Rezeption Zuschauer an Medienangebote herantragen. (vgl. Gehrau et al. 2005).
- Neben der situativen Kognition – also was Zuschauer formell (Gattungen und Formate) und inhaltlich (Themen, Relevanz, Glaubwürdigkeit der Information) zu rezipieren glauben ist gerade im Bereich der persuasiven Kommunikation die Persönlichkeitsstruktur von Rezipienten entscheidend (vgl. Friestad/Wright 1994: 20). So wird etwa Beeinflussbarkeit, d. h. die Tatsache, ob und in wie fern Personen einen Beeinflussungsversuch zulassen, im PR-Wirkungsprozess zur wesentlichen Bestimmungsgröße. Da diese Bereitschaft Beeinflussungsversuche zu zulassen individuell verschieden sein kann, ist die Kenntnis ihrer Ausprägung in der anvisierten Zielgruppe für eine aus Sicht der PR gelingende Kommunikation äußerst relevant (vgl. Woelke 2007).
- Den Einfluss den soziale und zeitliche Situationen auf den Verlauf von Rezeptionsprozessen und Wirkungen hat, macht vor allem die strukturanalytische Rezeptionsforschung deutlich (vgl. Charlton/Borcsa 1997: 254-267). Diese zeigt, dass Umdeutungen von Werbung als relevante Informationen ebenso möglich sind, wie kognitive Umdeutungen bei so glaubwürdigen Angeboten wie Nachrichten, die dann eher belustigend als informativ wahrgenommen werden. Ebenso fruchtbar erscheinen Befunde zum Informationstransfer bei unterhaltenden Medienangeboten, z.B. wenn die Großmutter in der

gemeinsamen Serienrezeption mit ihrer Enkelin etwas über Blutdruck lernt (vgl. Habscheid 2001: 173-186).

- Für die strategische PR-Evaluation interessante Erkenntnisse liefern darüber hinaus Forschungen aus dem Bereich automatische bzw. unbewusste Informationsverarbeitung (vgl. Bargh 1997; Perrig/Wippich/Perrig-Chiello 1993). Diese haben gezeigt, dass bei einer als perzeptuelle Wahrnehmung bezeichneten unbewussten Rezeption zwar nur basale Mechanismen der Urteilsbildung beteiligt sind, jedoch nicht ohne Wirkung sind. Da sich diese Wahrnehmungsakte der bewussten Kontrolle entziehen und vorherige Erfahrungen nicht ohne Einfluss bleiben.

-

Diese exemplarisch umrissenen Forschungsrichtungen zusammenfassend, sind folgende Bereiche beim strategischen Kommunikationsmanagement neu zu überdenken und als Hintergrundannahmen für die strategische PR-Evaluation relevant:

- Medien-/Programmauswahl nach Persönlichkeitsfaktoren: Eine klassische Streitfrage in kommunikationswissenschaftlicher Forschung und Praxis ist, ob direkte Kommunikation (offenkundige Werbung) effektiver ist als PR (Aussagen, die nach journalistischer Transformation als programmintegrierte Fremdbeobachtungen mitgeteilt werden). Die Entscheidung für eine entsprechende Medien-/Programmauswahl erfolgt implizit unter der Annahme, dass Angebot und Wirkung über Anspruchsgruppen hinweg oder zumindest für die Personen einer nach demografischen, psychografischen, sozioökonomischen oder Verhaltensmerkmalen gebildeten Anspruchsgruppe identisch sind. Diese Annahme gilt es aufgrund der oben dargelegten Ergebnisse zur Rezeption von Medieninhalten zu überdenken. Personelle Unterschiede hinsichtlich Persönlichkeitsstruktur oder von Merkmalen, die wie oben diskutiert die Art und Weise der Rezeption steuern, blieben im Hinblick auf Wirkungen derzeit weitgehend unbeachtet.

- Planungen zur Variation oder Wiederholung von PR-Angeboten: Üblicherweise werden Kommunikationsstrategien wie Variation oder Wiederholung von Botschaften der Unternehmenskommunikation auf der Basis von Lernkurven diskutiert. Hier wird – ohne Unterschiede zwischen dem „wie“ der Rezeption solcher wiederholt dargebotenen Kommunikationsangebote zu machen – eine Verbesserung der Gedächtnisleistungen mit steigender Wiederholungszahl (jedoch nur bis zu einer bestimmten Wiederholungsanzahl) angenommen. Dabei führen mehrmalige wöchentliche Darbietungen schneller und zu

größeren Maximaleffekten der Erinnerung als mehrmalige Darbietungen mit vierwöchigem Wiederholungsintervall (vgl. Pechmann/Stewart 1989: 285-330). Wenn man Wiederholungen unter anderen Aspekten als eine Lernwirkung betrachtet, zeigen sich ganz andere Aspekte dieser Kommunikationsstrategie. Studien belegen, dass sich mit zunehmender Darbietungshäufigkeit die Gedanken während der Rezeption verändern und damit jeweils ganz andere Informationen entnommen werden (vgl. Woelke 2005).

- Wahl von Kommunikationsstrategien nach Themen: In der Diskussion um Schleichwerbung wird oft auf deren Wirkungslosigkeit verwiesen. Der hierfür angenommene Grund soll darin liegen, dass Angebote, die von Rezipienten nicht bemerkt und erinnert werden können, nicht in der Lage sind Einstellungen zu verändern (vgl. Baerns 2004). Diese Argumentation folgt einem impliziten Muster der PR, und zwar dass Medienberichte alleine eine ausreichende Aufmerksamkeit hervorrufen sollten. Die aktuellen Befunde der Forschung zur automatischen bzw. unbewussten Informationsverarbeitung zeigen allerdings, dass es theoretisch keiner bewussten Erinnerung bedarf, um Einstellungseffekte oder Verhaltenswirkungen auszulösen (vgl. Bargh 1997). Der im Gegenteil angenommene Effekt auch bei unvollständigen (unbewussten) Wahrnehmungen ist in mehreren Studien bestätigt worden. Was ist die Konsequenz? Gerade Themenbereiche, die aufgrund entsprechender Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit eine kontroverse und kritische, für die eigene Organisation negative Diskussion durch (externe, vom Journalismus selbst induzierte) Medienberichterstattung erwarten lassen, wäre eine Kommunikationsstrategie angebracht, die anstelle von Aufmerksamkeitsmaximierung auf implizite Wirkungstransfer setzt. In der gegenwärtigen PR-Planung und PR-Evaluation wird dies derzeit noch nicht bedacht.

3.3 Anforderung aus Perspektive der Unternehmensorganisation

Die in Kap. 3.1 beschriebenen Anforderungen wie Prozessorientierung, Kontinuität etc. lassen sich nicht nur durch deren Berücksichtigung in der Konzeption von strategischer PR-Evaluation umsetzen. Allerdings muss darüber hinaus dafür gesorgt werden, dass diese in den PR Arbeitsroutinen und in der Organisationsstruktur verankert werden. Um dies zu verdeutlichen, werden ablauf- und aufbauorganisatorische Planungsprämissen für die Implementierung einer strategischen PR-Evaluation vorgestellt.

Dabei kann allgemein festgehalten werden, dass die aufbau- und ablauforganisatorischen Perspektiven nicht als ein starres Konstrukt zu verstehen sind, sondern im Falle

der strategischen PR-Evaluation eher prozesshaft betrachtet werden. Daraus ergibt sich, dass aufbau- und ablauforganisatorische Faktoren einer strategischen PR-Evaluation zu einem ständigen Lernprozess und permanenter Weiterentwicklung führen, da sowohl die zu evaluierenden Situationen variieren, als auch Rahmenbedingungen der öffentlichen Medienberichterstattung permanenten Änderungen unterliegen (vgl. Bruhn 2005: 174).

3.3.1 Strategische PR-Evaluation aus der Perspektive von Ablauforganisation Wie bereits in Kapitel 2.1.3 angeführt, ist eine der zentralen Steuerungsebenen von PR-Evaluation die Ebene des Managements, die die Einbindung der Methoden und Prozesse der strategischen PR-Evaluation in die Ablauforganisation. Dabei wurde deutlich, dass die bisherigen Modelle zum Ablauf eines PR-Prozesses zwar grundsätzlich den richtigen Ansatz verfolgen, jedoch in verschiedener Hinsicht zu kurz greifen. Die in Kapitel 3.1 durchgeführte Systematisierung der Anforderungen an eine strategische PR-Evaluation zeigen Möglichkeiten der Spezifizierung und Erweiterung des bestehenden theoretischen Verständnisses für einen PR-Managementprozess. Diese Spezifizierungen und Erweiterungen, des in Kapitel 2.1.3 skizzierten derzeitigen Verständnisses von PR-Management, sollen im Folgenden anhand eines neuen Vorschlages skizziert werden.

In Phase 1 PR-Analyse werden, wie im strategischen Management zunächst Daten gesammelt, um Kenntnisse über die Ausgangssituation zu bekommen. Auf Basis dieser Daten wird durch Soll-Ist-Vergleiche und Stärken-Schwächen-Profile das Beziehungsgeflecht zwischen der Unternehmung und externen Interessengruppen bestimmt. Diese erste Phase führt dann zur allgemeinen kommunikativen Problemstellung aus der eine der Aufgabe angemessene PR-Aktivität entwickelt wird. Hierbei ist darauf zu achten, dass immer die übergeordnete Organisationsstrategie berücksichtigt wird. Die Zieldefinition der PR-Aktivitäten, aber auch die Ziele der strategischen PR-Evaluation (Was soll im Verlauf wie gemessen werden) schließen die Analysephase ab. Phase 2, die PR-Planungsphase beinhaltet die Formulierung, Bewertung und Auswahl alter nativer Kommunikationskonzepte, die auf vorher identifizierte Kernzielgruppen zugeschnitten sind. Ausgehend davon, werden die passenden Kommunikationsinstrumente und Kommunikationskanäle für die PR-Botschaften festgelegt. Bei allen Maßnahmenplanungen, sind neben den kommunikationspolitischen Planungsmaximen, auch betriebswirtschaftliche Kalkulationen zu beachten, indem bei der Erstellung der Budget-, Zeit-, Ressourcenplanung eine Ausrichtung an Effektivitäts- und Effizienzkriterien stattfindet.

Die PR-Umsetzungsphase kennzeichnet sich durch eine kontinuierliche Direktion der gesetzten Zeitpläne aller PR-Maßnahmen, sowie der Kontrolle, der in Phase 2 aufgestellten Budget-, Zeit und Ressourcenplanung. Ein besonderes Augenmerk muss auf der Überwachung der Kommunikationsresonanz liegen, welche infolge von PR-Aktivitäten auf eine Organisation zukommt. Dies kann Journalistenanfragen oder die Reaktion verschiedener Anspruchsgruppen auf bereits erfolgte Medienberichterstattung beinhalten. Mit der abschließenden PR-Kontrollphase werden zwei Themenkomplexe aufgegriffen. Die im Modell dargestellte operative Ergebniskontrolle prüft die Erreichung, der in Phase 1 formulierten Zielsetzungen mit Hilfe eines differenzierten Methodenkanons und einem PR Informationssystem. Die Ergebnisse der operativen Ergebniskontrolle fließen nach Abschluss einer PR-Aktivität oder PR-Kampagne in den neuerlich startenden PR-Managementprozess ein. Eine entscheidende Rolle kommt darüber hinaus der PR Prozesskontrolle zu (siehe Abbildung 9), welche über den gesamten PR-Prozess mitläuft. Denn während der verschiedenen Phasen des PR-Managementprozesses müssen immer wieder Korrekturen der Handlungsoptionen getätigt werden und auch möglich sein. Dies kann etwa in Form neuer Informationen bezüglich eines Sachverhaltes, oder durch eine nicht erwartete Medienberichterstattung eintreten, welche die kommunikativen Rahmenbedingungen in einer Weise ändern, die zu Beginn des PR-Managementprozesses nicht immer absehbar sind. Sollte also im Verlauf von PR-Aktivitäten eine Verhaltensänderung seitens eines Unternehmens nötig sein, so kann die PR-Prozesskontrolle dies erkennen und eine Umsteuerung auf der PR Handlungsebene, sowie bei Bedarf auf Ebene der übergeordneten Organisationsziele einleiten (vgl. Kapitel 4).

In der Literatur ist diese Form der Kontrolle oft als formative Evaluation gekennzeichnet worden (vgl. Kapitel 2.2.1). Diese weist allerdings trotz der gemachten Differenzierung zur summarischen Evaluation Unzulänglichkeiten auf (vgl. Zerfaß 1996: 375). Denn es reicht nicht, neben der Ergebniskontrolle mit Hilfe der Prozesskontrolle, die PR-Aktivitäten nach deren Zielerreichung und Ablaufplanung im gesamten PR-Prozess zu beurteilen (Effizienz). Darüber hinaus soll überprüft werden können, ob die formulierten PR-Ziele und PR-Aktivitäten überhaupt richtig (Effektivität) sind (vgl. Bruhn 2006: 319). Dieser Tatsache wurde in der wissenschaftlichen Betrachtung zu PR-Evaluation zu wenig Beachtung geschenkt (vgl. Broom/Dozier 1990: 48ff.; Cutlip et al. 1994: 406ff.; Fuhrberg 1995: 56).

Damit ist die PR-Prozesskontrolle ein entscheidendes Werkzeug einer strategischen PR Evaluation. Sie besitzt die Aufgabe, alle in Abbildung 9 skizzierten Phasen immer im Sinne der übergeordneten Organisationsstrategie auszurichten. Dafür ist wie bereits in Kapitel 3.1 ange merkt, die Implementierung einer wechselseitigen Strategiekontrolle nötig, welche es dem PR Management ermöglicht seinerseits Einfluss auf die Ausrichtung der Organisationsstrategie zu nehmen.

Um die hier beschriebene Interaktionen, Prozesse und Abläufe innerhalb und außerhalb der Organisation zu ermöglichen, sind nicht nur die Ablaufstrukturen zu optimieren, sondern auch ganz spezifische Aufbaustrukturen für die Implementierung einer strategischen PR-Evaluation förderlich, welche im Folgenden Unterkapitel erörtert werden.

3.3.2 Strategische PR-Evaluation aus der Perspektive von Aufbauorganisation Die Aufbauorganisation einer strategischen PR-Evaluation, mit anderen Worten, deren Verankerung innerhalb einer Organisation ist eine wichtige und gleichzeitig schwer zu beantwortende Frage, da die Organisationsrealität vielfältig ist. Abhängig von der Organisationsstruktur einer Organisation (Einlinien-, Mehrlinien-, Stabliniensystem; Matrix- und Netzwerkorganisation) findet die PR auf ganz unterschiedlichen Ebenen ihre Institutionalisierung (vgl. Bruhn 2005: 169). Vergewegenwärtigt man an dieser Stelle die zu Eingang der Arbeit gemachten Anmerkungen zum Bedeutungszuwachs von PR als „Hüter des Schatzes Markenwert und Image“ und Modulator zwischen Organisation und deren Anspruchsgruppen, lässt sich für die strategische PR Evaluation postulieren, dass diese unabhängig von der Organisationsstruktur auf Ebene, oder direkt unter der Organisationsleitung als Stab- oder Gremienfunktion institutionell verankert werden sollte. Somit können die weitragenden und strategischen Weichenstellungen der Organisation von PR-Verantwortlichen mitgesteuert und ohne Kommunikationsverluste über verschiedenen Hierarchieebenen an Anspruchsgruppen vermittelt bzw. durch das PR-Management korrigiert werden (vgl. ebd.: 162; Herger 2005: 255). Notwendig ist dafür ein Bewusstsein für die Relevanz von PR für den Organisationserfolg und damit auch für die Bedeutung einer strategischen PR-Evaluation. Denn, wie bereits im Zusammenhang mit Grunig´s PR-Excellence Studies empirisch festgestellt wurde, bedingt eine qualitativ hochwertige PR umfassende Evaluationsmaßnahmen (vgl. Grunig 1992: 12; Schulz 1991).

Basierend auf dem Anforderungskatalog an Aufbauorganisation strategischer PR-Evaluation (vgl. Kapitel 3.1) ergibt sich, dass nicht nur die Verankerung der PR in einer

Organisationsstruktur von zentraler Bedeutung ist, sondern auch das Bewusstsein für deren Relevanz unter den mit PR-Arbeit beschäftigten Personen in Organisationen und PR-Agenturen. Aus Sicht des Autors kann die Implementierung einer strategischen PR-Evaluation und die Handlungsrelevanz der jeweiligen Ergebnisse auf höheren hierarchischen Ebenen nur durchgesetzt werden, wenn die PR-Abteilung oder ein PR-Berater einer PR-Agentur selber von der Notwendigkeit einer durchgängigen PR-Evaluation überzeugt ist. Diese Bedeutung kann organisationsintern vermittelt werden, indem eine verantwortliche Stelle hierfür in Organisationen und PR-Agenturen geschaffen wird, welche mit entsprechenden Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet ist (vgl. Bruhn 2005: 163; Dozier et al. 1995: 107ff.). Diese verantwortliche Stelle trägt auch die Verantwortung für eine kosteneffiziente Durchführung von strategischer PR-Evaluation, welche besonders zu Beginn der Implementierung zentrale Bedeutung hat, da die budgetäre Situation von PR-Abteilungen besonders in den letzten Jahren durch Etatkürzungen gekennzeichnet ist (im Rahmen allgemeiner Kostensenkung besonders in Unternehmen) und so nur wenig Raum für Investitionen umfassender Innovationen, wie einer strategischen PR-Evaluation, blieb (vgl. Rolke 2003). Aber auch darüber hinaus ist im Verlauf strategischer PR-Evaluation auf Kosteneffizienz im Rahmen der bereits bestehenden Richtwerte zu achten (vgl. Kapitel 2.2.2). Hierbei bedarf es besonderer Vorsicht, da durch Kostenkontrolle die zentralen Aufbauprinzipien strategischer PR-Evaluation nicht zu Lasten der Qualität strategischer PR-Evaluation im Ganzen führen sollten. Zu diesen, neben den bereits genannten Aufbauprinzipien zählen Kontinuität, Vollständigkeit und Flexibilität. Kontinuität meint, dass eine sich aus Perspektive einer Organisation ständig wandelnde Öffentlichkeit nur durch ein geeignetes Bezugssystem strategisch evaluieren lässt. Dafür sind kontinuierliche Analysen (Themenzyklus- und Zeitreihenanalysen) nötig, wie sie in Kapitel 3.2.1.2 bereits skizziert wurden. Darüber hinaus ist ergänzend zur Prozessorientierung von strategischer PR-Evaluation (vgl. Kapitel 3.3.1 PR-Prozesskontrolle) eine punktuelle Ergebniskontrolle zu installieren, welche summativ die Überprüfung der PR-Ziele und unterstellten PR-Wirkungen vornimmt (vgl. Kapitel 3.2.2). Weiterhin müssen für eine strategische PR-Evaluation die Kriterien Zurechenbarkeit, PR-Bedingtheit und Vollständigkeit durch die Aufbauorganisation erfüllt werden. Dabei sind Zurechenbarkeit und PR-Bedingtheit eng miteinander verbunden und beschreiben die Tatsache, dass - wie am Beispiel der Kennzahlen der PR verdeutlicht (vgl. Kapitel 2.2.4) - ermittelte Effekte z.B.

durch mediale Berichterstattung, auch klar auf PR-Aktivitäten zurückführbar sein müssen (PR Bedingtheit). Darüber hinaus ist dafür Sorge zu tragen, dass Daten oder Ergebnisse gesammelt werden, welche valide die Leistung von jeder einzelnen PR-Aktivität (Zurechenbarkeit) abbilden, um über deren Effizienz entscheiden zu können. Dies ist eine Möglichkeit jenseits von „Bauchgefühl“ über deren Fortführung oder Beendigung für die zukünftige PR-Arbeit urteilen zu können. Zudem ist es für den Aufbau einer strategischen PR-Evaluation wichtig alle von einer Organisation steuerbaren und beeinflussbaren PR-Maßnahmen auf allen Ebenen zu betrachten. Als Bezugsrahmen hierfür dient das bereits eingeführte PR-Stufenmodell (vgl. Kapitel 2.2.5), dessen Betrachtungsebenen eine differenzierte und umfassende Evaluation ermöglichen. Eine weitere Besonderheit der PR im Vergleich zu anderen Kommunikationsdisziplinen, welche meist innerhalb eines Jahresplanes gedacht werden ist, dass diese durch die holistische Sicht auf das Unternehmen und deren Bezugsgruppen eine Doppelfunktion einnehmen, und sowohl lang fristig, als auch kurzfristig, z.B. im Falle von Krisen im Sinne der Organisation handlungsfähig sein muss. Jedoch gilt es, über das valide und umfassende Feststellen und Bewerten von PR Leistungen auf verschiedenen Ebenen hinaus, auch sicherzustellen, dass es nicht nur bei der Sammlung von Daten bleibt, sondern in der Organisationsstruktur auch Handlungs-routinen etabliert werden, welche deren Rezeption auf Ebene der Organisationsführung ermöglicht, und ausgehend davon in konkrete Handlungen umgesetzt werden.

Um die theoretischen Ausführungen umzusetzen bedarf es geeigneter Methoden, die an verschiedenen Stellen und Ebenen des PR-Prozesses ansetzen und valide die nötigen Daten erheben helfen. Dieser Betrachtung widmet sich das folgende Unterkapitel 3.4.

3.4 Methoden für die strategische PR-Evaluation

Kapitel 3.4 fokussiert auf die Methoden, welche sich für die Durchführung einer strategischen PR-Evaluation eignen. Zudem orientiert sich dieses Kapitel auch an dem bereits skizzierten Ebenen-Modell der DPRG, welches in Kapitel 2.2.4 thematisiert wurde. Bei der Betrachtung dieses Modells wurden die benötigten Methoden zur Evaluation auf verschiedenen Wirkungs-

ebenen bereits genannt, und sollen hier genauer vorgestellt und durch neue und passfähige methodische Betrachtung ergänzt werden (vgl. Kapitel 3.4.2 und 3.4.3).

Die nachstehend vorgestellten Methoden finden entweder eigenständig, oder in Verbindung mit anderen Methoden, in einem Methoden-Mix, Eingang in die strategische PR-

Evaluation. Die Vorgehensweise kann dabei qualitativer oder quantitativer Natur sein. Die Vorgehensweise ist ebenso wie die Methodenwahl abhängig vom eingesetzten PR-Instrument, Ziel der PR, Ziel der Evaluation, vom Zeitpunkt im PR-Prozess, von der budgetären Situation und von der Methodenkompetenz von Evaluatoren (vgl. Fuhrberg 1995: 60ff.).

3.4.1 Klassische Methoden der empirischen Sozialforschung und PR-Evaluation Innerhalb der empirischen Sozialforschung gelten Beobachtung, Befragung und Inhaltsanalyse als Primärmethoden (vgl. Diekmann 1999). Diese sollen im Folgenden jeweils kurz skizziert werden, um im Anschluss daran ihre Verwendung im PR-Prozess aufzuzeigen.

3.4.1.1 Die Beobachtung in der PR-Evaluation

Die Beobachtung ist die „ursprünglichste“ sozialwissenschaftliche Methode (vgl. Bortz/Döring 2002: 263; Diekmann 1999: 456; Schnell/Hill/Esser 1999: 358) und lässt sich wie folgt definieren:

„Unter Beobachtung verstehen wir das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens.“ (vgl. Atteslander 2003: 79)

Eine wissenschaftliche Beobachtung verläuft standardisiert und intersubjektiv überprüfbar. Da bei können sowohl qualitative als auch quantitative Daten produziert werden, die in beiden Fällen den rein interpretativen und anekdotischen Zugang zu Alltagsbeobachtungen vermeiden helfen (vgl. Bortz/Döring 2002: 262).

Bestandteile der Beobachtung sind das Beobachtungsfeld, die Beobachtungseinheit, der Beobachter und der Betrachtete. Das Beobachtungsfeld ist demnach die räumliche und soziale Umgebung, in dem die Beobachtung durchgeführt wird. Die Beobachtungseinheit ist der Teilbereich des sozialen Geschehens, welcher der konkrete Gegenstand der Beobachtung ist (vgl. Atteslander 2003: 79ff.). Das zu Beobachtende wird bereits bei der Festlegung des Beobachtungsfeldes definiert. Der Beobachter fungiert als Messinstrument, der die zu sammelnden Daten aufnimmt, beurteilt und kodiert. Schnell, Hill und Esser sprechen in diesem Zusammenhang vom Beobachter, dessen Aufgabe es ist „[...] Wahrnehmungs-, Selektions- und Reduktionsleistungen [...]“ zu vollbringen (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999: 367).

Der besondere Vorteil der Beobachtung als Methode wird in der Authentizität (externe Validität) der gewonnenen Daten (vgl. Atteslander 2003: 113) deutlich. Darüber hinaus bietet sich die Beobachtung als Methode an, wenn:

- Komplexe Alltagssituationen erfasst werden sollen (vgl. Diekmann 1999: 465).
- Eine erste Datensammlung in bisher wenig erforschten Gebieten vorgenommen werden soll. (vgl. Schnell/Hill/Esner 1999: 373)
- Wenn sozial erwünschte Verhaltensweisen auf ein Minimum reduziert werden sollen (vgl. Bortz/Döring 2002: 262).

Verschiedene Formen der Beobachtung, lassen sich anhand eines Kontinuums zwischen zwei Polen darstellen.

Die meisten Formen sind miteinander kombinierbar. Jedoch schließen sich manche, wie z.B. die verdeckte Selbstbeobachtung, logisch aus. Die für die Beobachtung von PR-Aktivitäten am meisten geeignete Form, lässt sich nicht pauschal festlegen, sondern ist immer abhängig davon, was beobachtet werden soll. Hauptsächlich wird die Beobachtung jedoch eingesetzt, um PR

Aktivitäten verdeckt (ohne Mitwissen der Beobachteten), teilnehmend (Beobachter ist Teil der Beobachtungssituation) und strukturiert (Beobachtung ist auf vorher bestimmte Variablen fest gelegt) in einer natürlichen Beobachtungssituation (z.B. ein Presse/PR-Event) zu erfassen und zu bewerten. Dies können z.B. Kontaktbeobachtungen bei Messen, Informationsveranstaltungen, Promotion-Aktionen, Pressekonferenzen, Journalistenreisen oder einem Tag der offenen Tür sein. Dabei können die Anzahl der Besucher/Kontakte, die Verweildauer am Stand, Anzahl und Dauer von Gesprächen. Bewegungsmuster an Messeständen und Verkaufsstellen, Menge des genutzten Informationsmaterials quantitativ erfasst werden (vgl. Mannigel 2001: S. 98; Oberbeck 1997: 5). Weitere Indikatoren, die sich beobachten lassen, sind die Stellungnahmen einzelner Personen, die Reaktion auf einzelne PR-Maßnahmen oder bestimmte Aktionen innerhalb einer PR-Aktivität, die Entwicklung des Börsenkurses eines Unternehmens im Verlauf von PR-Events, die Medienberichterstattung in Krisenfällen und die Zusammenarbeit mit Verbänden sowie ordnungspolitischen Institutionen (vgl. Hagen/Oberle 1994: 33f.).

3.4.1.2 Befragung und Experiment in der PR-Evaluation

Die Meinungen zur Befragung innerhalb der Wissenschaft gehen weit auseinander, was sich anhand der Betitelung der Methode als „Königsweg“ oder „Holzweg“ zeigt

(Diekmann 1999: 371). Unbestritten aber bleibt, dass die Befragung und deren verschiedenen Ausprägungsformen innerhalb der sozialwissenschaftlichen Forschung, die am meisten verwendete Methode ist (vgl. Bortz/Döring 2002: 237; Schnell/Hill/Esser 1999: 299). Im Rahmen der PR-Evaluation ist die Befragung zudem eng mit der Forschungsstrategie Experiment verbunden, da beide in unter

schiedlicher Form für Teilaufgaben innerhalb einer strategischen PR-Evaluation nützlich sein können. Unter den zahlreichen Definitionen für die Befragung lautet eine aktuelle:

„Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen. Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“ (vgl. Atteslander 2003: 120)

In Ergänzung zu dieser Definition nennt Atteslander, dass die Befragung ein situationsabhängiger, zielgerichteter und sozialer Vorgang ist (vgl. ebd.. 122f.).

In der Befragung stellt der Befragte sein Wissen oder seine Meinung zur Verfügung. Diese Informationen können allerdings in mehrfacher Hinsicht verzerrt sein, da es sich beim Antwort

verhalten um Aussagen der subjektiven sozialen Realität der befragten Person handelt (vgl. Atteslander 2003: 191) und deshalb differenziert betrachtet werden müssen. Um eine Systematisierung der Befragung und ihren verschiedenen Ausprägungen zu erreichen, wird nach Art der Durchführung (mündlich oder schriftlich) und Grad der Strukturierung (wenig strukturiert/teilstrukturiert/stark strukturiert) unterschieden wird (vgl. Bortz/Döring 2002: 237f.; Diekmann 1999: 374; Schnell/Hill/Esser 1999: 300).

Deutlich wird dabei, dass neben der Befragung auch die Interviewformen zu den Formen der Befragungen gehören. Telefon-Interviews und computergestützte Verfahren, wie „Computer Assisted Telephone Interview“ (CATI), „Computer Assisted Personal Interview“ (CAPI), „Computer Self-Administered Questionnaire“ (CSAQ), „Home-Based Active Passive Personal Interviewing“ (HAPPI) nehmen eine Sonderstellung ein, da sie sich den klassischen Kategori

sierung (siehe Abbildung 11) zum Teil dadurch entziehen, dass bei mündlichen Befragungen zumeist von einer Face-to-Face Kommunikationssituation ausgegangen wird. Auch die Online Fragebögen müssen nach dieser Logik, wie in Abbildung 11, gesondert

aufgeführt werden. An dere Unterscheidungsmerkmale sind die Befragungssituation oder die Anzahl der einbezogenen Personen (Einzelbefragung versus Gruppenbefragung). Zusätzlich bilden die behandelten The men einer Befragung Unterscheidungsmerkmale (monothematisch versus multithematisch). Die Entscheidung welche Form der Befragung verwendet werden soll, hängt letztlich von den zu erfragenden Inhalten ab.

Akribie ist geboten, wenn sich die Gestaltung der Fragenkomplexe oder eines Interview Leitfadens anschließt. Dabei können sich Besonderheiten aus der Form der Befragung ergeben. So muss z.B. bei Interviews darauf geachtet werden, in welcher Art und Weise (weich, hart oder neutral) der Interviewer mit dem Interviewten kommuniziert (vgl. Diekmann 1999: 375 ff.), oder bei einer postalischen Befragung muss die komplette Befragung selbsterklärend sein, da keine Rückfragen gestellt werden können.

Eine Klassifizierung nach Holm identifiziert insgesamt 7 Fragetypen: Fakten-, Wissens-, demo grafische, Einschätzungs-, Bewertungs-, Einstellungs-, und Handlungsfragen (vgl. Holm 1976: 32). Darüber hinaus lässt sich zwischen direkten und indirekten Frageformen unterscheiden, die offen, halboffen oder geschlossen gestellt sein können. Der Fragekomplex sollte formal und optisch so aufbereitet sein, dass Fehler im Verständnis und Übersichtlichkeit auf ein Minimum reduziert werden können. Inhaltlich ist zudem auf die Dramaturgie der Fragen zu achten. So kommt z.B. den Einleitungsfragen eine besondere Bedeutung zu, da diese als „Eisbrecher“ in die Thematik einführen. Deshalb sollten wichtige oder heikle Fragen nie an den Anfang gestellt werden. Bei längeren Befragungen ist es empfehlenswert Fragenkomplexe zu bilden, die durch Überleitungsfragen verbunden werden. Insgesamt lassen sich für die Befragung drei Kategorien von Fehlerquellen identifizieren: a) Befragtenmerkmale wie soziale Erwünschtheit, Response Set und Meinungslose, b) Fragemerkmale bezüglich der Frageformulierung, Frageposition und Effekte von Antwortkategorien, c) Merkmale des Interviewers und der Interviewsituation, wie die verzerrende Wirkung durch Anwesenheit Dritter, und geschlechtsspezifische Effekte (vgl. Diekmann 1999: 382-402).

Nach Hagen und Oberle gilt die Befragung als das wichtigste Verfahren zur Wirkungskontrolle von PR (vgl. Hagen/Oberle 1994a: 30). Vergegenwärtigt man an dieser Stelle nochmals das Ebenen-Modell der DPRG (siehe Abbildung 4), dann lässt sich diese Aussage bestätigen, denn die Befragung kommt auf allen Ebenen in unterschiedlicher Form zum Einsatz.

So werden z.B. Mitarbeiter, Kunden, Journalisten, Meinungsbildner oder (potentielle) Konsumenten befragt oder interviewt, um Aussagen über Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Kenntnis, Erinnerung, Interesse, Akzeptanz, Motivation oder Imageeinschätzungen zu generieren (vgl.

Mannigel 2001: 98). Für breitere Zielgruppenbefragungen haben sich Omnibusumfragen als kostengünstig und passend erwiesen. Für eingehende Imageanalysen oder die Überprüfung von nachhaltigen Meinungsbildungsprozessen haben sich (Fokus-) Gruppendiskussionen bewährt gemacht, die idealtypisch eine Untersuchung zu zwei Zeitpunkten vorsieht (vgl. Hilger 1997: 84). Für die PR-Evaluation wird die Befragung zudem auch für Recall- und Recognition

Tests, Impact-Tests sowie Kontrollgruppen-Analysen genutzt (vgl. Müller 1998: 3). Insgesamt gilt: auf Befragungen basierende Verfahren, welche in elaborierter Form im Bereich der Marketing- und Werbeforschung Anwendung finden, könnten für die Evaluation von PR in adaptierter Form abgerufen werden, und bieten für die Weiterentwicklung der strategischen PR-Evaluation eine Vielzahl an Möglichkeiten.

Beim Experiment handelt es sich im Unterschied zur Befragung, Beobachtung oder Inhaltsanalyse nicht um eine eigenständige Erhebungsmethode. Experimente sind eine Forschungsstrategie, mit der geprüft werden kann, ob zwei Einzelbeobachtungen A und B nicht nur im Zusammenhang stehen, sondern ob eine angenommene Ursache A (etwa strategische PR-Evaluation

verbessert die Effizienz von PR-Prozessen) tatsächlich kausal für das Auftreten eines Effekts B ist (und nicht etwa nur die Tatsache, dass überhaupt Ziel-Mittel-Ergebnis-Relationen betrachtet werden).

Dazu werden mit Experimenten sogenannte Differenzbeobachtungen angestellt, die davon ausgehen, dass

„[...]wenn ein Fall, in dem die untersuchte Erscheinung vorkommt, und ein anderer, in dem sie nicht vorkommt, alle Umstände gemeinsam haben, wobei dieser eine Umstand nur im erstgenannten Fall auftritt, dann ist der Umstand, durch den sich die beiden unterscheiden, die Wirkung oder Ursache oder ein unentbehrlicher Teil der Ursache der Erscheinung.“ (Cohen und Nagel 1934 zitiert in Zimmermann 1972: 25).

Um dem Einwand zu entgegnen, dass ähnlich wie bei der Methode der Übereinstimmungen der Fall kaum denkbar ist, dass sich zwei soziale Objekte bzw. Individuen nur in

einem Merkmal unterscheiden (vgl. ebd.: 26), werden bei einem Experiment zwei Fälle nicht durch Einzelbeobachtungen, sondern durch zwei Versuchsgruppen mit jeweils mehreren Untersuchungsteilnehmern repräsentiert, wobei diese nach einem Zufallsverfahren auf die Versuchsgruppen aufgeteilt sind. Ergänzend werden sozialwissenschaftliche Experimente so angelegt, dass eine Kontrolle der zeitlichen Abfolge gegeben ist, d.h., die verursachende Größe auch tatsächlich vor der vermeintlichen Erscheinung oder der Wirkung auftritt.

Neben ‚Minimalversuchsplänen‘, bei denen zwei Fallgruppen untersucht werden, wobei nur eine den Stimulus erhält bzw. einer gegenüber der anderen Versuchsgruppe manipuliert, stehen auch umfangreiche Versuchspläne zur Verfügung, mit denen a) Störgrößen kontrolliert, b) Antworteffekte aufgrund der experimentellen Anordnung reduziert oder c) sogar Interaktionseffekte geprüft werden können, wie sie für komplexe, von Person zu Person unterschiedliche Wahrnehmungs- und Verstehensprozesse typisch sind. Auch wenn das Experiment eine Forschungsmethode darstellt, die in der Psychologie (vor allem in der Kognitions- und Sozialpsychologie) zur Lösung von Problemen im Bereich der menschlichen Wahrnehmung entwickelt wurde (vgl. Woelke 2004) und deshalb vorteilhaft zur Klärung von Mediengewaltwirkungen oder der Wirkung von Anzeigen und Werbespots erscheint, dürfte es für die Unternehmenskommunikation ebenso interessant sein. Mit Experimenten lässt sich nicht nur der Erfolg bestimmter Angebotsstrategien vergleichen (etwa in der Gesundheitskommunikation der Vergleich von narrativer und informativer Strategie bei der Gesundheitsaufklärung), sondern auch die Wirksamkeit unterschiedlicher Formen der Wirkungskontrolle je nach Einbindung in die Ablauforganisation überprüfen – im Sinne von Woelke (vgl. ebd.), der Potentiale dieser Forschungsstrategie im Bereich PR/Organisationskommunikation in der Mitarbeiter PR oder PR-Evaluation sieht.

3.4.1.3 Die Inhaltsanalyse in der PR-Evaluation

Der Methode der Inhaltsanalyse hat eine zentrale Bedeutung in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung (vgl. Früh 1998: 15). Sie befasst sich mit der systematischen Erhebung und Auswertung von Texten, Bildern und Filmen (vgl. Diekmann 1999: 481). Eine allgemeine Definition nach Früh lautet:

„Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nach vollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen (häufig mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz).

(vgl. Früh 1998: 25)

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Inhaltsanalyse unterscheiden: Die qualitative (vgl. Diekmann 1999: 510-516; Mayring 2003) und die quantitative Inhaltsanalyse (vgl. Bortz/Döring 2002; Diekmann 1999; Früh 1998; Merten 1995). Nach Mayring lässt sich von einer quantitativen Inhaltsanalyse sprechen, wenn Zahlbegriffe und deren In-Beziehung-Setzen bei der Erhebung und Auswertung verwendet werden. In allen anderen Fällen liegt eine qualita-

tive Inhaltsanalyse vor (vgl. Mayring 2003: 12). Diese Abgrenzung basiert auf den formalen

Unterscheidungskriterien, da die Darstellung der Diskussion um die Unterscheidung der beiden Spielarten der Inhaltsanalyse an dieser Stelle zu umfangreich und nicht zielführend ist. Bezüglich quantitativer Inhaltsanalysen lassen sich vier Grundformen unterscheiden: Frequenz-, Valenz-, Intensitäts- und Kontingenzanalyse (vgl. Mayring 2003: 15). Frequenzanalysen nehmen eine Klassifizierung von Textelementen und die Auszählung der Auftretenshäufigkeit vor. Die Valenzanalyse geht einen Schritt weiter und betrachtet darüber hinaus die spezifische Beschreibung von Inhalten und deren Wert für den Untersuchungsgegenstand, indem Kommunikate z.B. eher positiv, neutral oder negativ beurteilt werden. Die Aufgabe der Intensitätsanalysen ist ähnlich der Valenzanalyse, nur dass die Intensität einer Bewertung im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Die Kontingenzanalyse erfasst zunächst, wie die Frequenzanalyse, Häufigkeiten. Jedoch will die Kontingenzanalyse darüber hinaus feststellen, welche Merkmale zusammen im Ausgangsmaterial auftreten. Von besonderem Interesse ist dabei, ob bestimmte Merkmale häufiger gemeinsam auftreten, als es zufällig zu erwarten wäre (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999: 375).

Qualitative Inhaltsanalysen können zusammenfassenden, explikatorischen oder strukturierenden Charakter besitzen (vgl. Diekmann 1999: 512). Die zusammenfassende Inhaltsanalyse reduziert das Textmaterial in mehreren Schritten um die wesentlichen Aussagen herauszuarbeiten, und diese in vorher aufgestellte Kategorien einzuordnen. Eine explizierende Inhaltsanalyse versucht, die untersuchten Inhalte so gut wie möglich - auch

unter Hinzuziehung sonstigen Materials, Hintergrundwissens usw. - verständlich zu machen. Die zentralste Form der qualitativen In

haltsanalyse ist die strukturierende Inhaltsanalyse, die das Textmaterial unter bestimmten Kriterien analysiert, um spezifische Aspekte besonders herauszuheben.

Als Zwischenfazit soll festgehalten werden, dass es sich unabhängig davon ob eine qualitative oder quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt wird, folgende Charakteristika eine Inhaltsanalyse prägen (vgl. ebd.: 13):

Inhaltsanalyse will

- (Fixierte) Kommunikation analysieren
- Systematisch, regel- und theoriegeleitetes Vorgehen
- Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen.

Idealtypisch beginnt eine Inhaltsanalyse mit der Klassifizierung von Kommunikaten sowie der Festlegung der Stichprobe. Es werden verbindliche Kodiereinheiten und ein Kategoriensystem festgelegt, die einem Pretest unterzogen werden. Anschließend werden die ausgewählten Kommunikate kodiert, ausgewertet und interpretiert (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999: 376ff.). Dieser

Prozess kann auch computergestützt anhand von Qualitative Data Analysis (QDA) -Systemen (vgl. Kuckartz 1999), oder durch die von Früh konzipierte Semantische Struktur- und Inhaltsanalyse (SSI) durchgeführt werden (vgl. Kapitel 4.3).

Das zentrale Element inhaltsanalytischer Untersuchungen ist das Code-Buch, da es das Kategoriensystem enthält, welches alle dem Erkenntnisinteresse der Analyse zuträglichen Kategorien enthält. Somit kommt der Bildung von Kategorien eine zentrale Bedeutung zu, wobei ein eher theoriegeleitetes oder aber empiriegeleitetes Vorgehen möglich ist (vgl. Atteslander 2003: 225). Die Kategorien sollten sich gegenseitig ausschließen, erschöpfend und voneinander unabhängig sein (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999: 380ff.).

Die Vorteile der Inhaltsanalyse für die PR-Evaluation liegen unter anderem in ihrem Vergangenheitsbezug, welcher die Untersuchung von in der Vergangenheit produzierten Kommunikaten ermöglicht. Dazu ist die Inhaltsanalyse wenig reaktiv, da sich die Analyse auf Datenmaterial bezieht welches, von Ausnahmen abgesehen, weitgehend non-reaktiv ist (vgl. Diekmann 1999: 487). Außerdem kann sie jederzeit am selben Material beliebig wiederholt werden.

Die mannigfaltigen Formen, sowie die bereits angesprochenen Vorteile der Inhaltsanalyse haben dazu geführt, dass diese Methode, nachdem die PR-Branche sie Anfang der 1990er Jahre entdeckte (vgl. Riebel 2002: 56; Becker-Sonnenschein 1997: 11) zu einer der dominierenden Methoden in der PR-Wirkungskontrolle wurde. Dafür musste die Inhaltsanalyse an die Zwecke der PR angepasst werden. In diesem Zuge wurde aus der Inhaltsanalyse die Medienresonanzanalyse, welche im folgenden Unterkapitel genau betrachtet wird.

3.4.2 Spezielle Auswerteverfahren der Medienberichterstattung: Medienresonanzanalyse (MRA)

„Medienresonanzanalysen sind ein EDV-gestütztes, inhaltsanalytisches Verfahren zur Beobachtung und Auswertung der Medienberichterstattung.“ (Sass 2002: 4)

Kommunikationswissenschaftliche Vorstellungen wie die Lasswell-Formel sowie ein Medienwirkungsmodell, bei dem gemäß Agenda-Setting-Modell die Häufigkeit der Nennung eines

Themas das Nachdenken darüber in der Öffentlichkeit bestimmt, sind zentrale Ansätze einer inhaltsanalytischen Form von PR-Evaluation, die als Medienresonanzanalyse (MRA) beschrieben wird. Wie das eingangs erwähnte Zitat verdeutlicht, zeichnet diese Inhaltsanalyse zudem ein hoher Grad an EDV-Unterstützung aus.

Die Anwendungsfelder von MRA sind prinzipiell vielfältig: Es finden sich Analysen zur Print, Hörfunk und TV, ebenso sind aber auch Analysen im Internet, also von Websites, Newsgroups, Newslettern und Web-Logs denkbar (vgl. Zerfaß 2004: 417-424). In der PR-Praxis beschränkt sich MRA aus forschungspraktischen Gründen (Kosten, Verfügbarkeit von Stichprobenmateri

al) meist auf die Betrachtung von Print-Medien, während Hörfunkangebote und eine systematische Überwachung des Mediums TV kaum vorkommen (vgl. Hagen/Oberle 1994b: 37; Klink 2002: 12; Reitbauer/Westermann 2005: 243). Ein Umstand, der aufgrund mittlerweile kontinuierlich erfolgreicher Programmanalysen unter Einschluss von Themenschwerpunktuntersuchungen im Grunde erstaunlich ist.

Das grundlegende Ziel der MRA ist die Analyse der Medienberichterstattung als Selbst- und Fremdbeobachtung, und zwar in einem Längsschnittdesign zur Erhebung von Zeitreihendaten. Selbst- und Fremdbeobachtung meint, dass ein Unternehmen sowohl die Berichterstattung über sich selbst, als auch die über Wettbewerber beobachtet. Eine

MRA kann ganz unterschiedliche Fokussierungen haben: Der PR-Branchenverband GPRA unterscheidet folgende fünf Typen: die Langzeit-Clip-Tracking-Analyse, die Ad-hoc-Auswertung, die taktisch orientierte Analyse, die Umfeldanalyse und die Online-Datenbank-gestützte Analyse (vgl. GPRA 1994: 7).

- Die Langzeit-Clip-Tracking-Analyse ist für die strategische PR-Planung und PR Analyse von entscheidender Bedeutung. Wie die Bezeichnung schon vermuten lässt, ist diese langfristig angelegt und auf kontinuierliche Fortsetzung ausgerichtet, woraus sich ein strategisches Potential der Ergebnisse, im Sinne von zukünftiger PR-Planung ergibt.
- Die Ad-hoc-Analyse ist eine Querschnittsuntersuchung, welche PR-Aktivitäten in einem kurzen, eng definierten Zeitraum bewertet. Sie ist somit auf spezifische Aktionen oder Kampagnen ausgerichtet.
- Für die tagesaktuelle, operative PR-Arbeit eignet sich die taktisch orientierte Analyse, welche die tagesaktuelle Medienberichterstattung auf vorher festgelegte Begrifflichkeiten untersucht. So lässt sich beobachten, welche (Massen-)Medien wie und in welchem Umfang berichten. Ausgehend davon kann die operative PR-Planung dann aufgrund der Daten entscheiden, welche (Massen-)Medien verstärkt mit Informationen versorgt werden können und wo ein Artikel am besten platziert werden sollte. Insgesamt lässt sich durch die taktisch orientierte Analyse die Pressearbeit und eine gezielte sowie personalisierte Journalistenbetreuung leicht realisieren (vgl. Femers/Klewes 1995: 118 f.).
- Eine Umfeldanalyse ist angelehnt an das Verfahren des Benchmarkings, d.h. die Beobachtung des Kommunikationsklimas in der Medienberichterstattung eines Kunden im Vergleich mit seinen direkten Marktkonkurrenten.
- In den letzten Jahren hat eine Form der Medienresonanzanalyse eine besondere intensive Entwicklung erfahren: Die Online-Datenbank-gestützte Analyse (vgl. Reitbauer/Westermann 2005). Wie in anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen hat die Digitalisierung, die enorme Leistungsfähigkeit von Datennetzen und die schnell wachsende Leistungsfähigkeit von Produktions- und Speichermedien dazu geführt, dass zentrale Bereiche der PR-Arbeit effektiver und effizienter gestaltet werden können.

In der MRA werden im Wesentlichen zwei Aspekte erhoben: Erstens das Vorkommen bestimmter Themen und zweitens die Valenz, d.h. der Tenor der Berichterstattung im Sinne von Bewertungen. Dazu kommen weitere Strukturvariablen, und zwar gemäß einer

Studie von Reitbauer und Westermann (vgl. Reitbauer/Westermann 2005) Erscheinungsmedium, Beitragsgröße, Platzierung des Beitrages sowie Anzeigen-Äquivalenzwert (vgl. ebd.: 243f.). Letzteres Kriterium – der Anzeigen-Äquivalenzwert – wurde vor einigen Jahren oft als Begründung für die Behauptung angeführt, dass PR die bessere Werbung sei (vgl. Jeffries-Fox 2003) und ist insbesondere

im angloamerikanischen Wirtschaftsraum weit verbreitet. Allerdings steht er gleichzeitig in der Kritik, da seine Berechnung auf strittigen Annahmen fußen (vgl. Hagen/Oberle 1994b: 36; Klink 2002: 14). Elaborierte MRA-Instrumente, wie die zur Analyse des Dualen Systems entwickelte MRA (vgl. Femers/Klewes 1995: 125-131) erfassen zusätzlich Aspekte wie Medienimage, Meinungsträger (Politiker, Verbände, Verbraucher etc.), Rezipienten(-typen) des jeweiligen Mediums, sowie welche anderen Meinungsführer sich zum jeweiligen Thema äußern.

Aufgrund der mit MRA gewonnenen Daten lassen sich potentiell Fragen, wie nach der Themendurchdringung, nach aufkommenden neuen Themenhorizonten (Issues) aber auch nach Themenkarrieren beantworten. Zudem lässt sich beobachten, wie stark der eigene Einfluss auf die Medienberichterstattung war, indem man im Sinne einer Input-Output-Analyse überprüft (vgl. Hilger 1997: 74; Mathes/Salazar-Volkman/Tscheulin 1995: 148), in wie fern sich Medienberichterstattung und die dem Journalismus bereitgestellten Informationen über die eigene Organisation angleichen. Darüber hinaus lassen sich mit dem Instrument der MRA auch Meinungsführer zu einem relevanten Thema herausstellen, und positiv oder kritisch berichterstattende Journalisten identifizieren (vgl. Oberbeck 1997: 5f.). Um wesentliche und für ein Thema relevante Aspekte in einer immer stärker diversifizierten Medienlandschaft zu identifizieren, muss vom umfangreichen Quellenmaterial eine Datenreduktion vorgenommen werden. Um nachfolgend die MRA in ihren Leistungen bewerten zu können, sei ergänzend erwähnt, wie diese bei der Stichprobenbildung vorgeht:

Durch die zunehmende Technisierung der MRA ist unter Organisationen (Unternehmen wie auch PR-Agenturen) ein Trend zum Outsourcing der MRA an spezialisierte Medienbeobachtungsdienste zu verzeichnen. Eine bei Reitbauer und Westermann (vgl. Reitbauer/Westermann 2005: 243) aufgeführte Studie belegt dies: Im Jahr 2003 lagerten 38% der befragten Organisationen sowohl die Erfassung, als auch die Analyse der Medienberichterstattung aus. Weitere 31% vergaben die Erfassung an Spezialagenturen, während

sie die Analyse selbst durchführten und 11% der befragten Organisationen erstellen die Stichprobe selbst, lassen diese aber extern analysieren. Zum Problemfall wird dabei insbesondere, dass mit der Art und Weise der Stichprobenbildung bereits eine wesentlicher Reduktion der Grundgesamtheit „Medienberichterstattung“ erfolgt ist, ohne dass dieser Schritt explizit dokumentiert, geschweige denn systematisch untersucht werden kann: Medienbeobachtungsdienste, die sogenannte Clipping-Dienste anbieten, sammeln wie auch die Organisationen, welche bei der Erfassung der Medienausschnitte intern vorgehen, nur diejenigen Artikel, in denen entweder der vorgegebene Name der Organisation oder ein vorgegebener Themenschwerpunkt enthalten ist. Mit anderen Worten: Nur Artikel, in denen beispielsweise der Name „Marke XY“ oder das Thema Süßstoff/Coffeine in Erfrischungsgetränken vorkommt, werden in die Untersuchung einbezogen. MRAs sind erkennbar also keine Vollerhebungen von Berichterstattung, sondern (aus forschungsökonomischen Gründen) immer nur Analysen einer Teilmenge von Medienberichterstattung. Dieser Aspekt ist zentral, wenn man die Prognoseleistungen aber auch die mit diesem Instrument gewonnen Ergebnisse im Hinblick auf Akteure, Themenverläufe und Themenkarrieren bewertet. Ein weiterer wesentlicher Punkt, für die Beurteilung von MRAs, ist die Frage danach, wie die Themenanalyse konkret erfolgt. Themenanalysen in der MRA sind - vermutlich wieder aus Kostengründen - heute zumeist eine Mischform aus Themenfrequenz- und Valenzanalysen, wobei Themen im Sinne von Themenschwerpunkten statisch erfasst werden. Dezidierte Themenanalysen unter Einbeziehung sprachwissenschaftlich elaborierter Konzepte wie Oberflächen und Tiefenstruktur von Sätzen, oder gar dem Propositionskonzept, mit dem sich kausale Relationen, Akteure und Handlungsformen genauer bestimmen lassen, (vgl. Früh 1989 u. 1998; Eilders 1997) kommen nach bisheriger Erkenntnis in MRAs nicht vor. Ebenso finden Analysevorschlüsse wie von Kohring und Matthes (vgl. Kohring/Matthes 2004), Themen gemäß Entman's Framing Definition über verschiedene Ebenen (Problemdefinition, kausale Interpretation, moralische Bewertung und Handlungsempfehlung) zu bestimmen, bis dato keine Anwendung (vgl. Kapitel 3.3.3).

Wie lässt sich die Medienresonanzanalyse bei Kenntnis dieser Aspekte letztlich im Sinne strategischer PR-Evaluation bewerten?

Positiv hervorzuheben ist, dass MRAs als kontinuierliche Analysen angelegt sind, und somit der Erfordernis, PR-Maßnahmen dynamisch zu betrachten grundsätzlich

entsprechen. Zweitens ist die Konzeption einer MRA offen genug, Aspekte zu untersuchen, die bisher nicht im Fokus der Analysen liegen. Hierzu zählen Analysen der Akteure, der Valenz der Berichterstattung je nach Akteur oder Neben- und weitere Hauptthemen. Das gilt auch für die Erhebung der bisher für die PR-Literatur diskutierten Kennzahlen wie Darstellungsquotient, Text-Bild-Quotient, Aktionsquotient, Type-Token-Ratio, Affinitätswert, Akzeptanzquotient, Fairnesswert, Themenquotient und Initiativquotient. Allerdings wäre es für die strategische Nutzung der MRA notwendig, dezidierte Kenntnisse über die theoretischen Wirkungszusammenhänge dieser Aspekte zu kennen, denn die Ausprägung der jeweiligen Quotienten sind von Fall zu Fall unterschiedlich, und für sich genommen nur wenig aussagekräftig. Sie müssen immer vor dem Hintergrund einer spezifischen Organisation in dessen spezifischer Situation betrachtet werden.

Insgesamt ist die Medienresonanzanalyse ein Instrument, dass nicht nur eine querschnittsartige Standortbestimmung bezüglich des öffentlichen Meinungsbildes über ein Thema oder eine Organisation ermöglicht (vgl. Krüger/Müller-Henning 2001: 35). Das potentiell längsschnittartige Design der MRA stellt strategische Handlungs- und Steuerungskomponenten im Sinne des bereits entwickelten Verständnisses für eine strategische PR-Planung bereit. Die damit mögliche Erfassung der Medienresonanz und des publizistischen Meinungsklimas ermöglichen eine flexible Umsteuerung im Rahmen der PR-Prozesskontrolle auf operativer und strategischer Ebene.

Negativ zu bewerten ist, dass die MRA – abgesehen von der oft fehlenden Rückkoppelung der Ergebnisse auf operativer Ebene – einige wesentliche Defizite im Bereich der Stichprobenziehung, Kategorien und Logik des Kodierens aufweist. Mit den genannten und in der Praxis üblichen Stichprobenverfahren des Clippings ist meist ein Urteilsfehler verbunden, der in der psychologischen Literatur als Basisratenfehler bezeichnet wird (vgl. Kahneman/Tversky 1982). Wenn sich die Auswahl einzelner Artikel dadurch bestimmt, dass entweder der Name der Organisation oder vorgegebene Items bei der Stichwortsuche vorkommen, werden statt einer vollständigen Berichterstattung nur Ausschnitte der Berichterstattung als Grundgesamtheit betrachtet.

Um dies zu verdeutlichen sei das Beispiel Analyse von Fernsehberichterstattung angeführt: Wenn man Wissenschaftsberichterstattung analysieren will und dazu alle Sendungen untersucht, die in Programmkündigungen als Wissenschafts-Sendungen

aufgeführt sind, erhält man einen anderen prozentualen Anteil an Wissenschaftsberichterstattung, als wenn man alle fernsehpublizistischen Sendungen betrachtet und da Wissenschaftsthemen identifiziert.

Die gegenwärtige Form der Stichprobenziehung in der MRA ist so gesehen zwar forschungs ökologisch zielführend; es darf aber bezweifelt werden, ob das oben angeführte Ziel der MRA, nicht nur den Status Quo von Berichterstattung, sondern – im Sinne einer strategischen Planung und Kontrolle – auch Themenentwicklungen (neue Themen), bzw. neue Frames (Objekte, die im Zusammenhang mit anderen Objekten und Attributen als bisher thematisiert) vorhersagen zu können, damit erfüllt wird. Ein weiteres methodisches Problem stellt die Interkoderreliabilität dar (vgl. Femers/Klewes 1995: 131). Zwar lässt sich die Kodiergenauigkeit- und Konsistenz durch kontinuierliche Trainings erhöhen, dann stellt sich jedoch die erkenntnistheoretisch zu diskutierende Frage, was die MRA eigentlich misst. Misst sie dann, wie gut Kodierer nach einer Schulung standardisiert sind, oder misst sie korrekt, was die veröffentlichte Meinung ist?

Ein drittes Problem der MRA ist, dass Themenschwerpunkte anstelle von Themen erhoben werden. Gerade für die strategische PR-Evaluation wäre es aber wichtig die Differenziertheit eines Medienberichtes zu erfassen, d.h. wann welche Haupt- und Nebenthemen zusammen mit welchen Akteuren vorkommen, wer Handelnder ist und wer Betroffener. Um diese Fragen zu beantworten, sollten Medienresonanzanalysen methodisch nicht wie bisher nur als Mischformen von Frequenz- und Bewertungsanalysen angelegt sein. Methodische Alternativen wären deshalb die Kontingenzanalyse oder ein Analyseverfahren, wie die von Matthes und Kohring vorgeschlagene Analyse von Themen gemäß der Framing-Definition nach Entman (vgl. Kohring/Matthes 2004: 64). Darüber hinaus könnten, wenn weitere Fragen wie Ursachenzuschreibungen, kausale Bedeutungszuweisungen oder Tiefenstrukturen analysiert werden sollen, auch die Semantische Struktur- und Inhaltsanalyse (SSI) Anwendung finden (vgl. Fröh 1989 u. 1998), die auf dem Propositions-Ansatz von Kintsch und van Dijk (Kintsch/van Dijk 1978) fußt.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die gegenwärtige PR-Praxis sich derzeit zu stark an Kennzahlen, etwa bei der Anzeigenäquivalenzanalyse orientiert. Abgesehen davon, dass Werbung und redaktionelle Berichterstattung, immateriell gesehen, gänzlich verschieden sind und deshalb auf der materiellen Ebene (Fläche, die für redaktionelle Berichterstattung versus Anzeigen in einer Zeitschrift mit Informationen über

Organisation belegt wird) nicht sinnvoll miteinander verglichen werden können, verdecken diese Kennzahlen Defizite in theoretischer und empirischer Hinsicht. Und dies insbesondere dahingehend, wie Medienberichterstattung etwa das Wissen und die Vorstellungen von Rezipienten tatsächlich steuert, und welche Unterschiede in den durch Medien angeleiteten Wirklichkeitskonstruktionen je nach Thema, Vorwissen und Motivation von Rezipienten bestehen. Zudem ist offenbar unklar, inwiefern Medienberichterstattung zyklisch abläuft, welche Akteure im Themenverlauf wann und wie zu Wort kommen, und inwiefern Medienberichterstattung selbstreferentiell abläuft (vgl. Kapitel 3.2.1.3). Demnach ist nicht die Erhebung und Bildung von Kennzahlen generell ein Problem, sondern vielmehr die Auswahl relevanter und valider Kennzahlen. Insofern es möglich scheint, der Kritik an der zeitiger Medienresonanzanalysepraxis durch Methodenentwicklung zu entgegen, sollen die hierzu geeigneten und bereits angesprochenen drei Ansätze Kontingenz-, Framing-Analyse und SSI im Folgenden kurz vorgestellt werden.

3.4.3 Spezielle Methoden der Medieninhaltsforschung

In thematischer Fortsetzung werden im Folgenden die Kontingenzanalyse, Framing-Analyse und SSI hinsichtlich Ihrer Kompatibilität als spezielle Methoden der Medieninhaltsforschung im Rahmen einer strategischen PR-Evaluation untersucht.

Kontingenzanalyse: Die Kontingenzanalyse, als eine Form der Inhaltsanalyse erfasst zunächst wie die Frequenzanalyse Häufigkeiten. Jedoch will die Kontingenzanalyse darüber hinaus feststellen, welche Merkmale zusammen im Ausgangsmaterial auftreten. Dabei ist es vor allem interessant, ob bestimmte Merkmale häufiger gemeinsam auftreten, als es zufällig zu erwarten wäre (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999: 375).

Framing-Analyse: In der MRA-Praxis werden zumeist nur Themenschwerpunkte erhoben. Für strategische Evaluation wäre es aber sinnvoll, Berichterstattung differenzierter, d.h. nach Unternehmen; Schadens- und Nutzenbewertungen sowie für verschiedene Akteure zu erheben. Deshalb erscheint ein Analyseverfahren sinnvoll, dass in der Inhaltsanalyse nach dem Framing Modell (vgl. Scheufele 2003) vorgeht. Einen solchen Ansatz haben Kohring und Matthes (vgl. Kohring/Matthes 2004) im Kontext der Gentechnologie-Berichterstattung vorgeschlagen. Ihr Ansatz geht auf die Framing-Definition von Entmann zurück, wenn er wie in Abbildung 12 verdeutlicht, statt standardmäßig ex-ante auf einzelne Suchworte beschränkt zu sein, Problemdefinition, kausale Interpretation, moralische Bewertung und eine Handlungsempfehlung in einem Text untersucht. Mit anderen

Worten: Statt der Zuordnung eines Textes unter Haupt stichworte, wird dieser in verschiedene Teilaspekte zerlegt. Durch Clusteranalysen über diese Teilaspekte hinweg werden Muster in der Berichterstattung identifizierbar. In der Untersuchung von Matthes und Kohring zeigte sich dabei, dass die 1180 ausgewerteten Presseartikel folgende Ausprägungen aufwiesen:

Für die MRA hätte dieses Vorgehen den Vorteil, dass Aussagen differenzierter betrachtet werden, und somit einen höheren strategischen Wert für eine Organisation aufweisen. Wäre nach dem Beispiel nämlich ein Biotechnologieunternehmen Auftraggeber einer MRA, dann können durch eine Frame-Analyse im Gegensatz zur konventionellen MRA strategische Aussagen getroffen werden, welche die Ebene von Vorkommenshäufigkeiten bestimmter Suchworte weit überschreitet. Eine Frame-Analyse hätte demnach im Rahmen einer Problemdefinition eine Clusterung von Hauptthemen sowie eine Nutzens- und Schadensbewertung vorgenommen, und nach einer moralischen Bewertung eine Handlungsempfehlung aussprechen können, was für die operative und vor allem strategische Ausrichtung der PR-Aktivitäten des Biotechnologieunternehmens äußerst wertvoll erscheint.

Texte in verschiedene Teilaspekte zu zerlegen, statt diese gemäß Hauptstichworten einzuteilen ist ein Vorgehen, nach dem auch die SSI verfährt. Ausgangspunkte der SSI ist im Unterschied zur Themenanalyse nach Framing jedoch die Idee aus der Sprachwissenschaft, dass Texte nicht nur eine Bedeutungsstruktur aufweisen, sondern diese differenziert, aufgeteilt über Aspekte der Oberflächen- und Tiefenstruktur von Sätzen, entsteht. Diese Überlegung knüpft an die in der Sprachwissenschaft übliche Unterteilung von Sprechakten nach ihrem lokutionärem, illokutionärem und perlokutionärem Gehalt an (vgl. Austin 1979). Die Zerlegungen eines Aussage in verschiedene Sprechakte ist gerade für Medienberichterstattung sinnvoll, da öffentliche Kommunikationsmedien keine einheitliche Mediensprache aufweisen. Statt dessen lassen sich Unterschiede nach Medientyp (Yellow Press, Wirtschaftsnachrichten etc.) Zielgruppen (Spiegel vs. Focus) und Region festmachen.

Semantisch-Strukturelle-Inhaltsanalyse (SSI): Unterscheidet man bei Texten zwischen Aussagen, Inhalts- und Wirkungsebene, lässt sich Medienberichterstattung valider unterscheiden, die zwar auf der Oberfläche völlig unterschiedliche Texte ausweist, welche sich aber letztlich hin sichtlich Semantik und Makrostruktur ähneln. Mit anderen Worten:

Wenn sich zwei Texte auf der linguistischen Ebene (Wörter und Phrasen) unterscheiden, muss das nicht zwangsläufig eine semantische Differenz bedeuten, und muss so auch nicht in der Makrostruktur - als der zentralen Ebene eines Sachverhaltes - einen Unterschied bedeuten. Und umgekehrt wird dann auch fest stellbar, dass Berichte, die auf linguistischer Ebene (Wörter und Phrasen) identisch erscheinen, hinsichtlich semantischer und Sachverhaltsebene völlig Verschiedenes bedeuten. Um solche Unterschiede zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur, linguistischer, semantischer und zentraler Ebene feststellen und untersuchen zu können, bietet sich die Anwendung SSI an, wie sie von Früh et al. im Rahmen des Dynamisch-Transaktionalen-Ansatzes entwickelt und angewendet wurde (vgl. Früh 1989 u. 1998). Die SSI beruht auf der Propositionsanalyse nach Kintsch und van Dijk (vgl. Kintsch/van Dijk 1983). Ihrer Auffassung nach, lassen sich Texte als ein Gefüge von Proposition zwischen denen bestimmte Relationen bestehen, beschreiben. Propositionen sind dabei die kleinsten Einheiten eines Textes und sind durch Relationen mit anderen Propositionen verbunden. Das Gefüge von Propositionen bildet die Textbasis im Sinne einer Makro-Proposition. So definiert ist der Satz „John las einen hervorragenden Artikel über die Zukunft der Psychologie im Flugzeug nach Frankfurt“ wie folgt aufzulösen: Er besteht aus drei Propositionen: a) las, John, Artikel b) über, Artikel, Zukunft c) im, las, Flugzeug. Die Makroproposition lautet demnach „Johns Reise nach Frankfurt“. Der spezifische Sinn des Satzes auf linguistischer Ebene ergibt sich erst durch die Textpropositionen zu a) Akteur: John b) Objekt: Artikel, über, Zukunft, (der, Psychologie)). Diese Form der Analyse ist forschungsökonomisch sehr aufwendig, offeriert für eine strategische PR-Evaluation dafür aber weitreichende Erkennt

nismöglichkeiten. Bisherige MRAs welche die inhaltsanalytischen Frequenz- und Valenzanalysen zur Analyse öffentlicher Berichterstattung nutzen, können im Gegensatz zur SSI keine Makrostruktur erfassen. Der Vorteil der Erfassung von Makropropositionen im Gegensatz zur Analyse einzelner Suchworte lässt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen:

Der Erfrischungsgetränkehersteller XY erfasst die Medienberichterstattung durch MRAs (Frequenz- und Bewertungsanalyse) mit den Suchworten „Erfrischungsgetränkehersteller XY“ und „Adepositas“, da das Unternehmen zunehmend für das Übergewicht von Kindern mitverantwortlich gemacht wird. Die bisherige MRA-Praxis greift diese bereits

öffentliche Medienberichterstattung jedoch viel zu spät auf, da diese, in Analogie zu den vorangegan

gen Betrachtungen zur SSI, nur die linguistische Ebene in Form von Wörtern und Phrasen absucht. Das heißt mit anderen Worten der Erfrischungsgetränkehersteller XY wird innerhalb der Medienberichterstattung bereits mit „Adepositas“ in Verbindung gebracht. Mit dem Vorgehen aktueller MRAs entgeht dem Unternehmen die Möglichkeit durch eine Integration einer SSI in MRAs die Medienberichterstattung auf Makropropositionen hin zu untersuchen. Dies hätte den strategischen Vorteil, dass der Erfrischungsgetränkehersteller XY in diesem Fall kritische Themen bereits frühzeitig bzw. vor deren Existenz auf linguistischer Ebene – also in der Berichterstattung – detektieren, und durch entsprechende PR Aktivitäten gegensteuern kann.

Zusammengefasst heißt dies, dass bisherige MRAs in Ihren Analysen nur feststellen können, was bereits explizit veröffentlicht wird (linguistische Ebene), während die SSI ein strategisches Frühwarnsystem für eine Organisation sein kann, da sie Themen komplexer analysiert (Makrostruktur) und dem Unternehmen bei einer Thematik wie „Diskussion um Nahrungsmittelqualität in Deutschland“ bereits einen Handlungsbedarf hätte aufzeigen können.

Die Ausführungen dieses Beispiels machen deutlich das Kontingenz-, Framing-Analysen und SSI ein großes Potential für die Erweiterung und Verbesserung der „Königsdiziplin“ der Methoden einer strategischen PR-Evaluation bereithalten. Es kann sogar gesagt werden, dass erst durch die Umsetzung der Kontingenzanalyse, Framing-Analyse und SSI eine strategische Komponente in MRAs - im Sinne einer strategischen PR-Evaluation, deren Anforderungen in diesem Kapitel aufgezeigt wurden - verwirklicht werden kann.

Nach der eingehenden Betrachtung der vielfältigen Anforderungen an eine strategische PR Evaluation, sollen die Erkenntnisse im folgenden Kapitel verdichtet werden und in einer Modellbildung Eingang finden, welche als definitorische Grundlage für den empirischen Teil der Arbeit dient.

4. Schlussfolgerungen – Definition und Modell strategischer PR Evaluation

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Untersuchung des Status Quo (strategischer) PR Evaluation und den Problemen bei deren Umsetzung liegt, soll nach der Betrachtung der Anforderungen (vgl. Kapitel 3) und den verschiedenen Ebenen der (strategischen) PR-

Evaluation (Kapitel 2.3.4) eine Betrachtung einer möglichen Definition erfolgen, aus der ein Verständnis

von strategischer PR-Evaluation für diese Arbeit abgeleitet werden kann. Wie bereits erwähnt, beschäftigen sich verschiedene Theorieströmungen und Wissenschaftsdisziplinen (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2) mit der Thematik PR, was zu einer definitorischen Unschärfe durch Definitionsvielfalt führt. Bei der Eingrenzung der Thematik auf PR-Evaluation zeichnet sich dagegen ein komplett anderes Bild. Der Begriff PR-Evaluation wird von vielen Wissenschaftlern und Praktikern verwendet und untersucht. Allerdings machen nur wenige den Versuch einer Definition. Aus diesem Grunde beschränkt sich die Betrachtung auf eine aktuelle Definition nach Besson:

„Strategische PR-Evaluation ist die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und Effektivität der PR-Arbeit misst.“ (Besson 2004: 29)

Die Definition von strategischer PR-Evaluation nach Besson zeigt jedoch, dass die wichtigen Grundannahmen sehr breit gefasst sind. Daher soll diese allgemeinen Definition als Ausgangspunkt für eine genauere Betrachtung genutzt werden, indem die für die strategische PR-Evaluation als wichtig erachteten Punkte dezidiert herausgearbeitet werden. Dabei wird ein Neuanfang gewagt, indem ein Modell entworfen wird, welches skizziert wie eine strategische PR-Evaluation entlang des PR-Managementprozesses aufgebaut sein könnte. Die theoretischen Grundlagen aus der bestehenden Literatur werden in diesem Modell verdichtet und in ein Modell überführt. Diese Systematisierung zeigt darüber hinaus das Verständnis von strategischer PR-Evaluation für diese Arbeit auf.

Folgende Merkmale (siehe Abbildung 13) kennzeichnen die strategische PR-Evaluation: Strategische PR-Evaluation hat allgemein immer etwas mit einer Bewertung von etwas zu tun. Einem bestimmten Ausprägungsgrad wird ein bestimmter Wert (quantitativ oder qualitativ) zugeschrieben. Gemäß Wottawa und Thierau ermöglicht Evaluation eine Planungs- und Entscheidungshilfe, welche die Bewertung von Handlungsalternativen ermöglicht (vgl. Wottawa/Thierau 1998: 14). Strategisches Vorgehen zeichnet sich durch Zielsetzung, Planung und Kontrolle aus (vgl. Besson 2004: 75). Diese Annahmen machen es nötig, dass eine strategische PR-Evaluation nicht nur punktuell oder summativ erfolgt (vgl. Kapitel 2.2.1), sondern sie begleitet den gesamten PR-Managementprozess formativ (vgl. Kapitel 3.3.1) durch alle Phasen (vgl. Rossi/Freeman 1993: 4). Es handelt sich also

nicht nur um die Betrachtung von Resultaten nach Ablauf einer PR-Aktivität, sondern ebenso um die Bewertung der PR-Analysephase, die Qualität der PR-Planungsphase, Überwachung und Steuerung der PR-Umsetzungsphase, sowie der Effektkontrolle in der PR-Kontrollphase. Hierfür muss sich die strategische PR-Evaluation in mehrfacher Hinsicht ausdifferenzieren. Die Ausdifferenzierung darf jedoch nicht außer Acht lassen, dass, bedingt durch das breite Aufgabenspektrum der PR eine strategische PR Evaluation die Flexibilität und auch Selektivität einzelner Evaluationsmaßnahmen gewährleisten muss. Ein Baukastenprinzip kann dies leisten. Die einzelnen Bausteine ergeben zusammen eine strategische PR-Evaluation, welche die gesamte PR-Arbeit einer Organisation bzw. komplexer PR-Kampagnen untersuchen kann. Aber auch einzelne Bausteine daraus, wie z.B. der Usability Test im Rahmen eines Website-Relaunches, müssen machbar sein, ohne dass eine strategische PR-Evaluation ihre Komplexität und Standardisierungsprinzipien aufgeben muss (vgl. Besson 2004: 76).

Die Wirkungskontrolle findet im hier vorgeschlagenen Modell der strategischen PR-Evaluation zu zwei Zeitpunkten statt (vgl. Abbildung 13). In den elaborierten Ansätzen zur PR-Evaluation (vgl. Kapitel 2.2.5) ist auffällig, dass eine Wirkungskontrolle immer nur einfach in Form einer ex-post-Analyse durchgeführt wird. In Abbildung 13 wird diese mit Wirkungskontrolle II be-

zeichnet. Diese Sicht reduziert den Erkenntnisgewinn der Wirkungskontrolle, da allein die Interessen des Kommunikators von PR-Botschaften fokussiert werden. Dieses Kommunikationsverständnis ist insofern zu eng, als dass es ein reines Stimulus-Response Wirkungsgefüge annimmt. Die gestiegene Bedeutung von rezipientenorientierten Ansätzen in der Kommunikationswissenschaft, welche prüfen können, welche Kommunikationsangebote wie und in welchem Umfang mit welchem Effekt genutzt werden, wird somit keine Beachtung geschenkt (vgl. Schenk 2002: 605ff.). Dieser Umstand und Mangel in bestehenden Modellen zur strategischen PR-Evaluation soll im vorliegenden Modell durch die Wirkungskontrolle I behoben werden.

Diese findet im Übergang von der PR-Planungsphase zur PR-Umsetzungsphase statt. Im Rahmen von Konzepttests werden die in der PR-Planungsphase bestimmten Kommunikationsinstrumente (auf Basis der Daten und Ziele der PR-Analysephase) bei Vertretern von potentiellen Anspruchsgruppen von PR-Aktivitäten einem Pretest unterzogen. Dies können z.B. Readability und Copy-Tests für Printmaterial (vgl. Trommsdorff 2003), oder

umfassende Tests von interaktiven Kommunikationsangeboten in Form von Usability-Tests sein (vgl. Zerfaß/Zimmermann 2004b). Damit soll sichergestellt werden, dass die anvisierten Zielgruppen die PR-Botschaft - im Sinne von Verständnis - auch so decodieren wie sie vom Unternehmen encodiert wurde. Darüber hinaus soll sichergestellt werden, dass alle Informationsangebote eines Medieninhaltes auch rezipiert werden, z.B. bei Websites auch alle Informationsangebote genutzt werden, bzw. ob überhaupt eine Relevanz seitens der Rezipienten vorhanden ist (vgl. Kapitel 3.2.2). Mit Hilfe der Wirkungskontrolle I als Ex-Ante-Analyse innerhalb des PR-Managementprozesses, können PR-Verantwortliche durch die Befunde der Konzepttests grundlegende Nutzungsmuster und Missverständnisse von geplanten PR-Aktivitäten deutlich machen, und noch vor deren Implementierung optimieren, bzw. wenn nötig, entfallen lassen. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine ex-ante-Analyse sinnvoll, denn unnötige Ausgaben können so schon früh detektiert werden. So könnte z.B. in einer PR-Kampagne ein bundesweiter Versand von Informationsbroschüren, der mit hohen Druck- und Verteilungskosten einhergeht, geplant sein. Jedoch ergeben die Konzepttests und Fokusgruppen zum Thema XY der PR-Kampagne, dass Informationsbroschüren sich eher nicht eignen, das Thema XY glaubhaft zu vermitteln. Dann ergibt sich ein enormes Einsparungspotential dadurch, dass eine ineffektive Kommunikationsmaßnahme umgeplant, oder das Geld in effektivere Kommunikationskanäle gelenkt werden kann. Natürlich kann durch die Konzepttests nicht eine exakte Erfolgsprognose einzelner Kommunikationsinstrumente erfolgen. Der Verlauf von PR ist immer auch ein dynamischer und komplexer Prozess, in dem Selektions- und Konstruktionsprozesse wirken, die zu unvorhersehbaren Themenverläufen und Einstellungsbildungen bezüglich einer PR-Aktivität führen können (vgl. Kapitel 3.2.2). Es wird aber deutlich, dass die Wirkungskontrolle I im betriebswirtschaftlichen Sinn keine zusätzliche Ausgabe darstellt, sondern eher eine „Enabling-Funktion“ einnimmt, welche als Investition in den Kommunikationserfolg (ist abhängig von PR-Zielen) eines Unternehmens zu verstehen ist.

Ein klassischer Soll-Ist-Vergleich ist die Wirkungskontrolle II (siehe Abbildung 13). Diese punktuell angesetzte Kontrolle innerhalb einer strategischen PR-Evaluation folgt auf die PR Umsetzungsphase und schließt damit den Regelkreis hin zur PR-Analysephase. Die Wirkungskontrolle II beschreibt somit die Effektkontrolle von PR-Aktivitäten bei den tatsächlich erreichten Anspruchsgruppen. Im PR-Managementprozess des

vorgeschlagenen Modells wird diese Phase als PR-Kontrollphase bezeichnet. Die durch einen Soll-Ist-Vergleich zu überprüfende PR Strategierealisierung macht es zunächst nötig, die situationsspezifischen PR-Zielsetzungen, welche in der PR-Analysephase (vgl. Abbildung 13) festgelegt wurden erneut zu vergegenwärtigen. Im nächsten Schritt muss dann die Ist-Situation ermittelt werden. Hierbei ist zu beachten, dass die Methoden zur Bestimmung der Ist-Situation ebenfalls davon abhängig sind, was in der PR-Analysephase als Ziel formuliert wurde (vgl. Zerfaß 2004: 376). Eine Übersicht was der Ziel- und Methodenkanon sein kann, bietet das Stufenmodell der DPRG (siehe Kapitel 2.2.4), anhand dessen die verschiedenen Wirkungs- und Effektebenen nachvollziehbar und fassbar gemacht werden können. Der sich anschließende Vergleich von Soll- und Ist-Zustand zeigt die positive oder negative Abweichung von den gesetzten PR-Zielen. In einem nächsten Schritt kann dann aufgezeigt werden, was die Gründe für Erfolg oder Misserfolg der PR-Arbeit sind. Abschließend sollen die Ergebnisse zusammengefasst in den kontinuierlichen Kreislauf der PR

Evaluation einfließen und bieten so eine Planungsgrundlage für die folgenden PR-Tätigkeiten. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Wirkungskontrolle I und Wirkungskontrolle II die Antwort auf die Frage geben: Was hat sich Wie durch die PR-Arbeit gemessen an den Zielen verändert? Allerdings ist das Problem strategischer PR-Evaluation noch nicht gelöst, wenn man Wirkungskontrolle allein an den Zielen misst. Um diese in die durchgehende PR-Prozesskontrolle einzubinden ist es notwendig, methodisch differenzierter als bisher vorzugehen, selbst wenn man – aus forschungsökonomischen Gründen – statt einer permanenten Wirkungskontrolle beim Publikum, Wirkungskontrolle auf die Analyse von Medienberichterstattung beschränkt. Die Ausführungen zu den speziellen Methoden der Medieninhaltsanalyse in der PR-Evaluation haben deutlich gemacht (vgl. Kapitel 3.3.3), dass der Prozess des inhaltsanalytischen Arbeitens in der gegenwärtigen MRA-Praxis im Grunde simpel und wenig systematisch ist. Weder ist systematisch hergeleitet oder begründet, wann Berichte über eine Organisation aus bestimmtem Blickwinkel angemessen, umfangreich genug, oder zu erwarten sind. Auch werden Themen ad hoc festgelegt, anstatt gemäß dem eben skizzierten Framing-Ansatz systematisch herausgearbeitet zu werden (vgl. Kohring/Matthes 2004; Scheufele 2003). Dieses methodisch-theoretische Problem der gegenwärtigen Inhaltsanalysepraxis wird umso deutlicher, wenn man die materielle Textebene von

Medienberichterstattung verlässt und die Tiefenstruktur von Medienberichten unter die Lupe nimmt. Jene, d. h. die illokutionäre Ebene von Sprechakten versinnbildlicht die Bedeutungsebene jeder Kommunikation und ist etwas anderes als die Äußerungsebene, also das Wie und die Form medialer Berichterstattung (vgl. Austin 1979). Insofern ist eine Implementierung der in Kapitel 3 diskutierten methodischen Alternativen, Inhaltsanalyse nach Framing-Ansatz (misst Teilerlegung von Texten und ex-post Themenbestimmung), die Anwendung von Kontingenzanalysen (misst welche Textmerkmale häufig zusammen erscheinen) oder der Einsatz der SSI nach Früh dringend geboten.

Im Gegensatz zu den eher punktuell verwendeten Evaluationsinstrumenten innerhalb des PR Managementprozesses - die eben skizzierte Wirkungskontrolle I und Wirkungskontrolle II - ist die PR-Prozesskontrolle eine entlang des PR-Managementprozesses laufende Evaluation, die eine handlungssteuernde und optimierende Funktion besitzt. Sie beantwortet die Frage, was in den einzelnen Phasen des PR-Managementprozesses wie gemacht werden muss, damit die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden können. Wie anhand des Modells sichtbar wird, kann durch die durchgängige Kontrolle aller Phasen des PR-Managementprozesses die Selektivität der einzelnen Prozesse überwunden werden. Dies ist insofern entscheidend, als dass die Personen, die in den einzelnen Phasen beschäftigt sind, durch eine prozesshafte Betrachtung die Möglichkeit haben, die Vorgänge in allen Phasen des PR-Managements mit zu verfolgen und sich aneinander zu orientieren. Außerdem verändern sich die Rahmenbedingungen von PR durch eine dynamische Unternehmensumwelt ständig. Die Prozesskontrolle kann diese Dynamiken detektieren und kanalisieren, was es dem PR-Management ermöglicht auf aktuelle Veränderungen mit einer Anpassung der gesamten PR-Arbeit zu reagieren. Dabei wird zwischen einer operativen und strategischen PR-Prozesskontrolle unterschieden. Die operative PR Prozesskontrolle prüft kontinuierlich den Zeit- und Ressourcenplan der PR-Arbeit. Es wird da mit überprüft wie effizient das Vorgehen in den verschiedenen Phasen des PR Managementprozesses ist. Jede Phase wird also eigenständig evaluiert, damit Planungsfehler auf operativer Ebene im PR-Prozess minimiert werden können. So werden in allen Phasen des PR-Managements auch Fortschrittskontrollen getätigt, die das Ziel haben, die in der PR Analysephase gesteckten Ziele nicht erst final in der PR-Kontrollphase zu untersuchen, sondern bereits Zwischenziele zu überprüfen. Dies kann z.B. verhindern, dass eine Budgetplanung völlig aus dem Ruder läuft, oder dass trotz

intensiver Medienarbeit die laufende Überprüfung von Presse-Clippings und Medienresonanzanalysen die Berichterstattung nicht die Zielvorgaben erfüllen wird (vgl. Kapitel 3.2.1). Allgemein gefasst, sichert die operative PR Prozesskontrolle die Optimierung von PR-Arbeit.

Mit der Optimierung der PR-Strategie ist die strategische PR-Prozesskontrolle (vgl. Abbildung 13) beschäftigt. Sie richtet ihre Aufmerksamkeit auch auf die PR-Aktivitäten über den gesamten PR-Managementprozess hinweg, fragt dabei aber nicht nach Optimierungspotentialen der PR Umsetzung, sondern nach der Sinnhaftigkeit der zugrundegelegten strategischen Ziele der PR Arbeit (Ziel-Mittel-Relation). Die ständige Überprüfung und gegebenenfalls Infragestellung der PR-Strategie ist notwendigerweise über den gesamten PR-Managementprozess zu beachten, weil in allen vier Phasen die bestehende Planung durch situationsspezifischen Einflüsse, wie z.B. unternehmensinterne Krisen, oder kritische Medienberichterstattung eine sofortige Anpassung der PR-Strategie, und Neuausrichtung der operativen PR-Arbeit erforderlich werden kann. Zudem muss neben der Überwachung der komplexen Unternehmensumwelt die strategische PR-Prozesskontrolle sicherstellen können, dass die Erreichung der strategischen Oberziele der Organisation immer der Ausgangs- und Fixpunkt für jegliches PR-Handeln sein muss (vgl. Zerfaß 2004: 378). Dabei soll die strategische PR-Prozesskontrolle, wie bereits festgestellt (vgl. Kapitel 3.1), nicht nur einseitig darauf achten, dass die PR die übergeordneten Organisationsziele umsetzt, sondern dass innerhalb des PR-Managements auch die Möglichkeit besteht Einfluss zu nehmen.

Sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Trai- ning eine empirisch – theoretische Studie

Von: Julia-Toni Reiche

1 Einleitung

„Sprechbildung leistet einen wesentlichen Beitrag zu den Basisqualifikationen in unserer Informations- und Mediengesellschaft. Sowohl in Schule, Ausbildung und Studium als auch im späteren Berufsalltag entscheidet die Art, wie Inhalte sprecherisch präsentiert und wie in Gesprächen mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden gesprochen wird, immer mit über den Erfolg. (Pabst-Weinschenk 2010, 16).

Der individuelle Klang unserer Stimme, unsere Körpersprache und die Art und Weise wie wir sprechen, leistet einen entscheidenden Beitrag bezüglich unserer Wirkung auf Andere. Folgt man dem aufgeführten Zitat von Pabst-Weinschenk (vgl. ebd.), entscheiden unsere elementaren sprecherischen Fähigkeiten mit über den Erfolg innerhalb unserer Gespräche. Ist es dann nicht unabdingbar, dass wir diese Bereiche professionell schulen, um unsere Gesprächsziele zu er

reichen? Diese Frage hatte ich mir gestellt als ich das coachingbasierte Training des Sprechwissenschaftlers Björn Fiedler (2014) kennenlernte. Mit der vorliegenden Masterarbeit möchte ich daher folgende Forschungsfrage beantworten: „Wie arbeiten Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training?“

Fiedlers Verfahren des coachingbasierten Trainings stellt eine abgewandelte Form des Kommunikationstrainings dar, bei dem Elemente aus dem Coaching und Training miteinander kombiniert werden. Im Gegensatz zu standardisierten Kommunikationstrainings, beziehen sich die Teilnehmenden im coachingbasierten Training auf ihre persönlich herausfordernden Gesprächssituationen und erarbeiten mit Hilfe der Teilnehmergruppe und eines Prozessbegleiters geeignete Lösungen. Die Auswahl der Methoden im coachingbasierten Training ist von den individuellen Gesprächszielen der Teilnehmenden anhängig. Das Erreichen dieses Gesprächsziels bildet den Kern des Verfahrens. Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel: „Sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Training – eine empirisch – theoretische

Studie“ ist in einen theoretischen Teil zur Erläuterung aller notwendigen Grundlagen und einen empirischen Teil zur Beantwortung der Forschungsfrage gegliedert.

Zu Beginn des theoretischen Teils dieser Arbeit wird der Begriff der Sprecherziehung mit seinen Kerngrößen näher beschrieben und methodische Konzepte beispielhaft genannt (vgl. Kapitel 2). Das Voice Coaching nach Christian Skibbe (2017) verbindet Methoden aus dem Stimmtraining nach Kristin Linklater mit Elementen des Coachings und

schauspielerischer Rollenarbeit, um so einen Einbezug der personalen Ebene des Coachees sicherzustellen (vgl. Kapitel 2.3). Skibbes Ansatz sowie einzelne Methoden, können für die sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Training von Bedeutung sein und werden deshalb explizit in dieser Arbeit vorgestellt. Im dritten Kapitel erfolgt eine Darstellung der definitorischen Abgrenzung von Coaching und Training im Hinblick auf den Einsatz und die Auswahl von Methoden sowie die Haltung als Coach bzw. Trainer.

Im Anschluss wird das coachingbasierte Training nach Fiedler (2014) als Konglomerat beider Verfahren beschrieben (vgl. Kapitel 3.2). Es folgen Informationen zum Aufbau und Ablauf (vgl. 3.2.1), zu den Anforderungen für Coachingverfahren (vgl. Kapitel 3.2.2) und die Vorstellung der Methode des Szenario-Coachings (vgl. Kapitel 3.2.2.1). Den Abschluss dieses ersten theoretischen Teils der Arbeit bildet ein zusammenfassender Vergleich von Training, Coaching und coachingbasiertem Training (vgl. Kapitel 3.3).

Die Forschungsfrage: „Wie Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training arbeiten?“ soll im empirischen Teil dieser Arbeit beantwortet werden. Dazu wurden Experteninterviews mit drei Prozessbegleitern für coachingbasiertes Training durchgeführt, welche das Verfahren nach Fiedler (2014) seit mehreren Jahren in der Praxis einsetzen. Das sprecherzieherische Vorgehen innerhalb des coachingbasierten Trainings soll qualitativ erfragt und beschrieben werden. Dazu erfolgt im vierten Kapitel die Darstellung der Datenerhebung mittels eines leitfadengestützten Fragekatalogs. Des Weiteren werden die ausgewählten Experten vorgestellt (vgl. Kapitel 4.1), die eigene Interaktionsrolle als Interviewerin näher erläutert (vgl. Kapitel 4.1.3) sowie Informationen zum Datenschutz (vgl. Kapitel 4.2.1) und der Art und Weise der Aufzeichnung geschildert (vgl. Kapitel 4.3). Die Auswertung des Datenkorpus erfolgte mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse, welche zunächst allgemein und im Anschluss spezifisch für das Material dieser Arbeit beschrieben wird (vgl. Kapitel 5). Die Ergebnisse der qualitativen Analyse werden im sechsten Kapitel abschnittsweise aufgeführt (vgl. Kapitel 6.1) und zusammenfassend dargestellt (vgl. Kapitel 6.2). Den Abschluss des empirischen Teils bilden die Methodenreflexion (vgl. Kapitel 7) sowie der Ausblick auf weiterführende Forschungsmöglichkeiten, die sich im Rahmen dieser Masterarbeit eröffnen haben (Kapitel 8).

Für die bessere Lesbarkeit wurde die männliche Bezeichnung gewählt, es sind jedoch Personen jeglichen Geschlechts gemeint.

I Theoretische Grundlagen

2 Sprecherzieherische Vorgehensweise

2.1 Definitorische Grundlagen

Nach Geißner (1986, 21) stehen miteinander sprechende Menschen, die von ihren psycho- und soziokulturellen Bedingungen geprägt sind, im Mittelpunkt der sprecherzieherischen Praxis. Folglich ist es sinnvoll in einem ersten Schritt den Vorgang des Sprechens zu definieren, um nachfolgend den Begriff der Sprecherziehung sowie methodische Konzepte näher zu beschreiben.

Fiukowski (2010, 3) schildert, dass die Sprecherziehung von folgender Definition des Sprechvorgangs ausgeht:

„Sprechen – ausgenommen das monologische Selbstgespräch – ist stets inhalts-, partner- und situationsbezogen, es folgt in bestimmter Absicht und strebt eine verhaltensbeeinflussende Wirkung an. Sprechen verwirklicht und aktualisiert Sprache, es verläuft in strukturierten, akzentuierten und modulierten Sprecheneinheiten. Neurophysiologisch und genetisch ist Sprechen ein komplexes Bewegungskontinuum, das vom Zentralnervensystem geplant, gesteuert und koordiniert wird. [...] Die am Sprechen beteiligten Organgruppen – die Atmungs-, Stimm- und Lautbildungsorgane – bilden zusammen mit der zentralen Steuerungs-, differenzierungs- und Integrationssphäre eine Einheit. Die komplizierten Funktionen der Sprechorgane – Atmung, Stimmerzeugung und Lautbildung – sind in spezifischer Weise gekoppelt, vollziehen sich in bestimmter Abhängigkeit und Beeinflussung. Erst durch den aufeinander abgestimmten, präzise abgestuften und gesteuerten Bewegungsablauf sämtlicher drei Organgruppen werden die Sprachlaute erzeugt.“ (vgl. Fiukowski 2010, 3f.).

Puffer (2015, 8) ergänzt diese Definition und fügt hinzu, dass der Sprechakt ein ganzheitlicher, geistiger, emotionaler, körperlich-sinnlicher, personaler und interpersoneller Vorgang ist, an dem das Gehirn, die Seele und der gesamte Körper beteiligt sind (vgl. ebd.). Die Grundlage des Miteinandersprechens bildet nach Geißner die Gesprächsfähigkeit. Darunter versteht er:

„Gesprächsfähig ist, wer im situativ gesteuerten, personengebundenen, sprachbezogenen, form bestimmten, lebhaft vollzogenen Miteinandersprechen – als Sprecher wie als

Hörer – Sinn zu konstituieren vermag, daß damit das Ziel verwirklicht wird, etwas zur gemeinsamen Sache zu machen, der zugleich imstande ist, sich im Miteinandersprechen und die im Miteinandersprechen gemeinsam gemachte Sache zu verantworten.“ (Geißner 1981b, 129; 1986, 14).

Geißner bezeichnet die Gesprächsfähigkeit als generelles Lehr- und Lernziel der Sprecherziehung. Die Sprecherziehung sollte dementsprechend weder auf das Sprechen des Menschen, den sprechenden Menschen, mündliche Elementarprozesse oder die reine Artikulationsschulung reduziert werden (vgl. Geißner, 1986, 21).

Auch wenn die Sprechwissenschaft und die Sprecherziehung heute von der Gesprächsfähigkeit als Gesamtziel ausgeht, dürfen nach Pabst-Weinschenk (2010, 15) die elementaren Grundlagen wie Atmung, Stimme, Artikulation sowie Intonation, Körpersprache und grundlegende Fähigkeiten wie Lesen, Sprechdenken und Hörverstehen nicht vernachlässigt werden.

Unter dem Begriff der Sprecherziehung beziehungsweise Sprechbildung, die in dieser Arbeit als Synonyme verwendet werden, wird eine funktionale und methodische Bildung verstanden. Im Zentrum der Sprecherziehung stehen miteinander sprechende Menschen, die durch die Methode der Sprecherziehung und eigener Motivation, ihre körperlichen, seelischen und geistigen Prozesse entfalten wollen. Die Sprecherziehung geht dabei über das bloße Aneignen von Wissen hinaus und kann als unabgeschlossene Tätigkeit angesehen werden. Der Lernende selbst spielt dabei eine zentrale Rolle. Seine eigene Motivation, Anstrengung und sein Einsatz während der Übungen entscheiden über den Erfolg der Umsetzung (vgl. ebd.). Pabst-Weinschenk (2010, 15) beschreibt es als „Impuls“, der von jedem selbst ausgelöst werden muss. Der Begründer der modernen Sprecherziehung, Erich Drach, beschreibt die Sprecherziehung insgesamt als Erziehung zum Sprechen und gleichzeitig als Erziehung durch Sprechen. Daraus resultiert das methodische Grundprinzip der Selbsttätigkeit, des Lernens während der Durchführung. Das ist der Grund, warum in der Sprecherziehung viel Wert auf die freiwillige Durchführung der Methoden und die Motivation sowie Einsicht der Lernenden gelegt wird. Es gilt: nur wer selbst tätig wird, kann sich (weiter)bilden. Für die Sprecherziehung bedeutet das, dass die Lernenden verschiedene Formen und Ausdrucksmöglichkeiten ausprobieren und diese hinsichtlich ihrer Wirkung und situativen Angemessenheit reflektieren können. Die Methodik des Feedback-Gebens und -Nehmens ist daher ein methodisches

Grundprinzip, um zu einer realistischen Selbsteinschätzung der eigenen Gesprächsfähigkeit zu gelangen (vgl. ebd., 15f.). Im folgenden Unterkapitel werden weitere Methoden der Sprecherziehung beschrieben.

2.2 Sprecherzieherische Methoden

Fiukowski (2010, 3) beschreibt:

„Die Sprecherziehung verfügt heute über didaktische Grundlagen und über eine Fülle theoretisch begründeter Unterrichtsmethoden und Übungsverfahren, [...] die [ein JTR] spekulatives Vorgehen und willkürliches Experimentieren ausschließen helfen.“

Auf Grund der Beeinflussung der drei Organgruppen – Atmung, Stimmerzeugung und Lautbildung während des Sprechvorgangs, vertritt die Sprecherziehung das methodische Prinzip der ganzheitlichen Schulung der Sprechfähigkeit. Einzelne Teilfunktionen, die besondere Übung benötigen, können zwar zeitweise gesondert trainiert werden, jedoch fließt jegliche Stimm-, Atem und Artikulationsschulung in die Gesamtheit der psychophysischen Sprechleistung ein. Mit diesem Vorgehen distanziert sich die Sprecherziehung von einem prinzipiell synthetischen Vorgehen, bei dem die Lautbildung, Stimmbildung und Atmung unabhängig und isoliert von einander trainiert werden und die Einheit des Sprechakts zerlegt wird (vgl. ebd., 3f.).

Die Sprechwissenschaftler Haase, Keßler und Hollmach (2013, 214-225) beschreiben die nach folgenden sprecherzieherischen Konzepte:

- das Prinzip des gestischen Sprechens,
- die Linklater-Methode,
- das Körperstimmtraining und
- die Funktionale Arbeitsweise.

In den folgenden Abschnitten werden diese kurz vorgestellt und ihre Anwendungsbereiche genannt.

Das Prinzip des gestischen Sprechens kann methodisch für die stimmlich-artikulatorische Aus- und Weiterbildung genutzt werden (vgl. ebd., 214).

Die Linklater-Methode nach Kristin Linklater umfasst spezifische Übungen zur Arbeit an der Stimme und den Teilbereichen „Entspannung, Körperhaltung (insbesondere Wirbelsäule und Kopf), Atmung, Stimmgebung, Resonanz und Dynamik [...]“ (ebd., 220). Ziel soll es sein, zu den physiologischen Abläufen und den aufgezählten Teilbereichen zurückzufinden (vgl. ebd.).

Das Körperstimmtraining ist ein körperorientiertes Konzept. Die wesentlichen Übungsschwerpunkte beziehen sich hier auf:

„die Arbeit an der Körperhaltung und Atmung, die Entwicklung einer Mitte (des körperlichen Zentrums), die Erarbeitung der Stützfunktion für die Stimme (auch über körperliche Widerstände) und die optimale Einstellung der Artikulationsorgane. [...] Von besonderer Bedeutung ist das Training der Impulsfähigkeit.“ (ebd., 222f.).

Das Körperstimmtraining eignet sich außerdem zur Förderung von gruppendynamischen Prozessen und hilft den Teilnehmenden, einen Partnerbezug zu entwickeln. Das Erlernen des präzisen und sauberen Setzens von Körperimpulsen ist eine Grundvoraussetzung für eine sichere Verwendung von Sprechimpulsen im Text (vgl. ebd., 223).

Bei der funktionalen Arbeitsweise, auch funktionales Stimmtraining genannt, werden die ursprünglichen Funktionen des Kehlkopfs beim Zusammenschluss von Bewegung und Atmung untersucht. Ihren Ursprung hat die funktionale Arbeitsweise in der Gesangspädagogik. Sie ist methodisch für die Sprech- und Stimmbildung sowie für den stimmtherapeutischen Bereich geeignet (vgl. ebd., 224).

Eine Übersicht der einzelnen Teilbereiche für die sprecherzieherische Übungen eingesetzt werden können, bietet beispielsweise das sprecherzieherische Übungsbuch: ABC des Sprechens von Heidi Puffer (2015). Hier wird zur besseren Differenzierung und Verdeutlichung zwischen den „Grundlagen“ und den „Wirkungskriterien“ des Sprechens unterschieden. Ersteres meint die physiologischen und emotionalen Voraussetzungen des Körpers, der Atmung und der Stimme, die für das Sprechen notwendig sind und die sich gegenseitig beeinflussen. Darunter

beschreibt Puffer Übungen zur Stimme, physiologischen Atmung und körperlichen Haltung. Im Teilbereich der Wirkungskriterien des Sprechens werden Grundlagen und Methoden zum Sprechausdruck erläutert. Die Übungen in diesem Bereich beziehen sich auf die Artikulation, Pausensetzung, Melodieverläufe und Lautstärkeänderungen (vgl. ebd., 8).

Alle genannten Konzepte verfolgen den von Fiukowski (2010, 4) beschriebenen ganzheitlichen Schulungsansatz und gehen von der gegenseitigen Beeinflussung der einzelnen Teilbereiche: Atmung, Stimme, Körper und Sprechen aus. Beim Prozess des Sprechens ist somit immer der gesamte Körper beteiligt (vgl. ebd.).

2.3 Voice Coaching

Hinsichtlich des Ziels dieser Masterarbeit, das sprecherzieherische Vorgehen im coachingbasierten Training zu erfragen und zu beschreiben, eignet sich die Vorstellung des Voice Coachings nach Christian Skibbe (2017). Skibbe ist Sprechwissenschaftler, ausgebildeter Schauspieler und Coach. Im Zuge seiner Masterarbeit stellte er sich die Frage, wie ein Coaching mit dem Thema Stimme methodisch und praktisch aufgebaut sein kann. Ausgangspunkt seiner Untersuchungsfrage war die Kritik an der rein funktionalen Vorgehensweise der Sprecherziehung ohne den Einbezug einer personalen Ebene. Skibbe schildert diesen Aspekt wie folgt:

„In meiner Ausbildung zum Schauspieler konnte ich beobachten, wie sich der Sprechunterricht oft in funktionellem Training erschöpfte. Mehr Üben um mehr zu erreichen, hieß dabei oft „mehr desselben“, das ohne nachhaltigen Effekt war. Das bloße Repetieren von Übungen wirkte suboptimal auf das Ziel, Veränderungen zu bewirken oder einen Text zu verkörpern.“ (ebd., 103).

Der Ansatz des Voice Coachings ist eine körperorientierte Vorgehensweise mit einem stärkeren Fokus auf die Persönlichkeit des Lernenden. Skibbe nutzte für die Entwicklung des Konzepts sein Wissen aus der Ausbildung als Linklater Voice Teacher und einer Coachingausbildung bei Boudewijn Vermeulen. Der auf der Gestalttherapie und der humanistischen Psychologie auf

bauende Ansatz dieser Coachingausbildung ist körperorientiert und dient vor allem der eigenen Persönlichkeitsentwicklung. Das Vorgehen erfolgt nach dem Prinzip: Coaching soll verändern. Das Training nach Kristin Linklater (Linklater-Methode) ist ebenfalls körperorientiert und hat zum Ziel, körperliche und emotionale Blockaden zu lösen, um so eine freie Stimme zu erhalten. Diese freie Stimme ist in der Lage die gesamte Bandbreite an emotionalen Empfindungen und Gedanken auszudrücken.

„Die medizinische Perspektive bietet enorme Hilfen bei den vielen möglichen Störungen der Stimme. Doch gibt es eine unsichtbare Grenze, an der die Betrachtung des Körpers abgekoppelt von der Seele nicht mehr weiterführt. Denn neben der funktionalen Ebene ist die personale unbedingt zu berücksichtigen.“ (ebd., 112).

Das Lernen soll nach Skibbe (2017) nicht ausschließlich auf Übungen basieren, sondern mit dem gesamten Menschen verbunden werden. Die Schlussfolgerung daraus ist die Entwicklung von Methoden, die das Individuum während seines Veränderungsprozess

unterstützen, diesen ermöglichen und beschleunigen. Das bedeutet für die Entwicklung der Sprechweise und Stimme, dass die Persönlichkeit des Klienten berücksichtigt wird. Dazu gehört es auch, dem Teilnehmenden beim Umgang mit Ängsten, Blockaden und Schwierigkeiten zu unterstützen. Stimmentwicklung und Coaching basieren auf dem Erleben und Erfahren im praktischen Tun. So können Theorien und Reflexion die Praxis unterstützen, aber niemals ersetzen (vgl. ebd., 103 f.).

Definition

Unter der Begrifflichkeit „Voice Coaching“, kann eine Beratung zur Stimme verstanden werden. Der Lehrende wird im Voice Coaching als „Voice Coach“ bezeichnet. Skibbe (2017, 112) definiert das Verfahren wie folgt:

„Voice Coaching ist also die Begleitung durch einen externen Experten, der eine professionelle Beziehung aufbaut und einen gemeinsamen Veränderungsprozess moderiert, leitet und begleitet, um als Instrument einer Person zur Verfügung zu stehen, die sich stimmlich, körperlich, emotional und geistig selbsterziehend zu einer reifen Persönlichkeit entwickelt.“

Das Verfahren des Voice Coachings möchte nicht therapieren und somit auch nicht heilen. Für die Behandlung von physiologischen Krankheitsbildern wird daher eine therapeutische Vorgehensweise durch einen Logopäden und / oder Klinischen Sprechwissenschaftler vorgeschlagen. Eine Ausnahme bilden die funktionalen Stimmstörungen. Knarrende und behauchte Stimmen, sowie Einschränkungen in der physiologischen Atmung und Haltung, können je nach Schweregrad auch im Voice Coaching thematisiert werden. Unter der Prämisse, das Coaching keine Therapie ersetzen kann, besteht dennoch die Möglichkeit Emotionen durch Stimme und Sprechen zu äußern, was befreiend und somit auch heilend wirken kann (vgl. ebd. 110 f.).

Zu den Zielen von Voice Coaching beschreibt Skibbe (2017, 111):

„Voice Coaching kann Menschen dabei unterstützen, Probleme zu lösen, Coping-Strategien zu finden, bzw. die Akzeptanz zu erleichtern, wenn keine Veränderung möglich ist. Da das Sprechen (und damit auch die Phonation) in der Regel in sozialen Situationen auftreten, sind das Sprechen vor und mit Menschen der Kern der Arbeit.“

Zu den Themenfeldern gehören Kommunikationsstörungen, Auftrittsängste und Gesprächsblockaden. Ziel des Voice Coachings soll es sein, die eigene Selbstsicherheit, Zuversicht und Selbstwirksamkeitserwartungen zu stärken. Das geschieht zunächst

durch das Bewusstmachen der Atmung, der Körperhaltung und der Stimme. Ein wichtiger Teil der Arbeit, ist das Erkennen einschränkender Gedankenmuster und Einstellungen. Körperliche und mentale Ressourcen müssen dabei gleichermaßen erkannt und entwickelt werden. Für die Entwicklung der persönlichen Stimme sind alle Bereiche: Haltung, Atmung, Sprechen und Gestaltung gleichermaßen von Bedeutung und fließen in das Voice Coaching ein (vgl. ebd., 111).

Stimmtraining versus Voice Coaching

Die Grenze zwischen Stimmtraining und Coaching ist dabei nicht immer eindeutig, da sich die beiden Bereiche gegenseitig berühren und ergänzen. Aus einem Stimmtraining kann sich der Bedarf nach einem Voice Coaching ergeben, wenn zum Beispiel plötzlich Gesprächsblockaden entstehen oder Übungen nicht zum gewünschten Ziel führen. Es ist beispielsweise möglich, dass nach einer gelösten Blockade, ein Stimmtraining erst wieder durchführbar wird bzw. sich viel effektiver gestaltet. Gleichzeitig können in das Voice Coaching auch Trainingsinhalte ein

fließen, vor allem wenn es um die Vermittlung von Wissen und Methoden geht. Coaching geht von der Ausgangssituation aus, dass der Klient bereits ein Problembewusstsein hat, gegebenenfalls einen Leidensdruck verspürt und aktiv nach einer Lösung / Abhilfe sucht. Das Ziel ist es, eine individuelle Lösung für ein spezifisches Problem zu finden. Bei auftretenden physiologischen Krankheitsbildern ist es als Voice Coach von Bedeutung, die eigenen Fähigkeiten zu kennen und im Zweifel auf einen therapeutischen Experten wie zum Beispiel einem Logopäden oder Klinischen Sprechwissenschaftler zu verweisen beziehungsweise eine Kooperation einzugehen (vgl. ebd., 118).

Ziele und Zielgruppen

Das Voice Coaching richtet sich an Menschen, die durch ihren Stimmgebrauch einen besseren Kontakt herstellen möchten und mehr Bewusstsein über ihren eigenen Stimm- und Körpereinsatz erhalten wollen. Es ist grundsätzlich offen für alle Interessierten, die sich weiterbilden möchten. Die Zielgruppe der Berufssprecher wie beispielsweise Radiomoderatoren, Schauspieler, Lehrer, Dozenten, Trainer und Politiker aber auch Führungskräfte und Therapeuten, die besondere stimmliche Anforderungen erfüllen müssen, sind für das Voice Coaching im besonderen Maße prädestiniert (vgl. ebd., 119).

Inhalte

Üblicherweise hat der Klient oftmals bereits ein Problembewusstsein entwickelt und gegebenfalls bereits Versuche zur Behebung unternommen, bevor der Wunsch nach einem Voice Coaching entsteht. Die folgenden Themen nennt Skibbe (2017, 119) als häufig vorkommenden Symptome im Voice Coaching:

„Schwierigkeiten sind eine zu leise oder schnell ermüdende Stimme, Blockaden vor Auftritten bzw. Präsentationen und Lampenfieber, oder Konflikte dabei, eine berufliche Rolle (z. B. des Lehrers mit der Klasse) in der stimmlichen Interaktion auszufüllen.“ (ebd., 119). Auch Teilnehmenden mit einer positiven Grundeinstellung zum Coaching kommen vor, die beispielsweise durch die Einzelarbeit bereits ein Gefühl von Freiheit erfahren haben und dieses Erlebnis wiederholen wollen, um es mit ihrem Alltag zu verbinden.

Coachingprozess

Skibbe (2017, 121 f.) teilt den Coachingprozess in vier Abschnitte:

1. die Initialphase,
2. die Übungsphase / das Ausprobieren,
3. die Reflexionsphase und
4. den Transfer.

Initialphase

In der Initialphase erfolgt die Aufwärmung für den nachfolgenden Coachingprozess. Im Fokus steht die Klärung der Ausgangssituation mit der Erfragung des aktuellen Problems des Klienten. Mit einer gezielten Abfrage nach persönlichen Stärken, Talenten und Ressourcen, werden den Teilnehmenden die eigenen Möglichkeiten der Problemlösung verdeutlicht. Des Weiteren kön

nen sie für den nachfolgenden Prozess genutzt werden. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Initialphase ist die Definition eines Coachingziels durch den Klienten. Dieses dient der Motivationsförderung während des Ablaufs. Es geht dabei nicht um das Fixieren eines unerreichbaren Zustands, sondern viel mehr um die Ermöglichung von konkreten Etappenzielen, die den Erfolg messbar machen. Der Teilnehmenden sollte dabei stets die Möglichkeit haben, seine Wünsche zu äußern, welche während des Coachings Berücksichtigung finden (vgl. Skibbe 2017, 121 f.).

Übungsphase / Ausprobieren

Mit Übungen oder durch Improvisieren werden in der Ausprobierphase Veränderungen möglich. Vor allem erlebnisorientierte Methoden werden an dieser Stelle genutzt, um neue Erfahrungen hervorzubringen. Die Methodenauswahl erfolgt zum einen im Zusammenspiel mit dem Coachingziel und zum anderen durch das intuitive Eingehen auf aktuelle Themen. Die Inhalte beziehen sich auf die gesamte Fülle an relevanten Bereichen „wie Körperwahrnehmung, Postur, Atmung, Phonation, Resonanz, Artikulation und Textgestaltung“ (ebd. 121). Skibbe (2017, 121) erklärt, dass es auch durch die alleinige Nutzung von systemischen Fragen möglich ist, das Verhalten des Klienten zu analysieren und bewusst zu machen. Idealerweise erfolgt eine Kombination aus Körperarbeit und Reflexion, damit der Klient eine Veränderung auf verschiedenen Ebenen erleben kann. Mit Hilfe von Kontrastübungen wird unerwünschtes Verhalten im Voice Coaching bewusst in Form von Übertreibungen durchgeführt, damit der Teilnehmende es erspüren kann. Das Ausprobieren verschiedener Verhaltensvarianten hilft dem Klienten beim Finden einer ökonomischen Variante und somit eigener Lösungswege. Skibbe (2017, 122) schlägt zudem einen aktiven Wechsel zwischen den verschiedenen Verhaltensoptionen vor, um dem Teilnehmenden die Wahlmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Varianten zu verdeutlichen und für den Teilnehmenden je nach Situation, nutzbar zu machen. Ein Vorher-Nachher-Vergleich zum Beispiel in Form einer Audioaufnahme, kann dem Klienten bei der Schulung seiner sensorischen Wahrnehmung unterstützen und bestärken. Eine Bewertung der Leistung durch den Coach sollte vermieden werden, damit der Klient ein eigenes Urteilsvermögen seiner körperlichen und stimmlichen Leistungsfähigkeit entwickeln kann. Bei einem sehr negativ geprägten Selbstbild, kann der Einsatz von Lob und Feedback zu einer positiven Veränderung sinnvoll sein (vgl. ebd.).

Reflexionsphase

Die Veränderung der gewohnten Verhaltensmuster trifft in der Regel auf Widerstand. Aus diesem Grund ist es in der Reflexionsphase wichtig, über die körperlichen, stimmlichen und emotionalen Erfahrungen zu sprechen und diese einzuordnen. Der Coach kann an dieser Stelle durch systemische Nachfragen wie beispielsweise: „was noch?“ den Reflexionsprozess unterstützen und den Fokus auf das veränderte Verhalten des Klienten legen. Die Reflexionsphase hat eine große Bedeutung für die Entwicklung der eigenen Wahrnehmung des Selbstbilds des Klienten (vgl. ebd., 122 f.).

Transfer

In der vierten Phase, dem Transfer, geht es um die Motivation des Klienten, das Gelernte weiter zu verfolgen. Kleine Hausaufgaben können diesen Prozess unterstützen. Fragen des Voice Coachs nach Möglichkeiten zum Einsatz des neuen Verhaltens im Alltag, können zu diesem Zeitpunkt zielführend sein. Konflikte des Klienten mit seinem Umfeld, die durch das neu erlernte Verhalten entstehen, sollten im Coaching bedingungslos thematisiert werden (vgl. ebd., 123).

Praktische Übungen im Voice Coaching

Nach den vorangestellten theoretischen Vorüberlegungen stellt Skibbe (2017, 128 ff.) drei praktische Übungen vor, die vor allem auf Elementen aus dem Coaching, schauspielerischer Rollenarbeit und Übungen aus dem Linklater Training aufbauen. Die Methoden haben zum Ziel, das Lernen und die Selbsterfahrung der Teilnehmenden anzuregen. In den folgenden Absätzen werden diese kurz beschrieben:

Haltungswechsel verkörpern

Der Teilnehmende geht bei dieser Übung bewusst in die Übertreibung einer gewohnten Haltung und benennt während der Durchführung die eigene Körperwahrnehmung. Die Haltung wird für eine gewisse Zeit ausgehalten und mit dem Atem verbunden. Mit Hilfe von Fragen, wie beispielsweise: Welche Rolle würde diese Haltung spielen? Wie fühlt sich die Haltung an? Welche Emotionen oder Bilder entstehen? reflektiert der Klient sein Verhalten, wobei Gefühle und Gedanken innerhalb dieses Zustands bewusst werden. Die Übung wird durch das Auflösen der Haltung und der Lockerung des Körpers beendet. Im Anschluss an die Darstellung des unerwünschten Verhaltens in übertriebener Form, erfolgt das Erlernen einer neuen ökonomischen Haltung und Stimmgebung mit Hilfe von geeigneten Übungen. Auch dieses neu erlernte Verhalten wird wahrgenommen, beschrieben und mittels Fragen reflektiert. Ein bewusst dargestellter Vergleich des alten mit dem neu erlernten Verhalten, löst beim Teilnehmenden oftmals Erleichterung aus, da ihm bewusst wird, dass die bisherige Haltung anstrengender war als die neue. Wann und welche der beiden Varianten eingenommen wird, entscheidet der Klient selbst (vgl. ebd.).

Rollenspiel „innere Stimme“

Im Falle von Blockaden wie zum Beispiel Spannungen im Hals oder persönlichen Widerständen, kann die innere Stimme als Phänomen in Form einer Rolle dargestellt werden. Die Lokalisierung der Rolle erfolgt an einer bestimmten Stelle im Raum oder auf einem

leeren Stuhl. Der Klient nimmt die Rolle der inneren Stimme ein und spricht zu sich selbst, in diesem Fall beispielsweise zu dem leeren Stuhl, als Stellvertreter. Nach Ablauf einer zuvor festgelegten Ausstiegszeit, fasst der Coach die Worte des Klienten in einer normalen Haltung zusammen und der Inhalt kann gemeinsam reflektiert werden.

Es besteht die Möglichkeit, negativ dargestellte Aspekte als positive Phänomene umzu-deuten, um so eine Akzeptanz des Klienten für sein Verhalten zu erzielen. Der Einbezug einer konträren Rolle kann als Gegensatz zur kritischen Stimme sinnvoll sein (vgl. ebd., 129).

Selbstbilder

Die Methode des visuellen Darstellens des eigenen Körperbildes kann für die Repräsen-tanz von individuellen Erfahrungen, dem Aufzeigen von Ist-Zuständen und durchlebten Veränderungen genutzt werden. Dabei zeichnet der Klient zu Beginn der Coachingeinheit, möglichst ohne viel Vorüberlegung, ein Ganzkörper Selbstportrait. Skibbe (2017, 130) be-schreibt, dass die Aufgabe beispielsweise: „Male ein Selbstportrait von dir und deiner Stimme!“ heißen könnte. Im An-schluss erfolgt, bezüglich des gezeichneten Selbstbilds, eine Assoziationsrunde zu Ge-fühlen, körperlichen und geistigen Eindrücken des Klienten zu seinem gezeichneten Selbstbild. Dieser Vorgang wird, nach dem Ablauf einer praktischen Übungseinheit zur Stimme, wiederholt. Üblicherweise zeigt die Gegenüberstellung beider Bilder eine große Veränderung, die für den Teil nehmenden durch die visuelle Darstellung erkennbar wird (vgl. ebd., 130 f.).

3 Coachingbasiertes Training

3.1 Definitorische Grundlagen

„Coaching und Training werden im Allgemeinen als getrennte Ansätze zur Verhaltensän-derung betrachtet.“ (Fiedler 2014, 21). Im coachingbasierten Training werden lösungsori-entiertere Coachingmethoden in Gruppentrainings integriert und somit die Vorteile beider Verfahren ge nutzt (vgl. ebd.). Dazu wird in den folgenden Unterkapiteln zunächst auf den Coachingbegriff, die Haltung und Rolle als Coach sowie die Coachingmethoden näher eingegangen. Unter den gleichen Gesichtspunkten wird der Trainingsbegriff mit Fokus auf Kommunikationstrainings betrachtet und die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede

beider Verfahren gegenübergestellt. Anschließend erfolgt die Vorstellung des Verfahrens des coachingbasierten Trainings nach Fiedler (2014).

3.1.1 Coaching

Coaching ist seit den 1990er Jahren als eine bekannte Form der Einzelberatung im Rahmen der Personalentwicklung etabliert (vgl. Ryschka et al. 2011, 102). Der Ansatz wird besonders zur Stabilisierung der beruflichen Leistungsfähigkeit von Führungskräften und Managern eingesetzt (vgl. ebd.).

„Anlässe für ein Coaching können [...]: organisationale Veränderungen, neue Aufgaben, Funktionen oder Rollen, Führungskompetenz- oder Persönlichkeitsentwicklung sowie die Bewältigung von herausfordernden Situationen oder Konflikten [sein JTR].“ (vgl. ebd.). Unter dem Begriff „Coaching“ werden sowohl einzelne Sitzungen zwischen Coach und Coacheem als auch eine Reihe von mehreren Coaching-Sitzungen – einem gesamten Coaching Prozess verstanden (vgl. ebd.). In einem Coaching können nach Ryschka et al. fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzen eine Rolle spielen (vgl. ebd.). Im Rahmen der

Personal- und Führungskräfteentwicklung verfolgt Coaching stets ein spezifisches Anliegen, so dass Individualität und der Praxisbezug des Coachings im Vordergrund stehen (vgl. ebd.). Dieser Ansatz grenzt das Coaching von anderen Formaten der Personalentwicklung wie beispielsweise Seminaren ab.

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Coaching ist vor allem die Beratungsbeziehung zwischen Coach und Coachee, die auf Freiwilligkeit, Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion beruhen sollte (vgl. ebd.). Die Wirksamkeit eines Coachings ist gefährdet, wenn die Zielerreichung vornehmlich vom Umfeld des Coachingnehmers abhängig ist und dieser somit keinen persönlichen Einfluss darauf nehmen kann (vgl. ebd., 103)

Die gängigste Form ist das Einzelcoaching, das ausschließlich zwischen Coach und Coacheem stattfindet. Weitere Formen sind das „Teamcoaching, bei dem [oftmals JTR] die Verbesserung von Kooperation und Interaktion einer Gruppe im Mittelpunkt steht“ (Ryschka et al. 2011, 102) sowie das Gruppencoaching mit der Fallberatung einer einzelnen Person durch den Coach im Beisein einer Gruppe (vgl. ebd.).

Nach Fischer-Epe (2009) teilt sich der Coaching-Prozess in drei Hauptphasen:

- die Auftragsklärung,
- die Coaching-Gespräche und

- die Auswertung (vgl. Ryschka et al. 2011, 105; zit. nach Fischer-Epe, 2009).

Die Auftragsklärung ist der erste Schritt in einem Coaching-Prozess. Sie dient der Abfrage von Zielen, dem Anlass des Coachings und dem Austausch über die Finanzierung und die Rahmenbedingungen zwischen Coach und Coachingnehmer (vgl. ebd.). Innerhalb der Coaching-Gespräche findet ein Kennenlernen und somit der Aufbau einer Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem statt. Konkrete Situationen und Ziele werden herausgearbeitet, Lösungen entwickelt und abschließend ein Transfer in die Arbeitspraxis des Coachingnehmers geschaffen (vgl. ebd.). Nach Ablauf eines festgelegten Zeitraums, kommt es zum letzten Schritt: der Auswertung des Coachings. Dieser dient der Überprüfung, ob die zuvor vereinbarten Coachingziele erreicht wurden. Außerdem findet eine Evaluation des persönlichen und thematischen Lernprozesses des Coachingnehmers statt (vgl. ebd.).

3.1.2 Haltung und Rolle als Coach

Die Haltung des Coaches spielt beim Coaching eine zentrale Rolle. Im Gegensatz zu Coachings in Amerika, wo der Coach seinem Klienten, konkrete Tipps geben kann, wird die Haltung des Coaches in Deutschland als eine indirekte verstanden (vgl. Migge 2007, 22). Das meint, dass sich der Coach als Prozessbegleiter, Unterstützer und Helfer zur Selbsthilfe versteht. Er steuert durch gezielte Gesprächstechniken (vgl. Kapitel 3.1.4) den Gesprächsverlauf, ohne dem Coachee

die Verantwortung für die Lösungen abzunehmen (vgl. Fiedler 2014, 32). Der Gesprächsinhalt wird somit vom Klienten bestimmt. Migge (vgl. 2007, 22) erklärt, dass eine direkte und eine indirekte Herangehensweise im Coaching sinnvoll und hilfreich sein können. Fiedler (2014, 32) nennt die folgenden Punkte als Voraussetzungen für die Haltung eines Coaches bei Coachingsequenzen im Training:

- „wertschätzend-unterstützend im Sinne eines humanistischen Menschenbildes (vgl. Weinberger 1996, 31 ff.)
- transparent in der Auftragsklärung, Methodenwahl und dem Verschwiegenheitsgrad,
- moderierend-begleitend, statt dem Klienten Verantwortung für Lösungen abnehmend,
- forschend im Verstehen des Klienten sowie beim methodischen Vorgehen
- empathisch-provozierend auf der Basis eines sehr guten Kontakts zum Klienten,
- offen für das Anliegen des Coachees, aber gleichzeitig professionell abgegrenzt,
- vorbildlich durch das eigene Kommunikations- und Rollenverhalten,

- optimistisch-lebensbejahend mit starkem Grundvertrauen in die Welt,
- systemisch-ganzheitlich denkend anstatt monokausal,
- multiperspektivisch arbeitend, d.h. situationsbezogen verschiedene Betrachtungsweisen nutzend wie z.B. lösungsorientiert, problemorientiert, klientenzentriert, vergangenheitsorientiert, zukunftsorientiert usw.“

Hinzukommend zur Haltung werden in der Personalentwicklung drei verschiedene Rollen eines Coaches unterschieden:

- Externes Coaching: Coaching durch einen firmenexternen Coach,
- internes Coaching: Coaching durch einen firmeninternen Coach und ● Coaching durch einen Vorgesetzten (vgl. Ryschka et al., 103 f.).

Nach Ansicht der Verfasserin ist es besonders auf Führungsebene üblich einen externen Coach zu Rate zu ziehen, da dieser bei den Coachees oftmals eine höhere Akzeptanz gegenüber einem firmeninternen Coach hat. Externe Coaches haben außerdem den Vorteil der Unabhängigkeit vom Unternehmen, ihrer Neutralität und Diskretion (vgl. ebd.). Der Hauptnutzen eines firmen

internen Coaches liegt bei dessen Kenntnisstand über das Unternehmen mit seinen Strukturen und seiner Unternehmenskultur (vgl. ebd.). Ein Coaching durch Vorgesetzte wird häufig angewandt um Kosten im Unternehmen zu sparen oder einen entwicklungsorientierten Führungsstil zu implementieren (vgl. ebd.).

3.1.3 Coachingmethoden

„Als Methoden des Coachings kommt eine Vielzahl von Gesprächstechniken in Betracht, die auch in beraterischen und psychotherapeutischen Konzepten eine Rolle spielen.“ (Ryschka et al. 2011, 106). Das sind beispielsweise das „Zuhören, Nachfragen, Konfrontieren und Erklären psychologischer, pädagogischer oder betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge.“ (ebd.; zit. nach Riedel 2003). Mit Hilfe von Coachingmethoden können nach Migge (2007, 27) zum einen „Werte, Einstellungen, Glaubenssätze, [das JTR] Selbstbild und [die JTR] Selbstdefinition, [die JTR] Zugehörigkeit zu Menschen, Gruppen [und JTR] Systemen“ und zum anderen „Wissen, Fähigkeiten [und das JTR] Verhalten“ erweitert und verändert werden. Ersteres schätzt Migge (2007, 27) als schwerer veränderbar als Letzteres ein. Aufbauend auf diese Definition von Migge unterscheidet Fiedler (2014, 31) im coachingbasierten Training zwischen innerem und äußerem Verhalten in Kommunikationssituationen. Unter innerem Verhalten definiert Fiedler die „durch Werte,

Einstellungen, Glaubenssätze, [das JTR] Selbstbild sowie [...] [die J.T.R.] Zugehörigkeit zu Menschen, Gruppen und Systemen geprägte Interaktion innerer Anteile“ und verweist dabei auf Schulz von Thun (1998, 21 ff.).

Verbales und nonverbales Verhalten in einer Kommunikationssituation, dass von einem Dritten beobachtet werden kann, definiert Fiedler (2014, 31) als äußeres Verhalten. Die Coachingmethoden werden im coachingbasierten Training danach eingeteilt, ob sie primär mit den inneren,

äußeren oder beiden Verhaltensweisen arbeiten (vgl. ebd. sowie Kapitel 3.2.2). Die im coachingbasierten Training angewandten Coachingmethoden beziehen sich auf keine bestimmte Beraterschule wie beispielsweise die systemische Beratung, das Psychodrama oder das Hypno-Coaching (vgl. Fiedler 2014, 31). Sie wurden vielmehr „eklektisch nach Kriterien wie Adaptierbarkeit, Effizienz und humanistischem Menschbild ausgewählt.“ (Fiedler 2014, 31).

3.1.4 (Kommunikations-) Training

Der Trainingsbegriff und die Berufsbezeichnung als Trainer sind seit den 1980er Jahren in der Weiterbildungsbranche in Deutschland gebräuchlich (vgl. Fiedler 2014, 33). Fiedler (2014, 34) definiert das Training als eine Wissensvermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten und grenzt es somit von den Charakteristika des Einzelcoachings ab. Das coachingbasierte Training ist ein Kommunikationstraining und bezieht sich immer auf konkrete Kommunikationssituationen (vgl. Fiedler 2014, 60). Deshalb wird an dieser Stelle auf die Definition des Kommunikations

trainings nach Fiedler (2014, 34) eingegangen, der als solches eine

„angeleitet durchgeführte Veranstaltung für mehrere Teilnehmer zur Einübung von erweitertem und / oder verändertem inneren und äußeren Kommunikationsverhalten und der Vermittlung des dazu notwendigen Wissens.“

versteht. Die Anzahl der Teilnehmenden in einem Training kann variieren, abgrenzend zu Coachingmaßnahmen, wird jedoch immer von mehreren Teilnehmenden und nicht von Einzelpersonen ausgegangen (vgl. ebd.).

Die Lernziele eines Kommunikationstrainings sollen sich nach Fiedler an den Auftrags- und Teilnehmerzielen orientieren (vgl. 2014, 40). Das schaffe mehr Transparenz und sei realitätsnäher als das starre Verfolgen von Bildungsidealen (vgl. ebd.). Fiedler (2014) distanziert sich somit von den Bildungsidealen, die Geißner in den 1980er Jahren als Ziele

für sprechwissenschaftlich fundierte Kommunikationstrainings festgelegt hat (vgl. Fiedler 2014, 35). Folgt man Geißners (1981, 1986) Zielen, so Fiedler (2014, 35), entscheiden Bildungsideale als theoretische Konstrukte über angestrebte Ziele, inhaltliche Aspekte und den Erfolg von Kommunikationstrainings. Der Erfolg eines Trainings würde dann nach Geißner (1981, 129) am Ende daran gemessen werden, ob der Teilnehmer „im situativ gesteuerten, personengebundenen, sprachbezogenen, formbestimmten, leibhaft vollzogenen Miteinandersprechen [...] Sinn zu konstituieren vermag, dass damit das Ziel verwirklicht wird, etwas zur gemeinsamen Sache zu machen.“

Fiedler orientiert sich in Bezug auf die Ziele eines Kommunikationstrainings, an Fuhr (1991). Dieser ist der Auffassung, dass nicht der Trainer durch Bildungsideale über den Erfolg und die Ziele entscheidet, sondern der Teilnehmende bzw. der Auftraggeber (vgl. Fiedler 2014, 37). Wortwörtlich formuliert Fiedler (2014, 39) es wie folgt:

„In zeitgemäßen [...] Kommunikationstrainings entscheidet [...] jeder Teilnehmer selbst darüber, welche Ziele er sich in welcher Kommunikationssituation setzt und welche Kompetenzen er erwerben möchte.“

3.1.5 Haltung als (Kommunikations-) Trainer

Ein Kommunikationstrainer wird von Fiedler (2014, 34 f.) definiert als

„eine Person [...], die Kommunikationstrainings für eine Gruppe von Teilnehmenden vorbereitet, anleitet, durchführt und nachbereitet.“

Der Trainer vermittelt innerhalb eines Trainings gezielt Inhalte und Fertigkeiten an die Teilnehmenden. Im Gegensatz dazu steht die in Kapitel 3.1.3 beschriebene, indirekte Haltung eines Coachs.

Wer als Trainer teilnehmer- und auftragsbezogen in Bezug auf die Zielkompetenzen und Lernziele sein will, sollte nach Fiedler (2014, 41) eine demütige und respektvolle Haltung einnehmen. Diese Haltung äußert sich durch das Achten und Erkennen von Zielen, Bedürfnissen und der Mündigkeit des Auftraggebers und jedes einzelnen Teilnehmers (vgl. ebd.). Hinzu kommt die Unterstützung jedes Beteiligten, bei der eigenverantwortlichen Formulierung und Klärung seiner Lernziele innerhalb einer festgelegten Kommunikationssituation (vgl. ebd.). Außerdem agiert der Trainer als Wegbegleiter und hilft jedem Teilnehmer bei dem eigenverantwortlichen Erreichen der situativen Lernziele, durch eine Veränderung des inneren und äußeren Verhaltens in Kommunikationssituationen.

3.1.6 Trainingsmethoden

Die Vielfalt an unterschiedlichen Trainingsmethoden ist groß. Fiedler (2014, 41) entscheidet sich für die Kategorisierung der Trainingsmethoden nach Warhanek (2005, 221 ff.; 1997, 199 ff.), weil diese, so Fiedler (2014, 41), seinen Erfahrungen als Trainer und Teilnehmer am ehesten entsprechen. Warhanek nimmt eine Unterteilung in Arbeitselemente und Reflexionselemente vor (vgl. ebd., 43). Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die klassifizierten Methoden nach Warhanek geben, die in Kommunikationstrainings angewandt werden (vgl. Fiedler 2014, 43 ff.).

Arbeitselemente	
Übung	● Übungen bezeichnen isolierte soziale Situationen, die im Training von Einzelnen und / oder Gruppen geübt werden und auf die in der Regel Feedback folgt.
Rollenspiel	● Beim Rollenspiel liegt der Fokus, in Abgrenzung zur Übung, auf dem Verhalten einer Person, die eine klar definierte soziale Rolle einnimmt. ● Das Ziel liegt im Erreichen der vom Trainer zuvor definierten Lernziele. Ob ein Ziel erreicht wurde, wird durch anschließende Reflexion und Feedback bestimmt. ● Rollenspiele werden häufig zur Vermittlung sozialer Kompetenz eingesetzt und sind Schlüsselemente von Verhaltenstrainings.
Planspiel	● Planspiele finden ihre Anwendung in der Simulation von organisatorischen Abläufen. ● Der Schwerpunkt von Planspielen liegt auf der Lösung einer (komplexen) Sachaufgabe, den damit verbundenen Entscheidungsmöglichkeiten sowie den Auswirkungen der Entscheidungen.

	● In Bezug auf Kommunikationstrainings, ist das Ziel von Planspielen, die Analyse und Optimierung von kommunikativen Prozessen.
Feedback	● Feedback ist sowohl als inhaltliches Element als auch als Prinzip von (Kommunikations-) Trainings zu bezeichnen. ● Es dient dem Erkennen und Erleben der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung und kann ein effektives Mittel für soziales Leben sein. ● Es kann somit als Mittel zur Aufarbeitung sämtlicher verhaltensorientierter Sequenzen eingesetzt werden.
Theorieinput	● Kurze und skizzenhafte Theorieinputs können durch das Verändern des Gruppenprozesses, eine Entlastung für den Trainer und die Teilnehmenden darstellen, was hilfreich aber auch störend sein kann. ● Der Einsatz in Kommunikationstrainings erfolgt vor allem durch die Vorstellung von Kommunikationsmodellen, der Präsentation von Forschungsergebnissen zum Übungsgegenstand und die Erklärung und Darstellung von mehrstufigen Kommunikationswerkzeugen.
Fallanalyse und Supervision	● Fallanalysen können in zwei Arten unterteilt werden: in die klassischen, vorbereiteten Fallstudien und die Fallstudien zur Analyse von teilnehmereigenen Fällen, wobei jede Art ihre Vor- und Nachteile hat.

Test	● Tests werden vor allem in vorstrukturierten Trainings, die einem festgelegten Ablaufplan folgen, eingesetzt und dienen der Bestimmung des Wissens und Könnens der Teilnehmer.

Tabelle 1: Arbeitselemente von Kommunikationstraining nach Warhanek (vgl. Fiedler 2014, 43 ff.)

Reflexionselemente	
Reflexionsstopp / Kurskritik	● Bei Reflexionsstopps wird die Arbeit an inhaltlichen Aspekten und damit das Prozessgeschehen vom Trainer eigenverantwortlich oder auf Wunsch der Gruppe gehalten, sodass die Teilnehmer auf der Metaebene über Prozesse, Beziehungen oder den persönlichen Gefühls oder Lernstand reflektieren können.
Nondiskursive Reflexionsformen	● Nondiskursive Reflexionsformen bezeichnen künstlerische Darstellungsformen von Beziehungskonstellationen, Prozessen und anderen. ● Sie bieten damit eine gute Alternative zu der zu Kopflastigkeit tendierenden Reflexionsarbeit.

Tabelle 2: Reflexionselemente von Kommunikationstrainings nach Warhanek (vgl. Fiedler 2014, 49 f.) In Abgrenzung zum coachingbasierten Training, bezeichnet Fiedler (2014, 50) „Trainings, die ausschließlich mit den [...] [in Tabelle 1 und 2 genannten JTR] Methodenarten arbeiten, keine auf Verhaltensänderung ausgelegte Fallsupervision vorsehen, bei der ähnlich wie beim Coaching vom Fallgeber eingebrachte Situationen zielorientiert vor der Gruppe bearbeitet werden und die nach einem vor der Durchführung [des Trainings JTR] detailliert geplanten Ablaufdesign wenig prozessorientiert durchgeführt werden, [...] als „Standardtrainings“.

Die Definition des Kommunikationstrainingsbegriff (vgl. Kapitel 3.1.5) wird von Fiedler (2014, 51) um die Methodik ergänzt und zur deutlichen Abgrenzung von Standard- und coachingbasierten Kommunikationstrainings wie folgt beschrieben:

„Ein Kommunikationstraining ist eine angeleitete Veranstaltung für mehrere Teilnehmer zur Einübung von erweitertem und / oder verändertem innerem und äußerem Kommunikationsverhalten und der Vermittlung des dazu notwendigen Wissens. Dabei legen Trainer, Auftraggeber und / oder die Teilnehmer in einem gemeinsam schriftlich oder gedachten Vertrag fest: 1. welche grundsätzlichen persönlichen wie organisationbezogenen Ziele durch eine Erweiterung / Veränderung des Kommunikationsverhaltens erreicht werden sollen, 2. In welche Richtung zur Erreichung der Ziele das situative Kommunikationsverhalten modelliert werden soll, 3. Mit welchen Methoden dies geschieht und 4. Woran sich die Erreichung des Ziels in der Praxis messen lässt.“

3.2 Kenngrößen des coachingbasierten Trainings

Auf Grundlage der Arbeitsdefinitionen von standardisierten Kommunikationstrainings (vgl. Kapitel 3.1.7), ist das coachingbasierte Training nach Fiedler (2014, 51) als ein modifiziertes Standardtraining zu verstehen. Fiedler (2014, 60) entwickelte das coachingbasierte Training, um

„1. Herausfordernde persönliche Rede- und Gesprächssituationen einzelner Teilnehmer, sowie 2. an solche Situationen gebundene Lernziele einzelner Teilnehmer ergebnisorientiert und individuell“

bearbeiten zu können und dabei inneres und äußeres Kommunikationsverhalten zu verändern und zu erweitern (vgl. ebd.). Durch das Integrieren von Coachingsessions in Gruppentrainings, können einzelne Teilnehmerfälle individuell bearbeitet werden, wobei nicht nur der Fallgeber sondern alle Gruppenmitglieder profitieren (vgl. ebd.). Das Gesamtkonzept des coachingbasier

ten Trainings hat Fiedler (2014, 59) in den

„Jahren 2002 bis 2005 durch das Erproben und Verfeinern verschiedener Trainingsdesigns, Rahmenabläufe und Coachingmethoden in über 120 Veranstaltungen entwickelt.“

Das Verfahren basiert auf sprechwissenschaftlichen Theorien des Sprecherziehers und Rhetorikers Helmut Geißners (1981, 1986) und auf den andragogischen Bildungskonzepten von Thomas Fuhr (1991) (vgl. ebd., 60). Das coachingbasierte Training beinhaltet

sowohl psycho dramatische Elemente nach Moreno (Ameln et. al 2005; Schaller 2006), Elemente aus dem Bereich des Gruppentrainings sozialer Kompetenz (Hinsch, Pfingsten 2002), Bestandteile der kollegialen Fallberatung (Lippmann 2004; Tietze 2003) sowie der Systemaufstellung (Schlötter 2005). Während der Entwicklung des coachingbasierten Trainings nutzte Fiedler mündliche Teilnehmerrückmeldungen, das Feedback von hospitierenden Trainern sowie den Einsatz von Evaluationsbögen, um das Konzept stetig zu optimieren (vgl. Fiedler 2014, 60).

Im coachingbasierten Training werden die im Standardtraining vorkommenden, herkömmlichen Rollen- und Planspiele von auf persönlichen Teilnehmersituationen beruhenden Fallsupervisionen ersetzt (vgl. ebd., 51). Bei diesen handelt es sich um Einzelcoachingsitzungen mit und vor der Gruppe (vgl. ebd.). Im Vordergrund steht im coachingbasierten Training, die lösungsorientierte Bearbeitung von persönlichen Lernzielen der Teilnehmenden in realen Kommunikationssituationen (vgl. ebd.). Fiedler (2014, 54) beschreibt dies wie folgt:

„Vorbereitete allgemeine Kärtchen-Rollenspiele oder Sozio-Dramen werden beim coachingbasierten Training durch persönliche Coachingsequenzen mit eigenen Teilnehmerfällen ersetzt. Darin wird ein Teilnehmer zum Coachee (Fallgeber) und bearbeitet mit Hilfe des Trainers und den restlichen Teilnehmern lösungsorientiert eine von ihm eingebrachte, persönlich herausfordernde und für die anderen Teilnehmer ebenfalls relevante Kommunikationssituation, die auf das Erreichen seines Lernziels ausgerichtet ist. Gleichzeitig sorgt ein Rahmenablauf für die Einbettung der Gruppe und einen reibungslosen Ein – und Ausstieg vom Coaching ins Training.“

Die beschriebene Herangehensweise soll einen maximalen Transfer in die Praxis der Teilnehmenden gewährleisten und zu einem hohen Lernerfolg führen (vgl. Fiedler 2014, 51). Der Prozessbegleiter achtet bei der Schilderung der Situationen auf Fluchtversuche des Coachees wie z. B. durch Versachlichung oder Entpersonalisierung und verweist stets auf die persönliche

Erlebnisebene (vgl. ebd., 52). Dadurch wird für ein praxisnahes Erfahrungs- und Erlebnislernen gesorgt (vgl. ebd.). Theoretische Erläuterungen werden vom Prozessbegleiter im coachingbasierten Training im Gegensatz zum Standardtraining nach ihrer situativen Wirksamkeit ausgewählt (vgl. ebd.). Dabei gilt die Prämisse: weniger ist mehr, was

bedeutet dass sich der Prozessbegleiter ausschließlich auf die Inhalte beschränkt, welche der Fallgeber zur Lösung benötigt (vgl. ebd.). Zur situativen Wirkung äußert sich Fiedler (ebd., 52) demgemäß:

„Richtig ist allein, was aus der subjektiven Sicht des Fallgebers wirkt und ihn seinen situativen Zielen näher bringt. Dabei ist Experimentieren und Ausprobieren ausdrücklich erwünscht und er laubt (ebd.).“

Fiedler (2014) verwendet in seiner Doktorarbeit die Begriffe Trainer und / oder Coach als Synonyme. Das coachingbasierte Training ist stark prozessorientiert, weshalb sich Fiedler nach neustem Kenntnisstand für die Bezeichnung des „Prozessbegleiters für coachingbasiertes Training“ entschieden hat. Der Begriff des „Prozessbegleiters“ beschreibt das Handlungsfeld als Trainer / Coach für das coachingbasierte Training eindeutiger (vgl. Internetquelle 2). In der vorliegenden Masterarbeit wird aus dieser Begründung heraus die aktuellste Bezeichnung des „Prozessbegleiters für coachingbasiertes Training“ verwendet. Die Prozessorientierung äußert sich vor allem dadurch, dass Übungen und die Präsentation von theoretischen Inhalten situativ und somit spontan angeboten werden (vgl. ebd.). Außer einer festgelegten Start- und Endsequenz, regelmäßigen Reflektionsstopps und der Einbettung der Coachingsequenzen, gibt es keinen zeitlich vorgeplanten Ablauf (vgl. ebd., 52 f.).

Der in Kapitel 2.1.6 beschriebene Haltung eines (Kommunikations-) Trainers als Wissensvermittler, steht im coachingbasierten Training die forschende Grundhaltung eines Beraters gegenüber (vgl. ebd., 53). Dieser Berater verfügt über eine Prozesskompetenz und sucht zusammen mit der Gruppe nach wirksamen Lösungen für wichtige Teilnehmersituationen aus der

Alltagspraxis (vgl. ebd.). Dabei bindet er alle Teilnehmer in den Prozess mit ein (vgl. ebd.). Die Haltung eines besserwissenden Trainers, der sich selbst in den Mittelpunkt stellt, wäre im coachingbasierten Training kontraproduktiv (vgl. ebd.).

Mit dem Coachee erprobt der Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training Kommunikationswerkzeuge und Verhaltensänderungen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und experimentiert mit dem situativen Einsatz der Methoden (vgl. ebd.). Währenddessen erforscht der Prozessbegleiter durch seine Beobachtungen den Verlauf und entwickelt verbesserte Kommunikationswerkzeuge (vgl. ebd.). Dies geschieht stets im Austausch mit

dem Coachee, der entscheidet welche Werkzeuge für ihn wirksam sind (vgl. ebd.). Der Teilnehmer übernimmt die Verantwortung für die Ziele und Lösungsmöglichkeiten, die er sich annimmt bzw. die er in der Praxis umsetzen will (vgl. Fiedler 2014, 53). Somit liegt die Lösungsverantwortung allein beim Coachee (vgl. ebd.).

Mit der Fallsupervision hat das coachingbasierte Training gemeinsam, dass es um die Bearbeitung einer persönlichen Teilnehmersituation geht, in die kein anderer Teilnehmer aus der Gruppe konfliktär einbezogen ist (vgl. Fiedler 2014, 54). Der coachingbasierte Prozessbegleiter hat dabei die Aufgabe, die Gruppe „als mitlernende Unterstützer des Fallgebers in die Coachingarbeit mit einzubeziehen.“ (ebd.). Im Gegensatz zur Fallsupervision geht es im coachingbasierten Training jedoch nicht darum, in regelmäßigen Abständen unter Mithilfe einer Kollegengruppe und einem Supervisor einzelne, praktisch relevante Teilnehmerfälle und -probleme aus dem Berufsalltag zu lösen (vgl. ebd.). Stattdessen existiert ein vom Auftraggeber klar definierter Veränderungsauftrag, der sich üblicherweise auf einen im Vorfeld festgelegten Situationstyp (z.B. Akquisetelefonat), eine festgelegte Trainingsdauer (z.B. zwei Trainingstage) sowie ein festgelegtes Grobziel (z.B. 2 Verträge mehr pro 10 Akquiseanrufe) bezieht (vgl. ebd.). Im Verlauf eines coachingbasierten Trainings erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit eine eigene, herausfordernde Kommunikationssituation im Rahmen einer Coachingssession vorzustellen, zu bearbeiten und somit seine situativen Ziele zu erreichen (vgl. Fiedler 2014, 55).

Das Prinzip des coachingbasierten Trainings mit dem Rahmenablauf und der Integration einzelner Coachingssession ist nach Fiedler auch für andere Arten von Verhaltenstrainings wie z. B. zu den Themen Konfliktverhalten und Burn-out anwendbar (vgl. ebd.). Das Verfahren des coachingbasierten Trainings wurde innerhalb der Dissertation von Fiedler (2014) am Beispiel des Kommunikationsverhaltens entwickelt (vgl. ebd.). Dies soll auch Grundlage der vorliegenden Masterarbeit sein.

3.2.1 Aufbau und Ablauf

Das coachingbasierte Training gliedert sich in drei Ebenen: das coachingbasierte Trainingsdesign, den Rahmenablauf und die integrierten Coachingmethoden (vgl. Fiedler 2014, 61 f.).

Das Trainingsdesign stellt einen einheitlichen Ablaufplan dar, welcher die Voraussetzung für die Einbettung der Coachingssessions ist (vgl. ebd., 62). Der Rahmenablauf umschließt

jede einzelne Coachingsession und ermöglicht die problemlose Integration der Coachingmethoden und deren Ergebnisse in den Trainingsablauf (vgl. ebd.). Mit Hilfe des Rahmenablauf erhält der Prozessbegleiter vom Teilnehmenden klare und messbare Zielvorgaben für die Coachingses

sion (vgl. ebd., 94 f.). Zudem sammelt er alle notwendigen Informationen, um sich zusammen mit den anderen Teilnehmenden in die geschilderte Situation hineinzusetzen und über das zu verwendende Coachingverfahren zu entscheiden (vgl. ebd.). Die Coachingmethoden: Szenario, InnerTeam und InspirationTalk bilden die dritte Ebene des coachingbasierten Trainings (vgl. ebd., 62). Diese drei Verfahren beruhen auf etablierten Coachingmethoden und werden in Abhängigkeit von den Teilnehmerlernzielen situativ im Zusammenspiel mit dem Rahmenablauf eingesetzt (vgl. ebd.).

3.2.2 Coachingmethoden im coachingbasierten Training

Ein Coachingverfahren muss nach Fiedler (2014, 97 f.) die folgenden neun Kriterien erfüllen, um zielorientiert im coachingbasierten Training eingesetzt werden zu können:

1. Die Coachingmethode schafft einen aktiven Einbezug aller Teilnehmenden. Weitere Rollen neben dem Fallgeber können z.B. ein Beobachter oder Co-Berater sein. Einzelcoachingverfahren sind unerwünscht.
2. Das Verfahren eignet sich für Coachinganlässe, bei denen die Veränderung des verbalen und / oder nonverbalen Kommunikationsverhaltens im Vordergrund steht bzw. durch deren Veränderung eine Lösung erzielt werden kann.
3. Die Methode setzt entweder auf einer motorischen oder auf einer emotional-kognitiven Ebene an und eignet sich somit zur Bearbeitung von Verhaltensmuster-Defiziten und / oder Ressourcen-Hemmungen und / oder einem Ursachen-Mix.
4. Für das Verfahren ist eine Durchführungsdauer von 60 bis 80 Minuten realisierbar.
5. Der Einsatz der Coachingmethode durch einen erfahrenen Prozessbegleiter ist gegenüber allen Beteiligten verantwortbar.
6. Das Coachingverfahren erlaubt die bewusste Einnahme einer wertschätzend-unterstützenden, transparenten, moderierend-begleitenden, forschenden, empathisch-provozierenden, systemisch-ganzheitlichen, optimistisch-lebensbejahenden und multiperspektivisch arbeitenden Haltung des Prozessbegleiters (vgl. Fiedler 2014. 32).

7. Die Methode ist für das Arbeiten mit homogenen und heterogenen Gruppen gleichermaßen geeignet. Die Anwendung kann bei bereits bekannten sowie bei unbekannten Teilnehmergruppen durchgeführt werden.

8. Das Coachingverfahren bezieht sich ausschließlich auf die Bearbeitung von persönlichen Kommunikationssituationen, in die kein anderer Teilnehmer neben dem Fallgeber konfliktär involviert ist. Das Verfahren dient somit nicht der Konfliktlösung zwischen Teilnehmenden.

9. Der Prozessbegleiter kann das Verfahren vor der Gruppe transparent machen ohne, dass es seine Wirkung verliert.

Auf Grundlage dieser Kriterien arbeitet Fiedler im coachingbasierten Training selbst vorrangig mit den drei von ihm angepassten und optimierten Coachingverfahren des Szenario-Coachings, des Inner-Team-Coachings und des Inspiration-Talks (vgl. Fiedler 2014, 97). Welches der drei Coachingverfahren innerhalb einer Coachingsession gewählt wird, entscheidet der Prozessbe-

gleiter nach zwei Kriterien. Zum einen wird das Verfahren nach Wünschen und persönlichen Grenzen wie z. B. der Ablehnung einer Inszenierung vor der Gruppe ausgewählt. Zum anderen anhand von Ursachen auf der Verhaltensebene, welche dazu führen, dass ein Kommunikationsziel bis dato noch nicht erreicht werden konnte bzw. als schwierig zu erreichen eingeschätzt wird (vgl. ebd., 87 f.). Dafür kommen auf der Verhaltensebene drei Ursachen in Betracht: das Verhaltensmuster-Defizit, die Ressourcen-Hemmung und der Ursachen-Mix. Unter einem Verhaltensmuster-Defizit ist das Fehlen von motorischen Fähigkeiten des Coachees, welche zum Erreichen des angestrebten Ziels innerhalb einer Kommunikationssituation notwendig sind, zu verstehen (vgl. ebd. 88). Das Ziel des Coachings liegt in diesem Fall, beim Erlernen der notwendigen motorischen Verhaltensmuster, um den Umgang mit der Kommunikationssituation erfolgreich zu bestehen (vgl. ebd.). Im Fall einer Ressourcen-Hemmung hingegen, verhindern emotional-kognitive Verhaltensmuster die Anwendung von bereits erlernten motorischen Fähigkeiten (vgl. ebd.). Solche emotional-kognitiven Verhaltensmuster können beispielsweise starke Emotionen, negative Assoziationen oder innere Konflikte sein (vgl. ebd.).

In diesem Fall, besteht das Coachingziel in der Veränderung und Erweiterung der emotional kognitiven Verhaltensmuster, sodass sich der Coachee die zielführende

Realisierung der bereits erlernten motorischen Fähigkeiten innerhalb einer Kommunikationssituation wieder zutraut und diese Fähigkeiten auch tatsächlich anwendet (vgl. ebd.). Die Kopplung von motorischen Verhaltens-Defiziten und emotional-kognitiven Verhaltensmustern wird als Ursachen-Mix bezeichnet (vgl. ebd.). An dieser Stelle ergibt sich das umfangreiche Coachingziel, die fehlenden motorischen Fähigkeiten zielführend zu verändern bzw. gegebenenfalls zu erlernen sowie die emotional-kognitiven Verhaltensmuster zu erweitern, zu verändern und das neue motorisch erlernte Verhalten tatsächlich in der Kommunikationssituation zielbringend anzuwenden (vgl. ebd., 88 f.). Fiedler (2014, 89) beschreibt, dass sich die Ursachen in der Praxis meistens auf äußere (motorische) und innere (emotional-kognitive) Verhaltensmuster gleichzeitig beziehen, jedoch zu unterschiedlichen Anteilen. Wie sich ein Prozessbegleiter im coachingbasierten Training ausgehend von Ursachen auf der Verhaltensebene für das passende Coachingverfahren entscheidet, schildert Fiedler (ebd.) wie folgt:

“Entsprechend der Ursache, die der Trainer vordringlich hinter dem aktuellen Coachingauftrag vermutet, entscheidet er sich für ein Coachingverfahren. Scheint hinter dem Auftrag vordringlich ein Verhaltensmusterdefizit zu stehen, wählt der Trainer das Szenario-Coaching. Dieses setzt an äußeren Verhaltensänderungen oder -erweiterungen an und bringt dadurch auch emotional-kognitive Prozesse in Bewegung. Lehnt der Coachee Inszenierungen als Methode ab, kommt stattdessen der InspirationTalk zum Einsatz. [...] Deutet der Auftrag eher auf eine Ressourcen-Hemmung hin, wählt der Trainer das Inner-Team-Coaching. Dieses Coachingverfahren setzt direkt am Inneren an und macht Gefühle, Haltungen und innere Konflikte bearbeitbar.”

Das Verfahren des coachingbasierten Trainings ermöglicht neben den drei von Fiedler (2014) adaptierten Coachingverfahren: Szenario-Coaching, Innerteam und InspirationTalk auch die Integration von anderen Coachingverfahren, insofern sie den zuvor aufgeführten Kriterien entsprechen. Somit können sprecherzieherische Methoden, nach Erfüllung der oben genannten Kriterien, in den Ablauf des coachingbasierten Trainings eingebettet werden. Sprecherzieherische Vorgehensweisen würden vornehmlich an den äußeren (motorischen) Verhaltensmustern des Coachees ansetzen. Im folgenden Unterkapitel wird das Szenario-Coaching als Coachingverfahren näher erläutert, da es vornehmlich an den äußeren Verhaltensänderungen- und -erweiterungen ansetzt und in

modifizierter Form für ein Konzept einer sprecherzieherischen Vorgehensweise im coachingbasierten Training genutzt werden könnte.

3.2.2.1 Szenario-Coaching

Das Szenario-Coaching wurde von Fiedler auf Grundlage von Morenos Psychodrama (vgl. Ameln et al. 2005) und Ad-hoc-Rollenspieltechniken (vgl. Zeintlinger-Hochreiter 1996; Ameln et al. 2005; Schaller 2001) im Zeitraum von 1999 bis 2001 entwickelt (vgl. Fiedler 2014, 98 f.).

Das Verfahren des Szenario-Coachings nutzt der Prozessbegleiter im coachingbasierten Training, um das äußere Kommunikationsverhalten der Teilnehmenden in bestimmten Kommunikationssituationen zu erweitern und zu verändern (vgl. Fiedler 2014, 98). Durch ein wiederholtes Inszenieren von realen Teilnehmersituationen sowie einem gestaffelten und zielorientierten

Feedback, setzt der Prozessbegleiter direkt am äußeren Kommunikationsverhalten des Coachees an (vgl. ebd.). Ein wichtiger Bestandteil des Szenario-Coachings ist der Einbezug der gesamten Teilnehmergruppe in den Coachingprozess, sodass alle Beteiligten vom Ablauf profitieren (vgl. ebd., 99).

Das methodische Vorgehen beim Szenario-Coaching folgt einer Choreografie und besteht grundlegend aus zwei Bausteinen: der IST-Inszenierung der Situation (Baustein A) und der Soll-Inszenierung (Baustein B) (vgl. ebd.). Am Anfang des Szenario-Coachings lässt sich der Prozessbegleiter die IST-Situation beschreiben, damit er und die anderen Teilnehmenden einen Eindruck vom bisherigen Verhalten des Coachees innerhalb der Kommunikationssituation erhalten können (vgl. ebd., 100). Die IST-Inszenierung stellt den Ausgangspunkt der Veränderungsarbeit dar und gliedert sich in die folgenden fünf Schritte, den Baustein A:

A1: die Vorbereitung der Situation,

A2: die Rollenbesetzung und Rollenerklärung,

A3: die Durchführung,

A4: den Realitätscheck und

A5: das Entrollen der Darsteller (vgl. Fiedler 2014, 99).

Für die Rollenbesetzung der IST-Inszenierung (vgl. A2) gibt es im Szenario-Coaching vier Möglichkeiten (vgl. ebd., 100):

1. Möglichkeit: Der Coachee besetzt die Szene ausschließlich mit Stellvertretern aus der Teilnehmergruppe und schaut selbst von außen zu.
2. Möglichkeit: Der Coachee spielt sich selbst und besetzt alle weiteren Rollen mit Teilnehmern aus der Gruppe.
3. Möglichkeit: Es kommt zu einem Rollentausch und der Coachee spielt seinen Gesprächspartner. Er selbst wird von einem Stellvertreter aus der Teilnehmergruppe gespielt.
4. Die Gesprächspartner werden von einem ausgebildeten Schauspieler oder dem Prozessbegleiter gespielt.

Der Prozessbegleiter wägt die Vor- und Nachteile der vier Möglichkeiten im Vorfeld ab und entscheidet sich für diejenige, die dem Coachee in seiner Kommunikationssituation am ehesten weiterhilft und die Kommunikationssituation am realsten abbildet (vgl. ebd., 101). Den Einsatz eines Schauspielers als Gesprächspartner ist nach Fiedler (vgl. ebd.) besonders realitätsnah und versetzt den Coachee nahezu in eine Echt-Situation (vgl. ebd.). Zum Abschluss der Rollenbesetzung (vgl. A2) versichert sich der Trainer, ob alle Beteiligten ihre Rollen korrekt verstanden haben, damit Missverständnisse während der Inszenierung vermieden werden (vgl. ebd., 102).

Nachdem alle ausstehenden Fragen geklärt wurden, folgt ein Startsignal des Prozessbegleiters und die Inszenierung beginnt (vgl. ebd.). Während der Durchführung der IST-Inszenierung (vgl. A3) agieren Coachee, Stellvertreter und gegebenenfalls der Schauspieler in ihren Rollen (vgl. ebd.). Die übrigen Teilnehmer notieren ihre Beobachtungen und nehmen die Rolle des Feedbackgebers ein (vgl. ebd.). Die Inszenierung kann zu jeder Zeit vom Prozessbegleiter oder Coachee abgebrochen werden (vgl. ebd.). Anhand des zu beobachteten Verhaltens der Akteure während der IST-Inszenierung wie z.B. der vollen Konzentration auf die Darstellung der Situation oder körperlichen Anzeichen wie Stress beim Coachee, führt der Prozessbegleiter einen Realitätscheck (vgl. A4) durch. Nach der IST-Inszenierung entscheidet der Coachee, ob die Darstellung der Situation wirklichkeitsnah war, um eine möglichst realistische Ausgangssituation zu schaffen (vgl. ebd.). Ist der Coachee mit der Inszenierung unzufrieden, wird er vom Prozessbegleiter gebeten den korrekten Ablauf vor der Gruppe zu

schildern (vgl. ebd., 103). Mit dem Entrollen (vgl. A5) werden die Darsteller vom Prozessbegleiter aus ihren Rollen zurück in die Wirklichkeit geholt und die Choreografie von Baustein A ist abgeschlossen (vgl. ebd.).

Nach der IST-Inszenierung folgt im Szenario-Coaching die SOLL-Inszenierung mit dem Baustein B und den folgenden zehn Schritten:

B1: die Rollenerklärung- und besetzung,

B2: die Aufgabenverteilung an die Außengruppe (z.B. Beobachtungsaufträge), B3: die Durchführung,

B4: die Selbsteinschätzung des Fallgebers,

B5: das Feedback von den Stellvertretern an den Fallgeber,

B6: das Feedback von den Beobachtern (Außengruppe),

B7: das Feedback vom Prozessbegleiter an den Coachee (auf Wunsch mit Video), B8: die Nennung eines Vorsatzes des Coachees für die nächste Soll-Inszenierung, B9: die Wiederholung der Schritte B2 bis B8 und

B10: das Entrollen der Akteure aus ihren Rollen (vgl. ebd., 99 f.).

Die Soll-Inszenierung zielt, durch den Einsatz von mehreren Feedbackschleifen und / oder das direkte Eingreifen des Prozessbegleiters, auf ein verändertes äußeres Verhalten des Coachees ab (vgl. ebd., 103). Mit diesem neuen, veränderten Verhalten, soll der Fallgeber zukünftig bessere Chancen haben, sein Lernziel in einer bestimmten Kommunikationssituation zu erreichen (vgl. ebd.). In der ersten SOLL-Inszenierung zeigen sich bereits deutliche Verhaltensunterschiede im Vergleich zur IST-Inszenierung (vgl. ebd.). Anders als in der IST-Inszenierung spielt sich der Coachee in der SOLL-Inszenierung immer selbst (vgl. ebd.). Fiedler (vgl. ebd.) beschreibt, dass sich die Fallgeber bereits nach der IST-Inszenierung Gedanken machen, wie sie das nächste Mal in einer Echt-Situation handeln würden (vgl. ebd.). Die SOLL-Inszenierung gibt den Coachees somit die Möglichkeit einer Probehandlung und die Chance sich ohne Konsequenzen auszuprobieren (vgl. ebd.). Die anderen Teilnehmenden haben in der Außengruppe die Rolle des Beobachters und können vom Prozessbegleiter konkrete Beobachtungsaufgaben (vgl. B2) wie beispielsweise zu den Themen Stimme, Körpersprache, Durchsetzungskraft usw. erhalten (vgl. ebd., 104). Durch dieses Vorgehen sind sie direkt in den Coachingprozess eingebunden und können so von der Coachingssession mitprofitieren (vgl. ebd.). Während der Durchführung der SOLL-Inszenierung (vgl. B3) notiert sich der Prozessbegleiter

Feedback für den Coachee und entwickelt Hypothesen zu dessen Verhalten (vgl. ebd.). Nach Durchführung der Inszenierung fragt der Prozessbegleiter den Coachee, was gerade besonders gut bzw. was nicht funktioniert hat (vgl. B4), um herauszufinden ob dem Teilnehmer die eigenen Stärken und Schwächen bewusst sind (vgl. ebd.). Daran anschließend öffnet der Prozessbegleiter das Coaching für Feedback, was im Szenario-Coaching in drei Stufen (vgl. B5 bis B7) abläuft (vgl. ebd.). Die Stellvertreter, die unmittelbar bei der Inszenierung beteiligt waren, beginnen mit ihrem Feedback, gefolgt von den Beobachtern der Außengruppe (vgl. ebd.). Der Prozessbegleiter achtet währenddessen auf die Einhaltung der Feedbackregeln und vergleicht parallel die Aussagen mit seinen eigenen Eindrücken (vgl. ebd.). Abschließend entscheidet er, welche Eindrücke er dem Coachee als abschließendes Feedback mitgibt (vgl. ebd., 105). Der Coachee entscheidet nun selbst, welche Punkte er sich aus dem Feedback mitnehmen will (vgl. B8) und leitet Vorsätze für zukünftige Kommunikationssituationen ab (vgl. ebd.). Zusammen mit dem Prozessbegleiter entscheidet der Coachee, ob eine weitere SOLL-Inszenierung zum Erreichen des Lernziels durchgeführt wird (vgl. ebd.). Die SOLL-Inszenierung endet mit der bewussten Entrollung (vgl. B10) der Akteure durch den Prozessbegleiter.

Während der Entwicklung des Szenario-Coachings hat Fiedler (2014, 106 ff.) eine Vielzahl von Variationen erprobt. Er beschreibt unter anderem Charaktervariationen, verschiedene Formen von Korrekturen (Stellvertreterkorrektur, Zwischenkorrektur, Kärtchen-Korrektur), die Sequenzarbeit an einzelnen Verhaltensweisen und den Rollentausch während der IST- und SOLL Inszenierung (vgl. ebd.). Wenn man den Standardablauf des Szenario-Coachings als Prozessbegleiter sicher beherrscht, so Fiedler, ist es möglich die "Freeform" zu wählen (vgl. ebd., 126). Hierbei kann der Prozessbegleiter während der Coachingssession spontan agieren und die zuvor beschriebenen Szenario-Methoden und Ablaufschritte beliebig mischen (vgl. ebd.). Der Rahmenablauf ändert sich dabei jedoch nicht (vgl. ebd.).

3.3 Zusammenfassung

In den vorherigen Kapiteln zwei und drei wurden die theoretischen Grundlagen zum Begriff der Sprecherziehung, verschiedene methodische Konzepte der Sprecherziehung sowie das Verfahren des coachingbasierten Trainings nach Fiedler (2014) erläutert. Diese Grundlagen bilden die Basis für den empirischen Teil dieser Masterarbeit. Zur

Beantwortung der Forschungsfrage: „Wie arbeiten Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training?“ erscheint es der Verfasserin für logisch eine direkte Befragung in Form von Experteninterviews mit erfahrenen Prozessbegleitern für das coachingbasierte Training durchzuführen. Aus den in Kapitel zwei und drei beschriebenen theoretischen Grundlagen werden Themenfelder und Fragen für ein leitfadengestütztes Interview abgeleitet. Die Erläuterung der Datenerhebungsmethode mittels eines leitfadengestützten Experteninterviews sowie die konkrete Vorgehensweise am Datenkorpus bilden den Inhalt des nachfolgenden Kapitels (vgl. Kapitel 4)

II Empirischer Teil

4. Erhebungsmethoden

In folgendem Kapitel wird auf die theoretischen Grundlagen der Datenerhebungsmethode des Experteninterviews eingegangen, mittels derer ein Datenkorpus zur Beantwortung der Forschungsfrage: „Wie arbeiten Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training?“ erhoben wird. In einem ersten Schritt wird dazu die Auswahl der befragten Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training mit ihrem beruflichen Werdegang vorgestellt und begründet. Anschließend wird die Entwicklung des leitfadengestützten Fragebogens beschrieben und seine Bestandteile einzeln erläutert sowie die eigene Rolle als Interviewer näher beschrieben. Abschließend folgen in Teilkapitel 4.3 Informationen zur Aufzeichnung und Verschriftlichung der Interviews.

4.1 Auswahl der Experten

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie Prozessbegleiter im coachingbasierten Training sprecherzieherisch vorgehen, erscheint es der Verfasserin für sinnvoll eine direkte Befragung mit praxiserfahrenen Experten vorzunehmen. Die Auswahl der Prozessbegleiter für die Experteninterviews erfolgt auf Grundlage des Wissensstandes zum coachingbasierten Training nach Fiedler (2014) und der Erfahrungen im Einsatz der Methode als Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training. Dabei sollte ein ähnliches Verständnis der Methode des coachingbasierten Trainings die Voraussetzung für die Akquise der Experten sein. Dazu boten sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung (Juni / Juli 2017) dieser Arbeit drei coachingbasierte Prozessbegleiter an. Das sind Dr. Björn Fiedler als Entwickler der Methode des coachingbasierten Trainings, André Schramm als Mitbegründer von Fiedler & Partner und Carolin Geuther als ehemalige Mitarbeiterin und Prozessbegleiterin

für das coachingbasierte Training des Fiedler & Partner Consulting Teams. In den folgenden Absätzen dieses Kapitels werden die Interviewpartner mit ihren beruflichen Werdegängen vorgestellt. Die persönlichen Informationen der Prozessbegleiter konnten durch das Themenfeld eines des Interviewleitfadens (vgl. Tabelle 6 Fragebogen), und Informationen der Homepage des Fiedler & Partner Consulting Teams (Internetquelle 1) gewonnen werden.

Dr. Björn Fiedler ist Diplom Sprechwissenschaftler und studierte an der Martin-Luther-Universität in Halle (Saale). Seit 21 Jahren ist er als freiberuflicher Coach in der Wirtschaft tätig. Im Jahr 2006 gründet er das Fiedler und Partner Consulting Team in Bremen. Zu seinem Studium der Sprechwissenschaft, absolvierte Dr. Fiedler eine Zusatzausbildung zum systemischen Berater und ein Aufbaustudium der Erwachsenenbildung an der Universität Bremen. Dort lernte er die Methode des Psychodramas und die kollegiale Fallberatung kennen, die er später für die Entwicklung seiner Methode des coachingbasierten Trainings nutzte.

Im Jahr 2014 veröffentlicht er seine Dissertation mit dem Titel „Coachingbasiertes Training: Einsatzbereiche – Methodik - Sprechwissenschaftliche Studie zur Transferqualität“ (vgl. Fiedler, 2014). Die Methode des coachingbasierten Trainings setzte er erstmalig im Jahr 1998 in Veranstaltungen an der Volkshochschule ein.

André Schramm ist zusammen mit Dr. Björn Fiedler geschäftsführender Gesellschafter des Fiedler & Partner Consulting Teams in Bremen. Nach einem angefangenen Jurastudium studierte Herr Schramm den zertifizierten Studiengang Performance Studies. Dieser beinhaltet vor allem szenische Methoden aus dem Schauspiel in Verbindung zum Einsatz in der Bildung. Nach einer Trainer- und Coachingausbildung mit kommunikationspsychologischem Hintergrund, ist er seit 2007 als Coach in der Wirtschaft tätig. Die Methode des coachingbasierten Trainings lernte Herr Schramm zunächst durch Hospitationen bei Dr. Fiedler und später als Seminar schauspieler kennen. Mittlerweile setzt Herr Schramm die Methode des coachingbasierten Trainings selbst als Prozessbegleiter aktiv ein.

Frau Carolin Geuther ist Master of Arts Sprechwissenschaftlerin und studierte ebenfalls an der Martin-Luther-Universität in Halle (Saale). In dieser Zeit absolvierte sie eine zusätzliche Ausbildung in Deutsch als Fremdsprache. Nach ihrem Studium arbeitete sie drei

Jahre als festan gestellte Prozessbegleiterin und Coach beim Fiedler & Partner Consulting Team in Bremen. Hier lernte sie die Methode des coachingbasierten Trainings kennen und absolvierte eine Aus bildung zur coachingbasierten Prozessbegleiterin für coachingbasiertes Training. Ihre Master arbeit schrieb sie zum Thema „coachingbasiertes Fremdsprachentraining“, in der sie ihre Kenntnisse aus dem DaF-Bereich und dem coachingbasierten Training nutzte. Die Methode selbst setzt sie seitdem aktiv als Prozessbegleiterin in der Wirtschaft ein.

Die drei genannten Experten wurden während der Praktikumszeit bei dem Fiedler und Partner Consulting Team in Bremen persönlich nach einem Interviewtermin zum Thema dieser Thesis gefragt.

4.2 Experteninterview versus Fragebogen

Innerhalb dieser Masterarbeit sollen Experten zur sprecherzieherischen Vorgehensweise im coachingbasierten Training befragt werden. Dazu boten sich zwei unterschiedliche Herange hensweise der Befragung an. Zum einen die Befragung mittels eines Fragebogens und zum anderen ein leitfadengestütztes Experteninterview.

Für die Erforschung, wie Prozessbegleiter im coachingbasierten Training sprecherzieherisch arbeiten, wird sich für das Verfahren des Experteninterviews zur Datenerhebung entschieden. Diese Erhebungsmethode ist im Vergleich zum Fragebogen persönlicher, da es zu einem direkten Gespräch zwischen dem Experten und dem Interviewer kommt. Es entsteht dadurch eine natürliche Gesprächssituation, bei der der Befragte sowie der Fragende die Möglichkeit bekommt, Nachfragen zu stellen und somit möglichst konkrete Antworten zu erhalten sowie Miss verständnisse zu vermeiden.

In einem leitfadengestützten Interview kann der Interviewer den Prozess steuern und somit Fragen schieben und an einer geeigneten Stelle des Interviews wiederaufführen, wodurch die Dopplung von Fragen verhindert werden kann. Das persönliche Gespräch ermöglicht dem Interviewer vor allem bei sensiblen Fragen ein konkretes Eingehen auf den Interviewten und das Auslassen von Fragen kann situativ festgelegt werden. Die hohe Flexibilität der Befragung birgt jedoch das Risiko einer umfangreichen Auswertung in sich. Durch die individuelle Befragungs reihenfolge haben die Interviewten eine große Spannweite der Antwortmöglichkeiten und die Vergleichbarkeit der Antworten könnte dadurch erschwert werden.

Die Datenerhebung mittels eines Fragebogens ist hingegen unpersönlicher, da dieser meistens verschickt oder verteilt wird und es zu keinem persönlichen Gespräch zwischen Fragendem und Befragten kommt. Des Weiteren ist es bei der Verwendung eines Fragebogens üblich, nur ein kurzes Briefing zur Einleitung in die Untersuchung durchzuführen. Das konkrete Thema bleibt jedoch verborgen, da ein zu großes Vorwissen der Probanden die Befragungsergebnisse beein

flussen könnte. Das Thema dieser Masterarbeit war allen Befragten bereits bekannt, was ein weiterer Grund für die Entscheidung des Experteninterviews als Erhebungsverfahren ist.

Das Führen von Experteninterviews bedarf einiger Vorbereitungen und Vorüberlegungen, da zunächst die Formulierung der Fragen entwickelt und der chronologische Aufbau für den Interviewablauf entwickelt werden muss. Die Fragen stellen das Steuerungsmittel für das Interview dar. Mit ihrer Hilfe können die anvisierten Informationen zur Beantwortung der Thematik erfragt werden. Die Klarheit und Zielstrebigkeit des Interviewers gilt als Voraussetzung des Interviews. Er ist vor allem für die Steuerung des Gesprächsverlaufs ausschlaggebend, um einer Wendung des Gesprächs in eine thematisch andere Richtung entgegenzuwirken und das Ausweichen sensibler Fragen seitens der Interviewten zu verhindern. Im folgenden Unterkapitel werden die Interviewfragen zu einem Fragekatalog zusammengetragen und thematisch geordnet, sodass eine Art Leitfaden entsteht.

4.2.1 Entwicklung des Fragenkatalogs

Bei der Erstellung des Fragebogens werden aus den theoretischen Recherchen (siehe Kapitel 2 und 3) Fragen abgeleitet, die der Verfasserin durch die Beantwortung der Experten als interessant und zielführend erscheinen. Zum einen dienen die Fragen dem Abgleich zwischen den in Kapitel drei herausgearbeiteten Rahmenbedingungen des coachingbasierten Trainings nach Fiedler (2014) und der einzelnen Sicht der Experten in der Praxis, die neben Fiedler selbst nach dieser Methode arbeiten. Zum anderen schaffen sie den Bezug zwischen coachingbasiertem Training und dem dortigen Einsatz von sprecherzieherischen Übungen. Der folgende Fragenkatalog (vgl. Tabelle 6) dient als Leitfaden während der Durchführung der Interviews. Er besteht aus neun Themenfelder, die in der linken Spalte untereinander aufgeführt sind.

Diese Themenfelder dienen als eine Art Oberkategorien und umfassen Angaben zur interviewten Person, notwendige Informationen zur Methode des coachingbasierten Trainings, das bisherige sprecherzieherische Vorgehen im Training, die Nachfrage der Teilnehmenden nach sprecherzieherischen Übungen, auffällige stimmliche, sprachliche und sprecherische Symptome bei Teilnehmenden im coachingbasierten Training, den Umgang des Coaches mit diesen Symptomen und die Nachfrage nach sprecherzieherischen Methoden, die zukünftig im Training eingesetzt werden können. Unter der Überschrift „Interviewfragen“ sind auf der rechten Seite der Tabelle (vgl. Tabelle 6) mögliche Interviewfragen aufgelistet, welche die Themenfelder konkretisieren. Je nachdem wie die Antwort der Befragten ausfällt, sind weiterführende Fragen vorhanden wie beispielsweise, wenn der Interviewte die Frage bejaht, folgt die nächste Frage zu der Thematik. Die Nummerierung der Themenfelder und der Interviewfragen hat während der Durchführung der Interviews kein starres Dogma. Nach der Erfahrung von Meuser und Nagel (vgl. 1997, 487) ist eine flexible, unbürokratische Handhabung des Leitfadens im Sinne eines Themenkomplexes und nicht im Sinne eines festen Ablaufschemas für das Gelingen des Experteninterviews von Bedeutung. Vielmehr soll die chronologische Anordnung der Fragen der Interviewerin als Hilfestellung dienen, allen Interviewten die gleichen Fragen zu stellen und damit eine Vergleichbarkeit der Antworten schaffen. Die Anordnung der Fragen verfolgt je doch eine Logik, da sie beim Ist-Zustand beginnt und mit dem Wunsch des Befragten nach sprecherzieherischen Methoden im coachingbasierten Training endet. Ein chronologisches Abfragen nach der Anordnung des Fragebogens ist dadurch während des Interviews sinnvoll. Innerhalb des Fragenkatalogs wurde sich dafür entschieden, ausschließlich offene Fragen zu verwenden, um das Antworten auf geschlossene Fragen mit ja / nein zu vermeiden und dadurch von den Befragten umfangreichere Antworten zu erhalten. Alle Interviewpartner erhielten den Fragebogen im Voraus, um sich auf die Thematik einzustellen und gegebenenfalls vorbereiten zu können. Im Folgenden werden die einzelnen neun Themenfelder nacheinander vorgestellt und ihr Befragungsziel näher erläutert.

Themenfeld eins umfasst persönliche Fragen zum beruflichen Werdegang der Interviewpartner. Dieses Themenfeld dient dazu, Bezüge zum Vorwissen der Interviewten in Bezug auf die Tätigkeit als Prozessbegleiter sowie zur Sprecherziehung herzustellen. Es dient außerdem als Einstieg in das Interview, indem die Experten zunächst etwas von

sich erzählen bevor in die konkrete Thematik eingestiegen wird. Zum Zeitpunkt der Interviews im Juni / Juli 2017 wurde anstatt der Bezeichnung des Prozessbegleiters für coachingbasiertes Training noch die Variante Coach / Trainer verwendet. Diese Bezeichnungen befinden sich auch im Interviewleitfaden (vgl. Tabelle 6) wieder, meinen jedoch nach aktuellem Kenntnisstand (vgl. Internetquelle 2) den Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training.

Themenfeld zwei behandelt die persönliche Verbindung der Befragten zum coachingbasierten Training. Ziel ist es zu erfahren, welche Merkmale des coachingbasierten Trainings die Interviewten persönlich als besonders wichtig empfinden. Diese Abfrage kann in der Auswertung mit der Theorie der Dissertation von Fiedler (2014) verglichen werden. Außerdem ist es interessant zu erfahren, ob sich die Aussagen der Interviewten, über die als besonders wichtig empfundenen Merkmale, grundsätzlich voneinander unterscheiden.

Im dritten Themenfeld wird der Ist-Zustand in Bezug auf das sprecherzieherische Vorwissen der Prozessbegleiter abgefragt. Des Weiteren geht es darum zu erfahren, ob bereits in vergangenen coachingbasierten Trainings sprecherzieherisch gearbeitet wurde. Im Fokus stehen vor allem die Art der Übungen und die Vorgehensweise in Erfahrung zu bringen.

Daran schließt das vierte Themenfeld mit der Befragung, wie ein coachingbasiertes Training mit einem sprecherzieherischen Modul zukünftig aussehen könnte, an. Wichtig ist es zu erfahren, ob es aus Sicht der Experten sinnvoll und durchführbar ist. Dazu wird zunächst in den Fragen auf den Wunsch der Teilnehmenden nach sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training eingegangen. Ziel ist es zu erfassen, ob Teilnehmende bewusst nach sprecherzieherischen Übungen fragen, um ihr Lernziel zu erreichen und / oder bestimmte stimmliche, sprecherische und sprachliche Symptome selbst als störend, auffällig oder behandlungswürdig äußern.

Das fünfte Themenfeld behandelt die Rahmenbedingungen, die für die Durchführung von sprecherzieherischen Übungen nach Meinung der Interviewpartner im coachingbasierten Training gegeben sein müssen. Dabei sollen zum einen die äußeren Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Raumausstattung und die Teilnehmeranzahl abgefragt werden. Zum anderen geht es darum, die Voraussetzungen der Teilnehmenden für

sprecherzieherische Übungen wie beispielsweise bestimmtes Vorwissen in Erfahrung zu bringen.

Im sechsten Themenfeld geht es um die Abfrage von stimmlichen, sprecherischen und sprachlichen Auffälligkeiten der Teilnehmenden in vergangenen coachingbasierten Trainings. Ziel ist es zu erfassen, welche Symptome den Coaches besonders häufig auffallen. Auf Grundlage der Aussagen soll eine Auflistung von Symptomen erstellt werden, für die in einem weiteren Schritt sprecherzieherische Übungen erfragt bzw. gesucht werden. Die Interviewpartner werden zu nächst gebeten aus der Erinnerung heraus stimmliche, sprecherische und sprachliche Auffälligkeiten der Teilnehmenden zu nennen. In einem zweiten Schritt erhalten sie eine vorgefertigte Liste (siehe Tabelle 5) mit verschiedenen Symptomen. Diese Auflistung soll den Interviewten als Denkstütze dienen und die einzelnen Bereiche: primäre Stimmfunktion, sekundäre Stimmfunktion, Atmung, Körpersprache, Kontaktverhalten und sprecherische Gestaltung nochmals näher beleuchten. Im günstigsten Fall kann nach den Interviews eine Gewichtung von häufig bis kaum vorkommender Symptome im coachingbasierten Training vorgenommen werden. Mit der Fragestellung, wie die coachingbasierten Prozessbegleiter mit den auffälligen Symptomen der Teilnehmenden umgehen, wird die Befragung auf sprecherzieherische Methoden und die Transparenz im Training gelenkt. Es ist interessant zu erfahren, ob die Prozessbegleiter gehörte stimmliche, sprecherische und sprachliche Symptome während des coachingbasierten Trainings der Teilnehmenden ansprechen und wie sie das tun.

Die folgende Tabelle stellt eine Auswahl verschiedener stimmlich, sprecherisch und sprachlich auffälliger Symptome dar (vgl. Tabelle 5). Sie wurde in Anlehnung an die „Parameter der Befunderhebung“ (vgl. Pabst-Weinschenk 2011, 233-235) von der Verfasserin erstellt und durch das Phänomen der „Sprecherischen Gestaltung“ auf Grundlage der „Kriterien der Hörverständlichkeit“ (vgl. Pabst-Weinschenk 2011, 95) ergänzt.

Das siebte Themenfeld schließt thematisch an das vorherige an. Hier werden die Experten/-innen befragt, ob Teilnehmende von sich aus stimmliche, sprachliche oder sprecherische Symptome nennen und wie sie als Prozessbegleiter damit umgehen.

Themenfeld acht beinhaltet Fragen zu konkreten sprecherzieherischen Übungen, die den Experten zu den zuvor in Themenfeld sechs genannten Symptomen einfallen und / oder die sie bereits im coachingbasierten Training einsetzen.

Im Fokus steht dabei die möglichst genaue Beschreibung der Übungen und zu erfahren auf welche literarische, mediale und / oder materielle Grundlage sich die Übungen stützen. Abschließend wird der Wunsch der Prozessbegleiter nach Übungen zu bestimmten stimmlichen, sprecherischen und sprachlichen Symptomen abgefragt. Diese könnten durch weitere Interviews mit Experten aus den Bereichen Stimme und Sprecherziehung in Erfahrung gebracht werden.

Im letzten Themenfeld werden die Experten nach offenen Themen gefragt, die sie gern noch äußern möchten bzw. die ihrer Meinung nach im Interview nicht gestellt wurden aber für die Thematik von Bedeutung sind. Die Frage soll die Interviewten zur eigenen Erkenntnisbildung anregen und gegebenenfalls nicht bedachte Themenfelder in die Erhebung miteinbeziehen.

4.2.2 Die eigene Interaktionsrolle im Experteninterview

Gläser und Laudel schlagen als optimales Interaktionsverhalten im Interview, einen respektvollen Umgang mit seinen Interviewpartnern, vor allem in Bezug auf deren Expertenwissen, vor (vgl. 2004, 167). Zugleich soll in der Rolle des Fragenden, seine eigene Expertise gezeigt werden (vgl. ebd.). Auch Bogner (2005) beschreibt die Rolle als Co-Experten für die Erhebung von sachlichen Informationen und zur Aufklärung über Fakten als am geeignetsten (vgl. Bogner et. al. 2005, 52). Der Co-Experte wird als gleichberechtigte, kollegiale Person angesehen, mit der sich bereitwillig fachlich ausgetauscht werden kann, da ein gewisser Kenntnis- und Wissensstand vorausgesetzt wird (vgl. ebd.). Die Kompetenzzuschreibung als Co-Experte durch den Interviewpartner geschieht zum einen durch bekannte Informationen wie die fachliche Qualifikation und die persönliche Bekanntschaft, zum anderen wird sie durch das Kommunikationsverhalten und den Diskussionsstil während des Interviews geprägt (vgl. Bogner et. al. 2005, 53). Die fachlichen Voraussetzungen für die Rolle des Co-Experten sind der Verfasserin durch das Lesen der Dissertation von Fiedler (2014) und einem sechs monatigen Praktikum beim Fiedler und Partner Consulting Team in Bremen gegeben. Die theoretischen Grundlagen zur sprecherzieherischen Vorgehensweise sind zum einen aus dem Bachelor und Masterstudium der Sprechwissenschaft und den theoretischen Recherchen (vgl. Kapitel 2 und 3) vorhanden. Die Interviewerin kennt durch die Praktikumszeit alle Experten persönlich, wobei eine vertrauensvolle Ebene und die informelle Ansprache bereits vor den Interviews hergestellt war.

Gegensätzlich zur Typologie des Co-Experten steht nach Bogner die Rolle des Laien (vgl. Bogner 2005, 54). Durch die naive unwissende Haltung des Laien wird die Möglichkeit eröffnet Fragen zu stellen, die unter anderen Bedingungen eine Gefährdung der Kompetenzzuschreibung bedeuten könnten. Auf dieser Grundlage können auch schwerzugängliche Informationen in Erfahrung gebracht werden (vgl. Bogner 2005, 56).

Besonders bei den Themenbereichen zur angewandten Methodik der Sprecherziehung im coachingbasierten Training wurde als Interviewerin der Laienstatus eingenommen, um die Gefahr zu umgehen, selbst Übungen vorzuschlagen oder die Antworten der Befragten zu beeinflussen.

Die von Bogner entwickelten Interaktions-Typen des Interviewführens basieren auf einer Konstruktion von Extremfällen (vgl. Bogner et al. 2005, 60). In der Praxis kommen sie selten in ihrer reinen Ausprägung vor (vgl. ebd.). Nach Gläser und Laudel soll sich der Interviewer als Person präsentieren, die ein professionelles Anliegen hat, mit dem Ziel eine möglichst natürliche Gesprächssituation herzustellen. (vgl. 2004, 167). Das Ausprobieren verschiedener Interaktions-Typen während der Interviews beschreibt Bogner (2005, 61) als lohnenswert. Durch das Austesten verschiedener Strategien der Selbstdarstellung und der Gesprächsführung, kann die bestmögliche Verfahrensweise für das Erkenntnisinteresse gefunden werden (vgl. ebd.).

4.2.3 Experten- und Datenschutz

Die Interviews wurden mit einer Einverständniserklärung der Interviewten aufgezeichnet. Diese befindet sich in ihrer vollständigen Form im Anhang dieser Arbeit. Nach Ansicht der Verfasserin sichert die akustische Aufzeichnung mit einem Aufnahmegerät das gesprochene Wort und sorgt somit für eine exakte, allzeitliche Nachvollziehbarkeit. Eine direkte Mitschrift während der Interviews oder ein Gedankenprotoll danach, wäre als Methode denkbar gewesen. Jedoch kann sich durch die akustische Aufzeichnung auf direkte Zitate bezogen werden. Die Interviewerin hatte durch das Verfahren einer Aufzeichnung außerdem die Möglichkeit wäh

rend der gesamten Interviewzeit Blickkontakt zu den Interviewpartnern zu halten und konnte dadurch jederzeit auf nonverbale, paraverbale sowie verbale Signale eingehen.

Mithilfe der Einverständniserklärung (siehe Anhang I) sollte das geistige Eigentum der Interviewten geschützt werden, da durch die Vereinbarung der Anonymisierung die

direkte Rückführung auf die Experten bezüglich inhaltlicher Aussagen verhindert werden soll. Trotz der namentlichen Nennung der Experten und der Skizzierung ihres beruflichen Werdegangs, werden sie in den ausgewählten Zitaten und zusammengefassten Textpassagen nicht explizit genannt. Die akustischen Aufnahmen, die mit dem Themenfeld einschlägige persönliche Angaben zur Person sowie zwischenzeitliche Nennungen des Namens der Experten beinhalten, sind ausschließlich für die Verfasserin und die beiden Gutachter dieser Thesis bestimmt. Die kompletten Aufnahmen sind dieser Arbeit beigelegt. Die Interviewpartner erklären sich damit einverstanden, dass die Martin-Luther-Universität, vertreten durch Frau Julia-Toni Reiche, Herrn Prof. Dr. Neuber und Herrn Dr. Fiedler, diese akustischen Aufnahmen zur wissenschaftlichen Auswertung zur Verfügung stehen. Im Gegenzug versichern die genannten Personen, dass bei der Aufzeichnung und Auswertung der Interviews alle Anforderungen des Datenschutzes und sonstiger rechtlicher Bestimmungen eingehalten werden. Der vollständige Text der Datenschutzerklärung ist dem Dokument im Anhang zu entnehmen. Eine Einverständniserklärung dient grundsätzlich der gegenseitigen rechtlichen Absicherung und garantiert einen gewissenhaften Umgang mit dem geistigen Eigentum.

4.3 Aufzeichnung und Verschriftlichung der Interviews

Die Interviews fanden jeweils im direkten Zweiergespräch statt. Dazu wurden die Interviewpartner in ihren Wohnorten in Bremen und Leipzig besucht. Zwei der Interviews fanden in den privaten Räumen der Interviewten statt. Eins im Büro des Fiedler und Partner Consulting Teams in Bremen. Bei allen drei Interviews herrschte eine ruhige, ungestörte Atmosphäre, was die Durchführung erheblich erleichterte. Alle Interviews wurden im Juni / Juli 2017 aufgenommen. Die Interviewtermine lagen nah beieinander, sodass Erfahrungen in der Interviewführung aus dem vorherigen Interview direkt genutzt werden konnten. Vor Beginn des Interviews bekamen die Experten die Einverständniserklärung zum Lesen und Unterschreiben. Es folgte die kurze Erklärung zum Ablauf des Interviews, dass die Aufnahme zwischenzeitlich immer wieder aus Gründen der Datensicherung unterbrochen wird. Die Interviewten bekamen die Möglichkeit jederzeit ein Zeichen zu geben, wenn sie das Interview aus persönlichen Gründen unterbrechen möchten. Es wurde bei allen Interviews eine Sitzposition eingenommen, bei der sich Interviewter und Interviewerin an einem Tisch direkt gegenüber saßen und das Wahrnehmen von Mimik und Gestik

des anderen sichtbar war. So ist ein Eingehen auf den Interviewten je derzeit möglich gewesen. Vorab wurde von der Interviewerin eine kurze Definition von ihrer Sicht der sprecherzieherischen Vorgehensweise gegeben, die nicht nur die reine Artikulationsschulung, sondern auch die Stimme, Atmung, Körpersprache, Sprechweise sowie die Interaktion mit anderen Teilnehmenden miteinbezieht. Dieses Vorwissen war für die Interviewten wichtig, damit die Antworten den Begriff der Sprecherziehung nicht ausschließlich auf ein Artikulationstraining beschränken.

Als Aufnahmegerät diente ein Smartphone der Firma Apple mit dem Modell 5s und der App Sprachmemos. Das iPhone wurde für die Aufnahme mittig auf den Tisch zwischen den Experten und die Interviewerin gelegt. Durch die bekannte Form des Mobiltelefons, wurde es von den Interviewten nicht als gesondertes Aufnahmegerät wahrgenommen und störte zu keinem Zeitpunkt die Interviewatmosphäre. Die Interviews haben eine Dauer von 24 bis 74 Minuten. Insgesamt wird somit ein Datenkorpus mit der Länge von 160 Minuten erreicht. Es wurde sich für eine reine Verschriftlichung der inhaltlichen Aussagen und gegen eine literarische Transkription entschieden. Grund für diese Entscheidung war das Thema der Thesis, dass keine Verschriftlichung jedes einzelnen Wortes, sondern vielmehr eine Zusammenfassung des Inhalts der Aussagen benötigt.

Für die Auswertung der aufgezeichneten Experteninterviews, ist eine Methode notwendig, mit derer Hilfe sich die Aussagen der Prozessbegleiter auf die Fragen des Interviewleitfadens zu rückführen lassen. Gleichzeitig sollen die zentralen Aussagen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage: „Wie Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training arbeiten?“ aus dem Datenkorpus gefiltert werden. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2004) bietet ein solches Auswertungsverfahren. Die Methode wird im folgenden Kapitel zunächst allgemein und im Anschluss spezifisch für das Datenmaterial dieser Arbeit beschrieben.

5. Auswertungsmethoden

Bei den theoretischen Vorüberlegungen dieser Masterarbeit erschien die Auswertung der Interviews mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2004) als logisch und konsequent. Zum einen um die Aussagen der Experten innerhalb der Interviews nach zentralen Themen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu durchsuchen und zum anderen um diese interpretieren zu können. In folgendem Kapitel wird daher das

Auswertungsverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse für die aufgezeichneten Experteninterviews vorgestellt. Dazu folgen zunächst Angaben zur Entstehung, zu Vor- und Nachteilen sowie eine Beschreibung der einzelnen Schritte des Ablaufs nach Gläser und Laudel (2004). Eine konkrete Beschreibung der Anwendung des Verfahrens auf den erhobenen Datenkorpus dieser Masterarbeit, befindet sich in Kapitel 5.2.

5.1 Grundlagen und Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse

Mit Hilfe von inhaltsanalytischen Verfahren können Informationen eines Ursprungstexts extrahiert und in einem geeigneten Format weiterverarbeitet werden. Dabei wird zwischen quantitativen (zählenden) und qualitativen (analysierenden) Inhaltsanalysen unterschieden. Das ältere beider Verfahren, die quantitative Inhaltsanalyse, wurde erstmals 1920 in den USA in kommunikationswissenschaftlichen Untersuchungen angewandt. Die Idee der quantitativen Inhaltsanalyse ist es, einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Auftretens einer bestimmten Kategorie innerhalb des Materials und der Bedeutung eines Sachverhalts herzustellen. Dieses auszählende Vorgehen birgt die Gefahr, dass variierende Bedeutungen von Textelementen nicht in die Analyse einbezogen werden und somit das quantitative Vorgehen dem Untersuchungsgegenstand nicht gerecht wird. Aufgrund dieser Kritik stellte sich die Frage, ob es ein Verfahren geben kann, was einerseits das theorie- und regelgeleitete Vorgehen der Inhaltsanalyse beibehält und sich gleichzeitig an der Komplexität von Informationen und am Verstehen orientiert. Philipp Mayring hat in den 1980er Jahren in Deutschland ein solches Verfahren entwickelt: die qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Gläser et al. 2004, 191 f.). Die Unterschiede seines qualitativen Auswertungsverfahrens zu quantitativen Inhaltsanalysen sind, „dass:

- nicht die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Informationen analysiert wird, sondern der Inhalt dieser Informationen, und dass
- das theoretisch abgeleitete Kategoriensystem am Material überprüft und abgeleitet wird.“ (Gläser et al. 2004, 193).

Die quantitative Forschung, die hauptsächlich in der Medizin und den Naturwissenschaften angewendet wird, steht der Vorgehensweise der qualitativen Forschung skeptisch gegenüber. Neben dem Mangel der intersubjektiven Überprüfbarkeit, werden der qualitativen Vorgehensweise, die geringe Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse sowie die Verletzung der Gütekriterien Objektivität und Reliabilität vorgeworfen (vgl. Mayring 2003, 7).

Trotz alledem ist die qualitative Forschung im Bereich der Human- und Sozialforschungen als Auswertungsverfahren anerkannt und konnte sich durch die Methoden der offenen Erhebung und der Ergebnisinterpretation etablieren. Mit Hilfe des qualitativen Verfahrens können umfangreiche Datensätze, welche auf sprachlichen Äußerungen basieren, verringert werden. Auf diese Weise wird der Einbezug von individuellen Meinungen und Bewertungen der Befragten, innerhalb eines bestimmten Untersuchungsfelds, ermöglicht. Zu den Varianten der qualitativen Forschung zählen Analysen von individuellen Biographien, qualitative Interviews, Fallanalysen, qualitative Evaluationen und die teilnehmenden Feldforschung (vgl. ebd., 7 ff.). Gläser und Laudel (2004) haben die von Mayring entwickelte, qualitative Methode hinsichtlich der Offenheit des Kategoriensystems modifiziert und wirken somit dem Vorwurf der intersubjektiven Überprüfbarkeit entgegen (vgl. Gläser et al. 2004, 193). Ihr regelgeleitetes und systemisches Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse wird nachfolgend beschrieben und ist in Abbildung 2 dargestellt. Es wird als regelgeleitetes Verfahren bezeichnet, da für jeden einzelnen Schritt bestimmte Regeln gelten.

Die regelgeleitete Vorgehensweise ist nach Mayring einer der Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse, da sie den gleichberechtigten Einbezug des gesamten qualitativen Materials fordert (vgl. Gläser et al. 2004, 198). Einen weiteren Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse bietet das theoriegeleitete Vorgehen. Gläser und Laudel (2004) begründen das, wie folgt:

„Die aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleiteten Variablen bilden unmittelbar die Grundlage für die Auswertungskategorien. Dadurch wird der Zusammenhang zwischen dem Wissen über den Untersuchungsgegenstand und den die Untersuchung strukturierenden theoretischen Vorüberlegungen hergestellt. Die Struktur der mit der Inhaltsanalyse erzeugte[n] Informationsbasis korrespondiert mit der Untersuchungsfrage. Da die auf den theoretischen Variablen beruhenden Auswertungskategorien im Prozess der Extraktion nur ergänzt, nicht aber verworfen werden, sind die Ergebnisse der theoretischen Vorüberlegungen im gesamten Auswertungsprozess präsent.“ (ebd.).

Der Widerspruch zwischen einem theoriegeleiteten Vorgehen und dem Prinzip der Offenheit bei der Analyse und Interpretation des Materials, wird nach Gläser und Laudel (2004)

in zwei erlei Hinsicht gelöst. Zum einen durch die Möglichkeit, das anhand theoretischer Vorüberlegungen erstellte Kategoriensystem während der Extraktion zu ergänzen. Somit werden neue Kategorien hinzuzufügen und gleichzeitig der Erhalt der bisherigen Kategorien sichergestellt. Eine solche Veränderung des Suchrasters, bedeutet eine Modifikation der Informationsbasis. Diese wird demnach nicht mehr ausschließlich durch theoretische Vorüberlegungen, sondern auch durch die im Material enthaltenen Informationen strukturiert. Durch den Erhalt bisheriger und das lediglich Ergänzen neuer Kategorien wird keine grundsätzliche Veränderung am Kategoriensystem vorgenommen und das Spannungsfeld zwischen Theorie und Datenmaterial bleibt erhalten. Das Material kann so in der Auswertungsphase nach einem wesentlich besseren Kenntnisstand betrachtet werden. Zum anderen werden Merkmalsausprägungen nicht vorab festgelegt, sondern entstehen erst zum Zeitpunkt der Analyse des Materials, wo sie frei verbal beschrieben werden. An das Ausgangsmaterial werden deshalb zu Beginn offene anstatt geschlossene Fragen gestellt. (vgl. ebd., 199).

Formulierung der Untersuchungsfrage und Vorbereitung der Extraktion Zu Beginn der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2004), gilt es eine Untersuchungsfrage zu formulieren, nach der das Datenkorpus überprüft werden soll. Anschließend werden die verschriftlichen Interviews gelesen und es wird entschieden, welche Informationen für die Beantwortung der Untersuchungsfrage von Bedeutung sind. Mit Hilfe eines Suchrasters, auch Kategoriensystem genannt, wird das Material ausgehend von theoretischen Vorüberlegungen strukturiert. Die relevanten Informationen werden Kategorien zugeordnet und dadurch vom Ursprungstext getrennt. Das im Vorfeld, auf theoretischen Vorüberlegungen, konzipierte Kategoriensystem ist die Grundlage der Textanalyse. Es ist gleichzeitig ein offenes System und kann während der Extraktion der Informationen verändert werden (vgl. Gläser et al. 2004, 194 ff.).

Extraktion und Aufbereitung

Die Extraktion, das Zuordnen der Informationen in Kategorien und die Beschreibung des Informationsinhalts benötigt die Interpretation der Texte. Das bedeutet, dass die Auslegungen der Informationen von den subjektiven Verstehensprozessen des jeweiligen Wissenschaftlers geprägt sind. Die Analyse und anschließende Interpretation bezieht sich auf die extrahierten Rohdaten. Diese sind jeweils mit einem Verweis auf die Originaltextstelle zu versehen, wodurch ein Vergleich am Ursprungstext jederzeit möglich ist und

bestimmte inhaltliche Entscheidungen innerhalb der Analyse nachvollzogen werden können.

Die gewonnenen Rohdaten werden in einem nächsten Schritt zusammengefasst und auf Ähnlichkeiten sowie Gegensätze geprüft. Somit entsteht eine Informationsbasis, die im Anschluss auf interessante Wechselbeziehungen untersucht wird. Das Ergebnis dieser Analyse und Interpretation, ist eine Antwort auf die Untersuchungsfrage, die im Vorfeld an das Material gestellt wurde (vgl. Gläser et al. 2004, 194 ff.).

Auswertung und Interpretation

Nach der Extraktion des Ausgangsmaterials durch die Zuordnung der relevanten Informationen in ein Kategoriensystem, beginnt die Auswertung der Expertenaussagen. Diese „hat zum Ziel, die empirische Frage zu beantworten, die Bestandteil der Untersuchung war.“ (ebd., 240). Bei einer geringen Zahl von Fällen / Anzahl von Interviews, empfehlen Gläser und Laudel (2004) eine vergleichende Analyse der Kausalmechanismen als Auswertungsstrategie (vgl. ebd.). Un

ter „Kausalmechanismen“ sind Prozesse zu verstehen, die B hervorrufen, wenn A gegeben ist. Die Aufklärung dieser Wechselwirkungen ist Ziel der Analyse. Die Kausalmechanismen werden aus den subjektiven Berichten der Interviewpartner über Voraussetzungen, Verläufe und Ergebnisse von Prozessen abgeleitet. Zur vergleichenden Analyse und Klärung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen / Interviews, können die nachstehenden Fragen hilfreich sein:

- Welche Faktoren treten in allen Interviews auf, welche nur in einigen? • Welche Faktoren treten überraschend auf und wurden gegebenenfalls nicht erwartet? • Welche erwarteten Faktoren treten nicht auf?
- Wenn unterschiedliche Voraussetzungen zu gleichen Wirkungen geführt haben: Welche der Ursachen sind funktional gleichwertig?
- Wenn unterschiedliche Voraussetzungen zu unterschiedlichen Wirkungen geführt haben: Welche versteckten, das heißt bisher nicht in die Analyse einbezogenen Größen sind für die Unterschiede verantwortlich? (vgl. Gläser et al. 2004, 241 f.).

Nach dem Aufzeigen der Kausalmechanismen innerhalb der Expertenantworten gilt es, eine Antwort auf die Untersuchungsfrage zu formulieren. Die Analyse und Interpretation des Materials, geht in der qualitativen Inhaltsanalyse einher, da die theoretischen

Vorüberlegungen in einem theoriegeleiteten Auswertungsverfahren ganzzeitig präsent sind. Das bedeutet, dass die Analyse der im Datenkorpus enthaltenen Kausalmechanismen und die Interpretation sowie Einordnung dieser zu einer Theorie in der Forschungspraxis miteinander verschmelzen. Mit Beantwortung der Untersuchungsfrage muss der Geltungsbereich der erhobenen Theorie festgelegt werden. Dieser ergibt sich aus der Konfrontation der empirischen Analyseergebnisse mit dem theoretischen Kontext, der durch die Forschungsfrage formuliert wurde (vgl. ebd., 253).

Die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2004) ist manuell - handschriftlich und computergestützt möglich. Eine manuelle Durchführung kann, je nach Datenumfang, einen hohen Aufwand bedeuten, weshalb eine computergestützte qualitative Inhaltsanalyse empfehlenswert ist (vgl. ebd., 196).

5.2 Konkretes Vorgehen innerhalb der Arbeit

Der erste Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse beginnt, wie in Kapitel 5.1 beschrieben, mit der Formulierung der Untersuchungsfrage, unter der das Datenmaterial betrachtet werden soll (vgl. Abb. Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse). Entsprechend des Ziels dieser Masterarbeit, Aussagen zur sprecherzieherischen Vorgehensweise im coachingbasierten Training zu treffen, lautet die Untersuchungsfrage: Wie arbeiten Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training? Zur Konkretisierung dieser übergeordneten Untersuchungsfrage dient der vorab konzipierte Fragebogen mit seinen verschiedenen Themenfeldern (vgl. Kapitel 4.1.2; Tabelle 6).

In Abhängigkeit der Untersuchungsfrage, sind anschließend diejenigen Textstellen zu bestimmen, die zur Beantwortung von Bedeutung sind. Für die Durchführung dieser Sortierung wird das Kategoriensystem benötigt, welches sich zunächst an den theoretischen Vorüberlegungen orientiert (vgl. Kapitel 5.1).

Nachdem das Audiomaterial der drei Experteninterview vollständig verschriftlich war, galt es einen Überblick über das Datenkorpus zu gewinnen. Dazu wurden zunächst alle Interviews mehrfach gelesen, um einen ersten inhaltlichen Überblick zu erhalten. In einem nächsten Schritt galt es, die in den Transkripten festgehaltenen Antworten, den ursprünglichen Themenfeldern und jeweiligen Interviewfrage zuzuordnen, um den Einbezug des gesamten Datenmaterials sicherzustellen. Diese Vorgehensweise war notwendig, da das leitfadengestützte Experteninterview, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, ein

gelegentliches Rückführen, Umstellen und Wieder holen der Interviewfragen seitens des Interviewers erforderte und die Experten selbst thematische Rückbezüge zu vorangegangenen Fragen zogen.

Für die Zuordnung der Antworten in den Transkripten zu den inhaltlichen Themenfeldern, wurde ein Kategoriensystem angelegt. Die Grundlage für die Erstellung der Kategorien, boten die neun Themenfelder des Fragebogens mit den jeweiligen Interviewfragen (vgl. Kapitel 4.1.2, Tabelle 6). Sie bilden das, nach Gläser und Laudel (vgl. Kapitel 5.1) beschriebene, vorab kon-

zipierte und theoriegeleitete Kategoriensystem. Es wurde die Unterscheidung zwischen Ober und Unterkategorie vorgenommen, wobei die zugeordneten Informationen der Unterkategorie, die jeweilige Oberkategorie thematisch ergänzt.

Die Erstellung des Kategoriensystems und die Zuordnung der Antworten zu den jeweiligen Kategorien, erfolgte mit der Kodier-Software MAXQDA. Mit Hilfe dieses Computerprogramms können Kategoriensysteme entwickelt und Kodierungen, also Zuordnungen von Text segmenten zu Codes, durchgeführt werden. MAXQDA dient somit zur technischen Unterstützung von qualitativen Inhaltsanalysen. Ausschlaggebend für die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse mit einem computergestützten Hilfsprogramms, waren Gründe der Übersichtlichkeit, Zeitersparnis und des Aufwands gegenüber einer manuellen Inhaltsanalyse (vgl. Kapitel 5.1).

Die Nutzung der Software MAXQDA, begann mit dem Laden der zuvor mit Microsoft Word verschriftlichen Experteninterviews, in das Programm. In einem nächsten Schritt erfolgte die Übernahme der Oberkategorien (vgl. Tabelle 7 Kategorien) in eine Kodeliste. Jede Oberkategorie erhielt eine Farbe, die sich zur besseren Übersicht, möglichst stark voneinander unterschied. Im Anschluss wurden die Unterkategorien in die Kodeliste eingefügt und mit der gleichen Farbe ihrer jeweiligen Oberkategorie versehen. Nachfolgend wurde mit der Extraktion / Kodierung begonnen. Während dieses Vorgangs wurde das Kategoriensystem hinsichtlich der thematischen Informationen aus den Transkripten ergänzt. Die auf Grundlage des Inhalts der Interviews hinzugefügten Ober- und Unterkategorien, sind:

- „Erkenntnisse der Trainer während der Interviews“
- „kein sprecherzieherisches Thema“
- o „Körpersprache“

- unter der Oberkategorie „Sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Training“ erfolgte das Hinzufügen der folgenden Unterkategorie
 - o „ungeeignete Symptome / Übungen für das coachingbasierte Training“
 - „Veränderungsformel nach Fiedler & Partner“
 - o „persönliche Fähigkeiten“
 - o „Nutzen“
 - o „Attraktivität“
- unter der Oberkategorie „Merkmale coachingbasiertes Training“ erfolgte das Hinzufügen der folgenden drei Unterkategorien
 - o „Vergleich Theorie versus Meinung Trainer“
 - o „Unterschiede zum Standardtraining“
 - o „Fallorientierung / Gesprächsziel“

Beim Durchsehen der Transkripte werden die zur Beantwortung der Untersuchungsfrage not wendigen Textstellen mit den Cursor markiert und durch die Vergabe des Codes der thematisch entsprechenden Kategorie zugeordnet. Die Textstellen sind nach der Zuordnung mit der Kategorie verknüpft und farblich gekennzeichnet, sodass beim Abrufen einer Kategorie alle mit ihr verknüpften Textsegmente angezeigt werden. Die einzelnen Abschnitte der transkribierten Interviews werden in MAXQDA automatisch nummeriert, wodurch die Angabe der Textquellen in der Ergebnisdarstellung erleichtert wird. Innerhalb der Transkripte befinden sich Angaben zur jeweiligen Aufnahme, um eine Rückführung auf die ursprünglichen Audioaufnahmen zu ermöglichen. Die Quellenangaben innerhalb der nachfolgenden Untersuchung (vgl. Kapitel 6) gestaltet sich demnach, in die anonymisierte Angabe des Interviews mit der Vergabe der Nummern „1 / 2 oder 3“, die Angabe der jeweiligen Audioaufnahme sowie der Textstelle im Transkript. Eine Quellenangabe könnte beispielsweise sein: Int. 2_Auf. 1_A10 und würde in diesem Fall für Interview zwei, Audioaufnahme eins des zweiten Interviews und den Abschnitt 10 stehen.

6 Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse vorgestellt. Die Auswertung der Interviews erfolgte dabei in der Reihenfolge der Themenfelder, beginnend mit Themenfeld 1 des Interviewleitfadens (vgl. Tabelle 6). Um Meinungstendenzen

zwischen den Expertenaussagen festzustellen, wurde innerhalb der Auswertung, auf die Häufigkeitsverteilung geachtet. Diese wird verbal, nach dem Schema: „zwei Prozessbegleiter stimmten für XX, einer hatte die Meinung Y“ beschrieben.

6.1 Resultate der Themenfelder

Nach den in Kapitel 4.2.1 beschriebenen datenschutzrechtlichen Bestimmungen, soll eine Rückführung der inhaltlichen Aussagen auf die interviewten Personen vermieden werden. Aus diesem Grund können die Ergebnisse zu Fragen der Person und zur persönlichen Verbindung zum coachingbasierten Training (vgl. Themenfeld 1 und 2 des Fragebogens) nur sehr allgemein betrachtet und zusammengefasst werden. Im ersten Themenfeld wurde gefragt, wie lange die Interviewten bereits als Prozessbegleiter tätig sind, was sie ursprünglich gelernt bzw. studiert haben und welche Zusatzqualifikationen sie absolvierten. Die drei Befragten haben durch durchschnittlich 14 Jahre als Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training gearbeitet, wobei die Angaben von 9 bis 21 Jahren reichten. Alle drei Befragten haben ein Studium der Geistes- oder Sozialwissenschaft absolviert, welches sie als Grundlage für ihren Beruf als Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training nutzen und somit für eine Befragung zum sprecherzieherischen Vorgehen innerhalb der Methode sehr gut geeignet sind. Außerdem haben alle drei Interviewten eine oder mehrere Zusatzqualifikationen erworben, die zum Teil in einer sehr engen Verbindung zum ausgeübten Beruf des Prozessbegleiters stehen, wie beispielsweise eine Trainer- und Coachinausbildung mit kommunikationspsychologischem Hintergrund, eine firmeninterne Ausbildung zum Prozessbegleiter für coachingbasiertes Training, eine Weiterbildung zum systemischen Berater und ein Aufbaustudium der Erwachsenenbildung. Im Zuge der Zusatzqualifikationen wurden die Kollegiale Fallberatung und das Psychodrama als spannende Methoden genannt, aus denen später geschöpft werden konnte (vgl. Int. 1_Auf. 1_A10). Ein Prozessbegleiter beschrieb Inhalte zum Schwerpunkt der sozialen Kompetenz als interessant, wo es spannende Trainings, in denen auch Inhalte zum Trainingsaufbau vermittelt wurden gab (vgl. Int. 1_Auf. 1_A10). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich alle drei Befragten in ihrem Studium und durch Weiterbildungen für den Beruf des Coachs im Bereich Kommunikation qualifiziert haben (vgl. Int. 1_Auf. 1_A7-A10 / Int. 2_Auf. 1_A5-A / Int. 3_Auf. 1_A6-A8).

Themenfeld 2: Persönliche Verbindung zum coachingbasierten Training Zum Themenfeld zwei wurde gefragt, welche persönlichen Verbindungen die Prozessbegleiter zum

coachingbasierten Training haben und wie lange sie mit der Methode gearbeitet haben bzw. arbeiten. Die drei Interviewten arbeiten durchschnittlich 10 Jahre mit der Methode des coachingbasierten Trainings. Die Antworten lagen hier zwischen 3 und 19 Jahren.

Die Verbindung zum coachingbasierten Training beschreiben alle Befragten als sehr persönlich. Die Schilderungen dazu beziehen sich auf die Entwicklung und Erforschung der Methode, die finanzielle Existenzsicherung durch den Einsatz des Verfahrens, auf die Weiterentwicklung des coachingbasierten Trainings mit einem szenischen Part und einem Schauspieler sowie auf die erste Methode mit der längerfristig und nachhaltig als Prozessbegleiter gearbeitet und komplette Change-Prozesse in Unternehmen durchgeführt wurden (vgl. Int. 1_Auf. 1_A13 / Int. 2_Auf. 1_A10 / Int. 3_Auf. 1_A11).

Außerdem wurden die Prozessbegleiter gefragt, welche Merkmale für sie die wichtigsten im coachingbasierten Training sind. Ein Prozessbegleiter beschrieb diesen Aspekt mit dem Satz:

„Die wichtigsten Merkmale sind für mich, wie der Name schon sagt, die Verbindung aus Coaching- und Trainingselementen.“ (Int. 3_Auf. 1_A16).

Alle drei Befragten waren sich einig, dass für sie das Einbringen einer persönlichen Situation der Teilnehmenden ein entscheidendes Merkmal des coachingbasierten Trainings ist (vgl. Int. 1_Auf. 1_A17 / Int. 2_Auf. 1_A12 / Int. 3_Auf. 1_A12). Ein Interviewpartner wurde an dieser Stelle genauer und beschrieb es als Einbringen einer schwierigen Gesprächssituation, die der Teilnehmende selbst spannend für die Bearbeitung vor der Gruppe findet (vgl. Int. 1_Auf. 1_A17). Wichtige Merkmale, die alle drei Prozessbegleiter nennen, sind die individuelle Bear

beitung der Gesprächssituation, das gemeinsame Erarbeiten mit der Teilnehmergruppe sowie das Eingehen auf die persönlichen Lernziele der Teilnehmenden (vgl. Int. 1_Auf. 1_A17 / Int. 2_Auf. 1_A12 / Int. 3_Auf. 1_A17). In diesem Zusammenhang wird von einem Befragten der Faktor „Zeit“ genannt, der für das Bearbeiten der persönlichen Gesprächssituationen eine wichtige Rolle spielt (vgl. Int. 2_Auf. 1_A12). Ein Prozessbegleiter beschreibt, dass das coachingbasierte Training in den wichtigsten Punkten einer Veränderungsformel folgt:

„Inzwischen, seit den letzten drei bis vier Jahren, arbeiten wir stark nach einer Veränderungsformel. So wie wir bei Fiedler & Partner glauben, dass Veränderung tatsächlich gut

gelingen kann und von welchen Faktoren das abhängig ist. Coachingbasiertes Training folgt den wichtigsten Punkten der Veränderungsformel. Der erste Punkt der Veränderungsformel ist, dass es für den Teilnehmer attraktiv ist und ihm Nutzen bringt. Die Attraktivität wird im coachingbasierten Training dadurch geschaffen, dass es das eigene Ziel des Teilnehmer ist und nicht etwas Übergestülptes. Der Teilnehmer arbeitet an seinen eigenen Gesprächen und bekommt keine Standardrollenspiele vorgesetzt. Der Teilnehmer transportiert seine Ziele wieder heraus in ähnliche Gesprächssituationen, was Attraktivität steigert. Dann ist immer die Frage: Inwieweit kann ich das, traue ich mir das zu? Coachingbasiertes Training setzt dort genau an, weil der Teilnehmer seine persönliche IST-Situation immer erstmal dargestellt und danach so lange mit ihm trainiert und geübt wird, bis er sich mit dem neuen Verhalten sicher fühlt. Deswegen ist ein Glauben daran, dass sich der Teilnehmer das Ausprobieren in der Praxis, in ähnlichen Situationen auch zutraut. Dann ist es wichtig, dass der Teilnehmer die konkreten ersten und nächsten Schritte kennt, um sein Ziel zu erreichen. Die werden mit ihm im Idealfall, am Ende der coachingbasierten Sitzung so bearbeitet, dass der Teilnehmer wirklich genau weiß: dann ist das nächste Gespräch, so geh ich da rein, so bereite ich mich vor und die konkreten Gesprächsziele verfolge ich währenddessen. Dann ist es noch die Frage des Aufwandes: Wie hoch ist der Aufwand für den Teilnehmer sich, sein Verhalten zu verändern, um ein Gesprächsziel zu erreichen?

Auch da setzt das coachingbasierte Training an, weil der Aufwand, dadurch dass es so weit trainiert ist, im Idealfall gering ist. Der Teilnehmer weiß genau, an welchen Ecken er welches Werkzeug einsetzen kann, sodass der Aufwand es dann tatsächlich zu tun, viel geringer ist als wenn er nur irgendeine Methode vorgestellt bekommt. Bei welcher er selbst Bezüge auf seine Situation herstellen muss und nicht genau weiß wie und ob sie dann funktioniert, weil er die Methode nie anhand seiner konkreten Situation durchgegangen ist. Die Faktoren möglichst klein zu halten und gleichzeitig die Veränderungsformel so zu nutzen, dass der Teilnehmer eine gute Chance hat, so ist das ganze Ding aufgebaut. Wir sind gerade noch dabei die Veränderungsformel zu verändern und auszubauen. Es gibt momentan noch keinen Code, um sich die Formel besser merken zu können. Das sind einfach ein paar Schritte, ein paar Faktoren, die insgesamt größer sein müssen als der Aufwand den der Betreffende oder die Firma, die Abteilung hat, um tatsächlich eine

Veränderung stattfinden zu lassen. Wenn man das nochmal auf Personalentwicklung in Unternehmen reflektiert, dann würde das bedeuten: dass ein Teilnehmer der zwar schwierige Gespräche führen muss, aber wenig Bock hat sich zu verändern. Da dieser Teilnehmer dadurch merkt, dass er mit wenig Aufwand, sein Verhalten effektiver machen kann. Somit stellt er fest, dass es sich für ihn lohnt und ihm etwas bringt. Beispielsweise bei einer Beschwerdebearbeitung, dass sich der Teilnehmer selbst nicht mehr so viel Frust anhören muss, sondern selbst schneller zu einer Lösung kommen kann. Der Teilnehmer sieht es als erstrebenswertes Ziel an, weil er sich so sein Leben leichter macht. Der Aufwand wird extrem gesenkt und der Nutzen rapide erhöht. Der Teilnehmer hat am Ende des coachingbasierten Trainings konkrete Werkzeuge in der Hand, wie er es in der Praxis machen möchte.“(vgl. Int. 1_Auf. 1_A18).

Zu dieser Veränderungsformel zählen die Faktoren:

- Nutzen,
- Attraktivität und
- Aufwand.

Die Attraktivität für den Teilnehmenden im coachingbasierten Training steigt, da es seine persönliche Situation und sein individuelles Lernziel ist und nicht etwas Übergestülptes wie in einem Standardrollenspiel. Der Teilnehmer kann sein erworbenes Wissen so auf ähnliche Gesprächssituationen anwenden und profitiert davon. Durch gezieltes Üben, innerhalb der persönlichen Gesprächssituation, bekommt der Teilnehmer Sicherheit und die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass er sein neu erlerntes Verhalten auch in der Praxis umsetzt. Das führt zur Steigerung des persönlichen Nutzens. Der Aufwand des Teilnehmers, sein erworbenes Wissen tatsächlich in der Praxis einzusetzen, ist im coachingbasierten Training gering. In einem Standardtraining würde der Teilnehmer eine Methode vorgestellt bekommen und müsste selbst Bezüge zu seiner konkreten Situation herstellen. Im coachingbasierten Training hingegen, weiß der Teilnehmende genau, wann er welches Werkzeug einsetzen muss, um sein Gesprächsziel zu erreichen. Die konkreten Schritte werden mit ihm während der Coachingssession durchgespielt (vgl. ebd.). Durch die Fokussierung auf die persönlichen Gesprächssituationen und Lernziele der Teilnehmenden im coachingbasierten Training, wird der Aufwand für den Teilnehmenden gesenkt und die Faktoren Attraktivität und Nutzen rapide erhöht, was die Vorteile der Methode zu klassischen Standardtrainings verdeutlicht (vgl. Int. 1_Auf. 1_A18).

Ein weiteres wichtiges Merkmal aus Sicht eines Experten ist die Haltung des Prozessbegleiters im coachingbasierten Training. Diese entspricht eher der eines Coachs, der Lösungen finden lässt, anstatt sie anzubieten (vgl. Int. 3_Auf. 1_A16).

Zusammenfassend beziehen sich die Aussagen der drei Prozessbegleiter zu den wichtigsten Merkmalen des coachingbasierten Trainings auf die folgenden Punkte:

- a. Die Verbindung aus Elementen des Trainings und Coachings,
- b. die Fokussierung auf persönliche Gesprächssituationen und Lernziele der Teilnehmenden,
- c. die Bearbeitung von individuellen Gesprächssituationen im Gruppensetting, d. der begrenzte zeitliche Rahmen für eine Coachingsession,
- e. die Steigerung von Attraktivität und Nutzen sowie die Senkung des Aufwands für den Teilnehmenden nach der Veränderungsformel und
- f. die Haltung des Trainers als Coach.

Die genannten Merkmale der Befragten stimmen mit der Theorie zum coachingbasierten Training nach Fiedler (2014) überein. Der Begriff der Veränderungsformel mit seinen Faktoren ist neu. Die daraus resultierenden Vorteile des coachingbasierten Trainings gegenüber Standardtrainings wurden bereits von Fiedler (2014; vgl. Kapitel 2.2) beschrieben.

Themenfeld 3: Ist-Zustand sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Training

Vor den einzelnen Interviews wurde den coachingbasierten Prozessbegleiter erklärt, was die Verfasserin unter dem Begriff der Sprecherziehung versteht. Die Definition wurde für die Befragung größer gefasst, um möglichst umfassende Antworten zu erhalten. Die Begriffsbestimmung orientiert sich an der Tabelle 5: der Liste der stimmlich, sprachlichen und sprecherisch auffälligen Symptomen (vgl. Kapitel 4.1.2) und umfasst die Stimmbildung, Artikulation, Atmung, Körpersprache, das Kontaktverhalten zu anderen Menschen und die sprecherische Gestaltung.

Die erste Frage des dritten Themenfeld bezog sich auf den Kenntnisstand der Befragten zu sprecherzieherischen Übungen. Alle drei Prozessbegleiter geben an, dass sie keine Spezialisten im Bereich der Sprecherziehung sind (vgl. Int. 1_Auf. 2_A22 / Int. 2_Auf. 2_A16 / Int. 3_Auf. 2_A20). Ein Prozessbegleiter ist nicht mit den Grundlagen der Sprecherziehung vertraut, kennt sich jedoch durch eine Schauspielausbildung gut mit dem

Thema Körpersprache aus. Bei zwei der befragten Prozessbegleitern war die Sprecherziehung ein Teilgebiet ihres Studiums der Sprechwissenschaft, wodurch sie über ein Repertoire an verschiedenen sprecherzieherischen Übungen verfügen.

„Zum Repertoire sind es konkrete Übungen zu den Themen Bauchatmung, in die Lösungstiefe kommen, Resonanzsprechen, Artikulation, Stimmverläufe also Stimmmelodie, Sprechmelodie beeinflussen und zur Höre-Leselehre, wie ich Texte sinnstiftend sprechen kann. In Ansätzen auch ein bisschen Kraftstimme.“ (vgl. Int. 1_Auf. 2_A22).

Ein Prozessbegleiter beschreibt, dass er einige sprecherzieherische Übungen aus dem Studium der Sprechwissenschaft auch aktuell in Trainings einsetzt und von deren Nutzen überzeugt ist (vgl. Int. 1_Auf. 2_A22). Zum Einsatz kommen die sprecherzieherischen Übungen unter anderem in einem zweitägigen Stimmtraining, welches der Prozessbegleiter zwei bis dreimal jährlich durchführt und über Jahre aufgebaut und entwickelt hat (vgl. ebd.).

Die zweite Frage, ob die Prozessbegleiter im coachingbasierten Training bereits mit Übungen aus der Sprecherziehung arbeiten, wurde von allen Befragten bejaht, jedoch auf unterschiedliche Teilgebiete bezogen. Die zwei Experten mit sprechwissenschaftlicher Ausbildung beziehen sprecherzieherische Übungen vor allem auf den Bereich Stimme (vgl. Int. 1_Auf. 2_A24 / Int. 3_Auf. 2_A22). Außerdem wird die Arbeit an der Atmung genannt, um eine tragfähige Stimme zu trainieren (Int. 3_Auf. 2_A22). Der Experte ohne sprechwissenschaftliche Ausbildung nennt die Bereiche Körpersprache, Artikulation und sprecherische Gestaltung, zu denen er bereits Übungen im coachingbasierten Training durchgeführt hat (vgl. Int. 2_Auf. 2_A20).

Wann und wie sprecherzieherische Übungen vom Prozessbegleiter eingesetzt werden, ist im coachingbasierten Training vom persönlichen Gesprächsziel des Teilnehmers abhängig.

„Dann merke ich als Trainer, dass dieses schnelle Sprechen dem Teilnehmer dabei im Weg steht. Er kommt da nicht weiter, der Kunde lässt sich nicht begeistern, weil das Thema ihn völlig überfährt. Außerdem wird es in den Feedbackrunden auch von anderen Teilnehmern zurückgemeldet, vielleicht auch von dem Schauspieler der den Kunden im Coaching dargestellt hat. Und wenn schlussendlich auch der Fallgeber sagt, dass er an

diesem Thema gern arbeiten möchte, dann kann daran gearbeitet werden.“ (vgl. Int. 1_Auf. 2_A26).

Die Grundvoraussetzungen sind also, dass der Prozessbegleiter mit dem Einsatz der sprecherzieherischen Übung das Gefühl hat, den Teilnehmer beim Erreichen seines persönlichen Lernziels zu unterstützen und der Teilnehmer mit der Durchführung der Übung einverstanden ist (vgl. ebd.). Ein Prozessbegleiter beschreibt es wie folgt:

Bei der Feststellung, ob und welche stimmlichen, sprachlichen oder sprecherischen Symptome dem Teilnehmer bei seiner Zielerreichung im Weg stehen, ist außer dem Prozessbegleiter, die gesamte Teilnehmergruppe und gegebenenfalls auch der Seminar-schauspieler beteiligt (vgl. ebd.). Wenn der Fallgeber einwilligt und zu dem genannten Thema arbeiten möchte, überlegt sich der Prozessbegleiter eine passende kurze Übung (vgl. ebd.). Zwei Prozessbegleiter be-

schreiben, dass sie meistens mit der gesamten Gruppe zum Thema arbeiten, weil zum einen der einzelnen Teilnehmer so nicht den Eindruck erhält vorgeführt zu werden und zum anderen dadurch alle Teilnehmenden die Erfahrung erleben und etwas mitnehmen können (vgl. Int. 1_Auf. 2_A29 / Int. 2_Auf. 2_A22-24). Die sprecherzieherischen Übungen werden dann entweder von allen Teilnehmenden gleichzeitig oder nacheinander durchgeführt (vgl. Int. 2_Auf. 2_A24).

Zwei Experten äußern sich zu typischen Themen im coachingbasierten Training, wo ein Teilnehmer sprecherzieherische Übungen braucht, um sein Gesprächsziel zu erreichen (vgl. Int. 1_Auf. 2_A27 / Int. 3_Auf. 2_A22). Das sind:

- das Sprechtempo in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit zum Gesprächspartner, • kurze und verständliche Sätze zu formulieren,
- das regelmäßige Nutzen der Lösungstiefe,
- ein heiserer Stimmklang und eine damit verbundene Unzufriedenheit des Teilnehmers,
- die Kraftstimme in Bezug auf die Tragfähigkeit der Stimme bei bestimmten Berufsgruppen,
- die Sprechmelodie hinsichtlich Abwechslungsreichtum.

Bei Symptomen wie einer heiseren, wenig resonanten und / oder pathologischen Stimme gilt es als Prozessbegleiter im coachingbasierten Training eine Einschätzung zu geben und auf eine zukünftige Stimmtherapie mit einem Logopäden zu verweisen. Ein solches

Feedback steht je doch stets im Zusammenhang mit dem Gesprächsziel des Teilnehmers. Der Prozessbegleiter entscheidet somit zielorientiert, ob zum Beispiel die pathologische Stimme des Teilnehmers beim Erreichen des Gesprächsziels hinderlich und das Mitteilen der Wahrnehmung von Nöten ist (vgl. Int. 1_Auf. 2_A27).

Themenfeld 4: Zukünftige Situation mit einem sprecherzieherischen Modul Die erste Frage des vierten Themenfelds bezog sich auf die konkrete Nachfrage der Teilnehmenden im coachingbasierten Training nach sprecherzieherischen Übungen. Zwei der befragten Prozessbegleiter sagten, dass Teilnehmer den Wunsch nach sprecherzieherischen Übungen äußern, fügten aber auch hinzu, dass das bisher sehr selten vorgekommen ist (vgl. Int. 2_Auf. 2_A27 / Int. 3_Auf. 2_A27). Einer der beiden Prozessbegleiter beschreibt es wie folgt und nennt dabei, die von Teilnehmenden nachgefragten Themen für sprecherzieherische Übungen:

„Nicht häufig, aber es kam ein bis zwei Mal vor. Dann ging es tatsächlich um Stimmhygiene, wie ein Kratzen im Hals im Winter, eine tragfähige Stimme, wie man die Lautstärke entwickeln kann oder wenn es um das Thema Nervosität geht.“ (vgl. Int. 3_Auf. 2_A27).

Der andere Experte beschrieb, dass es sich bei Nachfragen um Aussagen zur Körpersprache handle, wie beispielsweise: „ich wirke unfreundlich.“ Das ist der einzige Wunsch, der von einem Teilnehmenden als Lernziel in Bezug auf sprecherzieherische Übungen geäußert wurde (vgl. Int. 2_Auf. 2_A27). Er fügte hinzu, dass Teilnehmenden nie direkte Wünsche zu Themen oder Methoden äußern, sondern viel mehr nach Tipps für das Verhalten in konkreten Situationen fragen (vgl. ebd.).

Hier schließt die Aussage des dritten Experten an, der die Frage, ob Teilnehmende den Wunsch nach sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training äußern, verneinte (vgl. Int. 1_Auf. 3_A33). Er teilt die Meinung, dass Teilnehmenden nie nach Methoden und / oder bestimmten Themen fragen und fügte hinzu, dass die Coachees gar nicht wissen, was sprecherzieherische Übungen sind (vgl. ebd.).

Die Lernziele der Teilnehmenden im coachingbasierten Training werden in Form von schriftlichen Vorabfragebögen ermittelt, die sich dann auf die ausgeschriebenen Themen wie beispielsweise „schwierige Situationen im Kundenservice oder schwierige Situationen im Führungskräftealltag mit Mitarbeitern“ (vgl. ebd.) beziehen. Die Teilnehmenden nennen, wenn es

nicht ein direkt ausgeschriebenes Stimmtraining ist, eher Lernziele wie „Durchsetzungsfähigkeit in einer konkreten Mitarbeitersituation“ (vgl. ebd.). Innerhalb des coachingbasierten Trainings kann es dann zum Vorschein kommen, dass die Stimme eine wichtige Rolle bei der Erreichung des persönlichen Lernziels „Durchsetzungsfähigkeit“ spielt. Das merken die Coachees

jedoch erst beim Darstellen der konkreten Gesprächssituationen. Der Experte beschrieb diesen Vorgang wie folgt:

„Dann kann es sein, dass im Rahmen der Durchsetzungsfähigkeit, die Stimme eine Rolle spielt, wenn der Teilnehmer merkt, dass er es stimmlich nicht schafft. Das heißt, dass Teilnehmer nie am Anfang eines Coachings sagen: Meine Stimme ist so piepsig, wenn ich mit meinem Chef spreche. Das wissen die Teilnehmer meist gar nicht. Sondern sie sagen: Irgendwie komme ich bei meinem Chef nicht durch, ich brauche da irgendwas. Ich weiß noch nicht wie, aber ich möchte meinen Chef besser überzeugen. Dass es aber an der Stimme liegt, merken die Teilnehmenden erst, wenn sie die Situation darstellen.“ (vgl. ebd.).

Die Vermutung, dass die Stimme und / oder Sprechweise beim Erreichen des persönlichen Lernziels eine Rolle spielt, wird den Teilnehmenden in den meisten Fällen durch Feedback vom Prozessbegleiter, dem Schauspieler und den anderen Teilnehmern mitgeteilt und / oder entsteht durch Selbsterkenntnis beispielsweise beim Anschauen des Videomaterials (vgl. ebd. / Int. 2_Auf. 4_A84). Themen, die von der Teilnehmergruppe in Bezug auf die Sprechweise eines Einzelnen im Feedback genannt werden, sind:

- ein erhöhtes Sprechtempo,
- zu leise beziehungsweise zu laute Dynamik und / oder
- eine monotone Sprechweise mit wenigen Betonungen (vgl. Int. 1_Auf. 3_A37).

Ein Experte sagte, dass die Beschreibung der Stimme und Sprechweise den Teilnehmenden aufgrund des fehlenden Vorwissens schwer fällt (vgl. ebd.). Die passenden Vokabeln für eine genauere Beschreibung der Stimme und Sprechweise fehlen. Die Teilnehmenden nehmen eher Wertungen vor, wie: „die Stimme war angenehm, ich habe gern zugehört“ (vgl. ebd.) als genau zu beschreiben, welche stimmlichen Merkmale zu diesen Erkenntnissen führten.

Innerhalb der Selbsteinschätzungen sind es Aussagen wie: „Ich habe schnell gesprochen, ich habe undeutlich gesprochen“ (vgl. Int. 2_Auf. 2_A27), die von den

Teilnehmenden zur eigenen Sprechweise direkt geäußert werden. Weitere genannte Themen, die die Teilnehmer selbst bei sich bemerken sind: dialektales sprechen, ein zu hoher Redeanteil und die Wirkung der Körpersprache (vgl. ebd.).

Der Einsatz von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training ist nach Meinung der drei befragten Experten sinnvoll, wenn:

- der Prozessbegleiter das Gefühl hat, dass der Teilnehmer mit dieser Übung seinen konkreten Gesprächszielen näherkommt,
- die Übungen innerhalb eines kurzen Zeitraum durchführbar sind,
- die Übungen den Teilnehmenden einen sofortigen Lernerfolg bieten • und sprecherzieherische Übungen situativ passend eingesetzt werden (vgl. Int. 1_Auf. 3_A42 / Int. 2_Auf. 2_A31 / Int. 3_Auf. 2_A31).

Ein Prozessbegleiter fügte hinzu, dass er sprecherzieherische Übungen vor allem für kleine Teilnehmergruppen für sinnvoll hält. Das begründet er wie folgt:

„Sinnvoll sind die sprecherzieherischen Übungen auch nur dann, wenn sie für die gesamte Teilnehmergruppe interessant sind. Das meint, dass die anderen Teilnehmer beim Training eines Einzelnen nur bis zu einem bestimmten Zeitrahmen mitgehen. Für die anderen ist es ja auch kein Werkzeug, was sie umsetzen müssen, sondern nur für den Einzelnen. Was bedeutet, dass sprecherzieherische Übungen besonders bei kleinen Teilnehmergruppen sinnvoll sind. Bei größeren Teilnehmergruppen, wo man Werkzeuge entwickelt, die für alle sinnvoll sind, nimmt der Nutzen schon wieder ab.“ (vgl. Int. 2_Auf. 2_36).

Die Durchführbarkeit von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training ist abhängig von den Kriterien für den Einsatz von Verfahren im coachingbasierten Training (vgl. Kapitel 3.2.2 Coachingmethoden im coachingbasierten Training / Int. 1_Auf. 3_A44). Hervorzuheben ist an dieser Stelle der Faktor Zeit. Im Rahmen der Coachingmethoden im coachingbasierten Training werden nach den Kriterien von Fiedler (vgl. 2014, 97 f.) 60-80 Minuten für ein Verfahren als realisierbar eingeschätzt. Für die Durchführung von sprecherzieherischen Übungen haben alle befragten Prozessbegleiter einen kürzeren Zeitrahmen genannt, der je nach Gruppengröße und Interesse der Teilnehmer variieren kann (vgl. Int. 1_Auf. 2_A29 / Int. 2_Auf. 2_A31 / Int. 3_Auf. 2_A24). Zwei Experten machten konkrete Zeitangaben zwischen 10 und 15 Minuten für die Durchführung einer

sprecherzieherischen Übung (vgl. Int. 1_Auf. 2_A29 / Int. 2_Auf. 2_A31). Ein Prozessbegleiter schilderte seine Bedenken für sprecherzieherische Übungen mit einer längeren Zeitdauer:

„Die Übungen müssen kurz sein und ein kurzfristiger Erfolg muss erkennbar sein. Aber alle Übungen die längerfristig sind, da habe ich ein bisschen Angst was die Nachhaltigkeit der Übungen an geht. [...] Ich habe meine Zweifel, ob es der Teilnehmer nach dem Training immer noch weiter übt. Da brauch es meiner Meinung nach einen hohen Anteil Eigenmotivation, um weiterzuarbeiten. Sprecherzieherische Übungen im coachingbasierten Training sind daher sinnvoll, um einen kleinen Aha-Effekt und die Tatsache, dass man etwas ändern kann zu zeigen. Aber um eine nachhaltige Veränderung zu erzielen, braucht es noch mehr.“ (vgl. Int. 2_Auf. 2_A35-36).

Zur Nachhaltigkeit der Übungen beschrieb ein anderer Experte, dass der Veränderungsimpuls einer eingesetzten sprecherzieherischen Übung ausreichen muss, damit der Teilnehmer seinem Gesprächsziel sofort näher kommen kann. Viele sprecherzieherische Übungen benötigen einen längeren Zeitraum über mehrere Wochen, um eine Veränderung zu erzielen und wären somit für das coachingbasierte Training ungeeignet (vgl. Int. 1_Auf. 4_A47).

Unter Berücksichtigung für die Durchführung von Verfahren im coachingbasierten Training (vgl. Fiedler 2014, 97 f. / Kapitel 3.2.2) und der beschriebenen Themen des zeitlichen Rahmens und der Nachhaltigkeit, halten alle befragten Prozessbegleiter, sprecherzieherische Übungen im coachingbasierten Training für sinnvoll und durchführbar (vgl. Int. 1_Auf. 3-4_A42-47 / Int. 2_Auf. 2_A31-36 / Int. 3_Auf. 2_A31-33).

Themenfeld 5: Rahmenbedingungen

Mit dem fünften Themenfeld wurde beabsichtigt, Informationen über die Rahmenbedingungen, an die sprecherzieherische Übungen im coachingbasierten Training gebunden sind, zu erhalten. Unterschieden wurde dabei zwischen:

- allgemeinen Rahmenbedingen, die für den Einsatz von externen Coachingmethoden im coachingbasierten Training gelten,
- den Voraussetzungen für die Durchführung von sprecherzieherischen Übungen in Hinblick auf die Teilnehmenden und
- den Bedingungen, die ein Prozessbegleiter für die Durchführung von Verfahren im coachingbasierten Training erfüllen muss.

Einige Festsetzungen für die Durchführung von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training wurden bereits unter Themenfeld 4: Zukünftige Situation mit einem sprecherzieherischen Modul, genannt. Aus Gründen der Vollständigkeit, werden sie in den folgenden Aufzählungen nochmals erwähnt.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen für die Durchführung von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training sind:

- die sprecherzieherische Übung entspricht den Kriterien für die Durchführung von Verfahren im coachingbasierten Training (vgl. Kapitel 3.2.2 Coachingmethoden im coachingbasierten Training / Int. 1_Auf. 3_A44),
- die sprecherzieherische Übung soll innerhalb eines kurzen Zeitraum von circa 10-15 Minuten durchführbar sein (vgl. Int. 1_Auf. 2_A29 / Int. 2_Auf. 2_A31 / Int. 3_Auf. 3_A37),
- die sprecherzieherische Übung soll einen sofortigen Lernerfolg, einen Aha-Effekt des Teilnehmenden zum Ziel haben (vgl. Int. 1_Auf. 4_A54 / Int. 2_Auf. 2_A33 / Int. 3_Auf. 3_A37),
- die sprecherzieherischen Übungen müssen auch mit wenig oder keiner Vorerfahrung der Teilnehmenden durchführbar sein (vgl. Int. 3_Auf. 2_A20 / A68),
- die sprecherzieherische Übung kann auch von einem Prozessbegleiter ohne sprecherzieherische Ausbildung / sprechwissenschaftliches Studium angeleitet werden (vgl. Int. 2_Auf. 4_A102),
- idealerweise soll die sprecherzieherische Übung von der gesamten Teilnehmergruppe durchführbar und für alle Beteiligten nützlich sein (vgl. Int. 1_Auf. 3_A40 / Int. 2_Auf. 2_A24 / A36 / Int. 3_Auf. 3_A37),
- der Einsatz einer sprecherzieherischen Übung ist abhängig vom Nutzen für die Erreichung des persönlichen Gesprächsziels eines Teilnehmenden (Int.1_Auf. 2_A24 / A26 / A40 / Int. 2_Auf. 3_A45 / Int. 3_Auf. 4_A68),
- die Vorkenntnisse der Teilnehmenden in Bezug auf die Selbstwahrnehmung und das Körpergefühl sind oftmals gering, was beim Einsatz einer sprecherzieherischen Übung beachtet werden muss (Int. 3_Auf. 3_A29).

Voraussetzungen, die bei den Teilnehmenden für die Durchführung von sprecherzieherischen Übungen gegeben sein müssen:

- der Coachee muss zur Durchführung der sprecherzieherischen Übung einwilligen (Int. 1_Auf. 4_A50 / Int. 2_Auf. 3_A43),

- der Teilnehmende sollte erkennen, dass der Einsatz der sprecherzieherischen Übung hilfreich für das Erreichen seines persönlichen Gesprächsziels ist (vgl. Int. 1_Auf. 4_A50),
- Motivation für die Realisierung der sprecherzieherischen Übung und ein zukünftiges üben sollte vorhanden sein (Int. 1_Auf. 4_A50 / Int. 2_Auf. 3_A43),
- Idealerweise ist die gesamte Teilnehmergruppe an der Durchführung einer bestimmten sprecherzieherischen Übung interessiert (Int. 2_Auf. 3_A44 / Int. 3_Auf. 2_A29).

Folgende Bedingungen, die ein Prozessbegleiter für die Durchführung von Verfahren im coachingbasierten Training erfüllen muss, wurden von einem Experten genannt:

- der Prozessbegleiter sollte die sprecherzieherische Übung kennen (vgl. Int. 1_Auf.4_A50),
- sich selbst zutrauen die Übung durchzuführen (vgl. ebd.),
- sicher in der Durchführung sein (vgl. ebd.),
- der Prozessbegleiter sollte über ein gutes Gehör verfügen (vgl. ebd.) und • der Prozessbegleiter muss einschätzen können, ob der Einsatz einer sprecherzieherische Übung nützlich für das Erreichen des persönlichen Gesprächsziels eines Teilnehmenden sein könnte (Int. 1_Auf. 2_A24-26 / Int. 2_Auf. 3_A45 / Int. 3_Auf. 2_A29).

Themenfeld 6: Auffällige stimmliche, sprachliche und sprecherische Symptome der Teilnehmenden aus der Sicht des Coaches

Ziel des 6. Themenfeldes war es, eine Auflistung von stimmlichen, sprachlichen und sprecherischen Symptomen der Teilnehmenden zu erstellen, die den Prozessbegleiter im coachingbasierten Training auffallen. Zwei Experten betonten bei der Nennung der Symptome, dass sie sich dabei auf stimmliche, sprecherische und sprachliche Auffälligkeiten beziehen, die beim Erreichen des persönlichen Gesprächsziels der Teilnehmenden eine Rolle spielen (vgl. Int. 1_Auf. 4_A57 / Int. 2_Auf. 3_A50). Das heißt, dass diese Symptome von den Prozessbegleitern wahrgenommen, an den Teilnehmenden zurückgemeldet und gegebenenfalls eine passende Übung, zum Erlernen eines neuen Verhaltens, durchgeführt wird. Andere Symptome werden von den Prozessbegleitern zwar wahrgenommen, sind aber für die Rückmeldung und Bearbeitung im coachingbasierten Training irrelevant (vgl. Int. 1_Auf. 4_A53), was in die folgende Auswertung einbezogen wird.

Für die Aufzählung der auffälligen Symptome haben die Prozessbegleiter zunächst aus ihrer persönlichen Erinnerung berichtet und anschließend eine Liste mit verschiedenen

Symptomen als Gedankenstütze erhalten (vgl. Tabelle 1 / Kapitel 4.1.2). Diese Liste wird nachfolgend genutzt, um die Aussagen zu den einzelnen Phänomenen zuzuordnen. Des Weiteren wird eine Gewichtung der Symptome hinsichtlich ihrer Häufigkeit des Auftretens und ihrer Relevanz im coachingbasierten Training vorgenommen. Die Symbole in der Spalte „Relevanz für das coachingbasierte Training“ stehen für:

- ++ = sehr häufig auftretendes Symptom, hohe Relevanz für das coachingbasierte Training, alle befragten Experten stimmen zu
- + = häufig auftretendes Symptom, mittlere Relevanz für das coachingbasierte Training, zwei von drei befragten Experten stimmen zu / äußerten sich zu diesem Phänomen
- +/- = auftretendes Symptom, konträre Meinungen der Experten zur Relevanz und zum Auftreten des Phänomens im coachingbasierten Training
- - = kaum / nicht auftretendes Symptom, keine Relevanz für das coachingbasierte Training

Dabei äußerten sich die drei Prozessbegleiter auch zur Wirkung der auffälligen Symptome. Die Inhalte der Expertenaussagen werden in der Spalte „Zusammenfassung der Aussagen zu den Symptomen“ dargestellt (vgl. nachfolgende Tabelle).

Phänomen	Zusammenfassung der Aussagen zu den Symptomen	Relevanz für das coachingbasierte Training
Primäre Stimmfunktion		
Stimmklang / Stimmeinsatz / Stimmabsatz	Zwei Experten schildern, dass auffällige Symptome zum Stimmklang, Stimmeinsatz und Stimmabsatz im coachingbasierten Training nicht von Bedeutung sind (vgl. Int. 1_Auf. 4_A58 / Int. 2_Auf. 3_A54).	-
Tonhöhe	Die Tonhöhe wird von zwei Experten als häufig vorkommendes Symptom genannt. Ein Prozessbegleiter beschreibt, dass eine zu hohe Tonhöhe inkompetent wirken kann (vgl. Int. 1_Auf. 4_A59 / Int. 2_Auf. 3_A56).	+

a) Melodik	Die Melodik wird von allen drei Prozessbegleitern als häufiges Symptom genannt (vgl. Int. 1_Auf. 4_A59 / Int. 2_Auf. 3_A57 / Int. 3_Auf. 3_46). Ein Coach beschreibt die Wirkung einer monotonen Sprechweise als wenig überzeugend und unattraktiv. Auch eine überzogene, sing-sang artige Sprechmelodie wurde von ihm bei den Teilnehmenden wahrgenommen (vgl. Int. 2_Auf. 3_57).	++
b) Indifferenzlage	Die Indifferenzlage wird von einem Experten als häufig erhöht eingeschätzt, was seiner Meinung nach aufgesetzt klingt. Er fügt hinzu, dass er kein Experte in der Beurteilung dieses Symptoms ist (vgl. Int. 2_Auf. 3_A58).	+ / -
Dynamik	Die Dynamik wird von allen Coaches als häufig auftretendes Symptom im coachingbasierten Training genannt. Es spielt so wohl eine zu leise als auch eine zu laute Dynamik eine Rolle. (Int. 1_Auf. 4_A59 / Int. 2_Auf. 3_A59 / Int. 3_Auf. 3_A47). Eine zu laute Dynamik ist besonders in Eskalationssituationen vertreten (vgl. Int. 1_Auf. 4_A59). Ein Trainer beschreibt, dass das Zusammenspiel von Dynamik und Verständlichkeit von Bedeutung ist (vgl. Int. 3_Auf. 3_A47).	++
Sekundäre Stimmfunktion		

Stimmansatz	Ein Prozessbegleiter äußert sich zum Stimmanatz und erklärt, dass Auffälligkeiten in diesem Bereich für das coachingbasierte Training unwichtig sind (vgl. Int. 1_Auf. 4_A60).	-
Nasalität	Zwei Experten beschreiben auftretenden Symptome im Bereich der Nasalität als unbedeutend für das coachingbasierte Training (vgl. Int. 1_Auf. 4_A60 / Int. 2_Auf. 3_A60).	-
Resonanz	Symptome im Bereich der Resonanz wurden von den Prozessbegleitern wahrgenommen und können eine Rolle im coachingbasierten Training spielen (vgl. Int. 2_Auf. 3_61 / Int. 3_Auf. 3_A48). Ein Experte sagte, dass er Übungen zur Resonanz anbietet, wenn der Teilnehmende in einer lauten Umgebung arbeitet (vgl. Int. 2_Auf. 3_A61). Ein anderer Prozessbegleiter stellte einen Bezug zwischen der Resonanz einer Stimme und der Verständlichkeit der Aussage eines Teilnehmenden her (vgl. Int. 3_Auf. 3_48).	+ / -

64

Artikulation		

Lautbildung / Ausprägung	Zwei Experten nannten eine genuschelte Aussprache als ein häufig vorkommendes Symptom im coachingbasierten Training (vgl. Int. 2_Auf. 3_A62 / Int. 3_Auf. 3_A49). Der dritte Experte beschrieb, dass er eine unverkennbar falsche Lautbildung an den Teilnehmenden zu rückmeldet, da somit das Gesprächsziel, besonders wenn sich die Gesprächspartner vorher nicht kennen, negativ beeinflusst werden kann (vgl. Int. 1_Auf. 4_A62).	+
Sprechtempo	Ein auffälliges Sprechtempo eines Teilnehmenden wird von allen Experten als häufig vorkommendes und relevantes Symptom im coachingbasierten Training beschrieben (vgl. Int. 1_Auf. 4_A54 / Int. 2_Auf. 3_63 / Int. 3_Auf. 3_A50). Beim Erreichen des persönlichen Gesprächsziels geht es darum eine Anpassung des Sprechtempos an den Gesprächspartners herzustellen (vgl. Int. 1_Auf. 4_A54).	++
Sprechrhythmus	Ein Coach sagte, dass er einen auffälligen Sprechrhythmus an den Teilnehmenden zu rückmeldet, wenn dadurch die Aussage inhaltlich verändert wird (Int. 1_Auf. 4_A63). Die anderen zwei Prozessbegleiter, schätzen einen auffälligen Sprechrhythmus als nicht relevant für das coachingbasierte	+ / -

	Training ein (Int. 2_Auf. 3_A64 / Int. 3_Auf. 3_A51).	
Kieferöffnung	Ein Coach äußerte, dass es bei Auffälligkeiten der Kieferöffnung eher um eine grundlegende Verbesserung der Artikulation geht (vgl. Int. 1_Auf. 4_A64). Ein anderer Prozessbegleiter hat eine zu enge oder zu weite Kieferöffnung eher selten bei den Teilnehmenden beobachtet (vgl. Int. 2_Auf. 3_A65).	-

Atmung		
Phonationsatmung		
a) Atemtyp	Zwei Experten sagten, dass sie einen auffälligen Atemtyp an den Teilnehmenden im coachingbasierten Training zurückmelden. Vor allem wenn der Teilnehmenden eine Hochatmung hat, die meistens mit einer behauchten Stimme einhergeht (vgl. Int. 1_Auf. 4_A65 / Int. 3_Auf. 3_A52). Ein Prozessbegleiter äußerte, dass er zum Atemtyp nichts aussagen könnte. Seiner Meinung nach würden Atemübungen eher ein Thema für das Einzelcoaching als das coachingbasierte Training sein (vgl. Int. 2_Auf. 3_A66).	+
b) Phrasenlänge	Keine inhaltlichen Aussagen in den Interviews enthalten.	

c) reflektorische Ate mergänzung	Keine inhaltlichen Aussagen in den Inter- views enthalten.	
Körpersprache		
Mimik / Gestik / Blickkontakt	Symptome im Bereich der Körpersprache, das heißt in der Mimik, der Gestik und dem Blick kontakt nannten alle drei Experten als beson ders relevant für das coachingba- sierte Trai ning. Ein Coach äußerte, dass die Körperspra che oft im Zusammenhang mit dem Erreichen eines Gesprächsziels steht und das die Anpas sung an den Gesprächs- partner eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Int. 1_Auf. 4_A66). Ein an derer Experte nannte einen abgewandten Blick und eine asyn- chrone Gestik zum Gesprächs partner als häufig wahrgenommene Symptome bei den Teilnehmenden (vgl. Int. 2_Auf. 3_A71-72). Der dritte Prozessbegleiter nannte die Hal- tung im Allgemeinen und die Bewe gung der Arme als wichtige Beobachtungs punkte für auffällige Symptome der Teilneh menden (vgl. Int. 3_Auf. 3_A53).	+ +

66

Kontaktverhalten	

Intention / Tendenz im Kontakt	Die drei Experten führten alle das Kontaktverhalten, worunter die eigene Gesprächsintention sowie das Distanzverhalten zählen, als entscheidende Punkte auf, um das eigene Gesprächsziel zu erreichen. Eine vorhandene Intention ist dabei eine Grundvoraussetzung und somit von hoher Bedeutung für das coaching basierte Training (vgl. Int. 1_Auf. 4_A67 / Int. 2_Auf. 3_A73 / Int. 3_Auf. 3_A53). Gerade bei der Arbeit von kulturell unterschiedlichen Gruppen, spielt die Tendenz im Kontakt / das Distanzverhalten eine entscheidende Rolle (vgl. Int. 3_Auf. 3_A53).	++
Sprecherische Gestaltung		
Dialektale Färbungen in Bezug auf Verständlichkeit	Ein Dialekt ist im coachingbasierten Training nur relevant, wenn die Verständlichkeit stark eingeschränkt ist. Die Experten äußerten, dass das bisher nicht der Fall war (vgl. Int. 1_Auf. 4_A69 / Int. 2_Auf. 3_A77 / Int. 3_Auf. 3_A55).	-
Sinngemäße Intonation / Sinnschritt-Pausen	Ein Coach wies darauf hin, dass eine sinngemäße Intonation und Pausensetzung wesentlich für das Erreichen des persönlichen Gesprächsziels ist. Die Pausensetzung ist nicht ausschließlich für die Verständlichkeit, sondern auch für den Statusabgleich von Bedeutung (vgl. Int. 1_Auf. 4_A70). Eine nicht sinngemäße Betonung wirkt oftmals störend, betonte ein anderer Experte (vgl. Int. 2_Auf. 3_A78). Alle drei Prozessbegleiter schätzten	++

	eine sinngemäße Intonation und Pausensetzung für das coachingbasierte Training als relevant ein (vgl. Int. 1_Auf. 4_A70 / Int. 2_Auf. 3_A78 / Int. 3_Auf. 3_A54).	

Tabelle 8: Auffällige Symptome und ihre Relevanz für das coachingbasierte Training

Zusammenfassend ergibt sich hinsichtlich der Häufigkeit und Relevanz der auffälligen Symptome, die im coachingbasierten Training bei Teilnehmenden auftreten und die für die Zielerreichung hinderlich sind, folgende Gewichtung:

1. die Intention,
2. die Körpersprache mit Mimik, Gestik und Blickkontakt,
3. die Pausensetzung,
4. gefolgt von den stimmlich und sprecherischen Auffälligkeiten: sinngemäße Intonation, Sprechtempo, Dynamik, Melodik, Atmung, Artikulation und Tonhöhe.

Ein Experte fügte hinzu, dass sich die zuvor genannten Symptome gegenseitig beeinflussen und er bei der Analyse der Auffälligkeiten mehrere Bereiche gleichzeitig abgleicht (vgl. Int. 1_Auf. 4_A74).

Der Stimmklang, -ansatz, -einsatz sowie -absatz, Nasalität, Kieferöffnung und dialektale Färbung der Sprache haben die Experten als irrelevant für das coachingbasierte Training eingeschätzt, da Auffälligkeiten in diesen Bereichen das Erreichen des Gesprächsziels nicht, beziehungsweise kaum beeinflussen.

Eine geteilte Meinung hatten die drei coachingbasierten Prozessbegleiter bei der Relevanz der Resonanz, dem Sprechrhythmus und der Indifferenzlage. Das liegt zum einen daran, dass sich nicht alle Experten zu den genannten Bereichen geäußert haben und

zum anderen an der Frage, ob auffällige Symptome in den genannten Bereichen von Bedeutung für die Erreichung des persönlichen Gesprächsziels sind.

Themenfeld 7: Auffällige stimmliche, sprachliche und sprecherische Symptome, die von den Teilnehmenden selbst geäußert werden:

Mit dem vierten Themenfeld wurde bereits gefragt, ob die Teilnehmenden selbst den Wunsch nach sprecherzieherischen Übungen äußern (vgl. Themenfeld 4 / Kapitel 6.1). In Themenfeld sieben war es das Ziel, die konkreten stimmlichen, sprecherischen und sprachlichen Symptome zu erfahren, die von den selbst Teilnehmenden geäußert werden. Wie bereits geschildert, nen

nen die Teilnehmenden im coachingbasierten Training sehr selten eigene Symptome (vgl. Themenfeld 4 / Kapitel 6.1). Die einzigen auffälligen Symptome, die von Teilnehmenden selbst geäußert wurden beziehen sich auf:

- das Sprechtempo und
- die undeutliche Artikulation, die oftmals als „nuscheln“ beschrieben wird (vgl. Int. 1_Auf. 5_A78-80 / Int. 2_Auf. 4_A83 / vgl. Themenfeld 4 / Kapitel 6.1).

Themenfeld 8: Der Einsatz von sprecherzieherischen Methoden im coachingbasierten Training

Die erste Frage des achten Themenfeld, bezog sich auf sprecherzieherische Übungen, die den Experten intuitiv zu den zuvor genannten stimmlichen, sprecherischen und sprachlichen Auffälligkeiten einfielen. Die von den drei Prozessbegleitern genannten Übungen sind nachfolgend hinsichtlich der Häufigkeit und Relevanz der auffälligen Symptome, die im coachingbasierten Training bei Teilnehmenden auftreten, sortiert (vgl. Themenfeld 6 / Kapitel 6.1).

Intention

Zur Schulung der Eigen- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf die Intention, schilderte ein Experte die Übung „Hinter der Wand“. Dabei gibt der Prozessbegleiter einem Teilnehmer, der sich hinter einer Wand befindet, die Aufgabenstellung eine entweder neutrale, freundliche oder grimmige Stimmung einzunehmen und diese vor der Seminargruppe, zum Beispiel innerhalb eines Beschwerdegesprächs, zu spielen. Die zuschauenden Teilnehmer haben die Aufgabe, die jeweilige Stimmung des Spielenden zu erraten. Wenn die gespielte und die von den anderen

Teilnehmenden erkannte Stimmung verschiedene sind, kommt es oftmals zu einem Aha-Effekt, der wiederum zur Selbsterkenntnis bei dem Coachee führt (vgl. Int. 2_Auf. 4_A91).

Körpersprache

Zur Wahrnehmung der eigenen Körpersprache nannte ein Prozessbegleiter für coaching-basier tes Training „Anti-Übungen“. Das meint, bezogen auf die Körpersprache, körperliche Vor gänge anders durchzuführen und somit eine Varianz an Möglichkeiten auszuprobieren und wahrzunehmen. Bei den Anti-Übungen wird oftmals mit der Übertreibung der Vorgänge gear beitet. In einer ersten Runde könnte die Aufgabenstellung für den Teilnehmer beispielsweise sein: Nehme eine sehr energielose Haltung ein! In der darauf folgenden Runde, heißt es dann vom Prozessbegleiter: Nehme eine stark überspannte Haltung ein! Das Ziel der Übung ist es, dass der Teilnehmende für sich selbst ein ausgeglichenes Mittelmaß zwischen Unter- und Über treibung findet und dieses nachahmen kann. Anti-Übungen können auch zu anderen Themen, wie zum Beispiel dem Sprechtempo und der Pausensetzung, durchgeführt werden und eignen sich sehr gut für das integrieren der gesamten Teilnehmergruppe (vgl. Int. 3_Auf. 4_63 / Int. 2_Auf. 4_A90).

Zwei Prozessbegleiter sprachen von dem Einsatz sogenannter „Angleichübungen“, bei denen der Teilnehmende lernen soll, sich an die Gestik seines Gesprächspartners anzupassen (vgl. Int. 1_Auf. 5_A85 / Int. 2_Auf. 4_A91). Die Angleichübungen werden in ähnlicher Form im NLP durchgeführt und heißen dort „pacing and leading“. Für das coaching-basierte Training gehören sie zu den wichtigsten Methoden, weil durch ihren Einsatz eine schnelle Veränderung des Ver

haltens erreicht werden kann, welches das Gesprächsziel deutlich beeinflusst. Ein Experte be schrieb den Ablauf der Übung wie folgt:

„Wir arbeiten mit offenen und geschlossenen Gesten und dabei sollen die Teilnehmer lernen, sich ihrem Gesprächspartner anzugleichen. Bei dieser Übung spricht der Teilnehmer mit dem Schauspieler über ein alltägliches Thema und der Schauspieler ändert plötzlich seine Gestik. Der Teilnehmende hat dann die Aufgabe sich an die Gestik des Schauspielers anzupassen. Wenn diese Übung gut funktioniert, dann versuchen wir, dass der Teilnehmer nonverbal die Führung übernimmt. [...] Am Ende geht es darum sich anzupassen und bewusst zu merken, wann ich die Gesprächssituation nonverbal steuere.“ (vgl. Int. 1_Auf._Auf. 5_A85).

Ähnlich zu den Angleichübungen, sind „Statusübungen“. Die Teilnehmenden lernen hier, welche bestimmten Grundgesten einen Hochstatus symbolisieren und eignen sich die Gesten während des Coachings bewusst an. Ziel dieser Übung ist es zu erlernen, wie man durch bewusste körperliche Haltungen die Rolle des Gesprächsgestalters einnehmen kann (vgl. Int. 1_Auf. 5_A86).

Eine Methode zum Trainieren des mimischen und gestischen Ausdrucks in Bezug auf die Kundenfreundlichkeit heißt „Ihr seid der Virus“. Bei dieser Übung laufen die Teilnehmenden durch den Seminarraum und grüßen sich gegenseitig sehr freundlich. Im Anschluss wird gemeinsam in der Gruppe die Wirkung dieser gut gelaunten Haltung ausgewertet (vgl. Int. 2_Auf. 4_A91).

Melodik

Zwei Experten äußerten sich zu einer Übung, die den Teilnehmenden hilft am Satzende in die Lösungstiefe zu kommen und gleichzeitig die Beeinflussung des Inhalts durch unterschiedliche Intonationen verdeutlicht (vgl. Int. 1_Auf. 5_A83 / Int. 2_Auf. 4_A88). Dazu sprechen die Teilnehmenden beispielsweise den Satz: „Du willst mich heiraten.“ mit unterschiedlichen Intonationen und lernen auf diese Weise, wie eine steigende, gleichbleibende und fallende Intonation am Satzende, den Inhalt der Aussage beeinflussen kann. Diese Methode lässt sich im coaching basierten Training sehr gut mit der gesamten Teilnehmergruppe durchführen. Als weiterführende Übungen zur Thematik: in die Lösungstiefe kommen, schlägt ein Experte das Lesen von Texten sowie das freie Sprechen mit dem Schauspieler vor, wobei der Prozessbegleiter gezielt darauf achtet, ob der Coachee am Ende des Satzes mit der Stimme in die Lösungstiefe geht und ihn gegeben falls korrigiert (vgl. Int. 1_Auf. 5_A83).

Sprechtempo

Bei einer zu hohen Sprechgeschwindigkeit eines Teilnehmenden, erklärte einer der Experten, dass er seine eigene Geschichte als Schnellsprecher innerhalb des Coachings vorstellt. Die Erzählung enthält dann Übungen, wie beispielsweise mit längeren Pausen zwischen den Worten und einer Verlangsamung der Worte selbst, ein langsames Sprechtempo zu trainieren. Diese Übungen werden anschließend mit der gesamten Teilnehmergruppe durchgeführt. Zum Einschätzen des eigenen Sprechtempos, kann die Methode des Gruppenfeedbacks genutzt werden. Hier werden die Teilnehmenden gebeten,

dem einzelnen Coachee eine Rückmeldung zum Sprechtempo zu geben und ihm somit zu verdeutlichen, wie langsam das Sprechen sein sollte, damit eine gute Verständlichkeit gewährleistet ist (vgl. Int. 1_Auf. 5_A84).

Atmung

Für die Wahrnehmung der physiologischen Atmung wurde das Auflegen der Hand auf den Bauch empfohlen, um den Atem nachzuspüren. Dabei ist es als Prozessbegleiter wichtig, die Bauchdeckenbewegung zu beobachten und festzustellen, ob sich der Bauch bei der Einatmung nach außen bewegt (physiologische, kostoabdominale Atmung) oder ob er nach innen eingezo-
gen wird (paradoxe Atmung). Mit der Konzentration auf den Atem, soll ein ganzkörperlicher Entspannungseffekt entstehen und die Atmung reguliert werden (vgl. Int. 3_Auf. 4_A64).

Artikulation

Für die Verbesserung der Artikulation wurden von einem Prozessbegleiter das Korkensprechen beziehungsweise das Sprechen mit einem Finger in dem Mund vorgeschlagen (vgl. Int. 2_Auf. 4_A89).

Dynamik

Zur Verdeutlichung der eigenen Dynamik, schlug ein Experte das bewusste in die Kraftstimme gehen, vor. Bei dieser Übung geht es vor allem um die Selbst- und Fremdwahrnehmung und in den meisten Fällen, um das Verdeutlichen das die Dynamik beim Sprechen zu leise ist (vgl. Int. 2_Auf. 4_A92).

Die zweite Frage des achten Themenfelds bezog sich auf die Quellen und Materialien, welche sich die Prozessbegleiter für ihre sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training bedienen. Dabei waren sich alle drei Prozessbegleiter einig, dass sie kein bestimmtes Werk für die Konzeption der Methoden nutzen. Die zwei Experten mit sprechwissenschaftlicher Ausbil-

dung erklärten, dass sie auf Übungen aus ihrem Studium zurückgreifen. Einer von beiden nannte an dieser Stelle explizit die Protokolle aus dem Körperstimmtraining, die er für die Konzeption von Übungen genutzt hat. Des Weiteren war es vor allen der Austausch mit anderen Sprechwissenschaftlern, Trainern und Coaches, der bisher bei der Entwicklung von sprecherzieherischen Übungen half (vgl. Int. 1_Auf. 5_A89 / Int. 3_Auf. 4_A66). Der

Experte ohne sprechwissenschaftliche Ausbildung bezog seine Übungen aus eigenen Erfahrungen und aus Hospitationen bei anderen Trainern (vgl. Int. 2_Auf. 4_A94).

Ein Experte erklärte in diesem Zusammenhang außerdem, dass er gern die Sendung TED schaut, wo aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zusammengefasst und von den jeweiligen Forschern vorgetragen werden (vgl. Int. 1_Auf. 5_A90).

Ein Prozessbegleiter geht auf die Nutzung der Materialien ein und erklärte, dass er für die Durchführung der sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training keine weiteren Materialien nutzt. Bei der Durchführung eines reinen Stimmtrainings hingegen nutzt er eine Vielzahl von unterschiedlichen Materialien (vgl. Int. 1_Auf. 5_A89).

Des Weiteren wurden die drei Prozessbegleiter gefragt, welche sprecherzieherischen Übungen sie sich zu den genannten Symptomen, von Experten aus den Bereichen Sprecherziehung und Stimme, wünschen würden. Dabei wurden von zwei Prozessbegleitern Übungen zur Melodik gewünscht, vor allem wenn die Teilnehmenden sehr monoton sprechen und dadurch eine lust

lose, gelangweilte Wirkung entsteht (vgl. Int. 2_Auf. 4_A100 / Int. 3_Auf. 4_A72). Übungen zur Resonanz, in Bezug auf die Entwicklung einer resonanzreichen Stimme, wurden ebenfalls von zwei Experten gewünscht (vgl. Int. 1_Auf. 5_A97 / Int. 2_Auf. 4_A98). Methoden zu den anderen Themenbereichen der Sprecherziehung wurden jeweils einmal genannt, das sind:

- Übungen zur Dynamik, besonders bei einer zu leisen Sprechweise (vgl. Int. 2_Auf. 4_A96),
- Übungen, die einer erhöhten Indifferenzlage entgegenwirken (vgl. ebd., A97), • Übungen zur richtigen Betonung (vgl. ebd., A99),
- schnelle und freudebringende Übungen zur Artikulation (vgl. Int. 3_Auf. 4_A70) sowie • weitere Übungen zur Körpersprache und dem Kontaktverhalten (vgl. ebd., A71).

Ein Prozessbegleiter wünscht sich Übungen zur physiologischen Atmung. Diese sollten inner halb von 15 Minuten durchführbar sein und ein Grundbewusstsein beim Teilnehmenden erzie len. Das bedeutet, dass eine stimmliche und körperliche Veränderung hörbar beziehungsweise sichtbar wird. Die Atmung beeinflusst viele Bereiche und kann somit auch Auswirkungen auf das gewünschte Gesprächsziel haben, was sie dadurch für das coachingbasierte Training besonders spannend macht (vgl. Int. 1_Auf. 5_A94).

Themenfeld 9: Offene Fragen / Erkenntnisse der Prozessbegleiter während des Interviews

Im letzten, dem neunten Themenfeld wurden die Experten gefragt, ob es noch etwas gibt, dass sie thematisch ergänzen würden. Zwei Prozessbegleiter verneinten diese Frage (vgl. Int. 2_Auf. 4_A104 / Int. 3_Auf. 4_A75). Ein Experte äußerte seine Erkenntnisse zu sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training, die ihm während des Interviews bewusst geworden sind:

„Was mir gerade durch das Interview klar geworden ist [...], dass wir damals in der Sprecherziehung immer von einem Ideal der perfekten Stimme ausgegangen sind, worauf hintrainiert wurde, um eine physiologische Stimme zu erzeugen. In der Realität wird vielleicht sogar manchmal eine kaputte Stimme als erotischer oder charismatischer wahrgenommen. Dieser Widerspruch zwischen Sprecherziehung und wie ich normalerweise arbeite, ist mir gerade nochmal deutlich geworden. Mir ist klar, dass es in der Logopädie oder der Klinischen Sprechwissenschaft natürlich darum gehen muss, ein Ideal der Stimme zu verfolgen, um Symptome zu lindern und die Stimme wieder einsatzfähig zu machen. Doch darum geht es im coachingbasierten Training nicht. Hier ist es einzig und allein wichtig, ob der Teilnehmer mit der veränderten Stimme / Sprechweise sein Gesprächsziel erreicht.“ (vgl. Int. 1_Auf. 6_A102).

Es kommt im coachingbasierten Training somit mehr auf eine Varianz – ein Repertoire an verschiedenen Verhaltensweisen an, aus dem der Teilnehmenden je nach Gesprächssituation schöpfen kann. Die sprecherzieherischen Übungen werden ausschließlich eingesetzt, um das Erreichen des Gesprächsziels zu fördern und nicht um ein Ideal in Bezug auf Stimme, Sprechen und / oder Körpersprache zu trainieren. Der Prozessbegleiter hat festgestellt, dass in manchen Situationen, wie beispielsweise einem Kündigungsgespräch, der Einsatz einer piepsigen, weinerlichen und untrainierten Stimme im Vergleich zu einer trainierten Sprechweise und einer physiologischen Stimme, zielführender ist. Dadurch stellt sich für ihn die Frage, ob es auch sprecherzieherische Übungen gibt, mit denen man je nach Bedarf, beispielsweise eine möglichst raue, leise Stimme oder eine unsichere Sprechweise trainieren kann. Dieses Vorgehen würde der Philosophie der Sprecherziehung, möglichst physiologisch zu arbeiten, entgegenstehen. Den noch wäre das automatische Abrufen von verschiedenen stimmlichen und sprecherischen Werkzeugen, pathologisch oder physiologischer Art, am besten für das coachingbasierte Training geeignet. Abschließend fügte der Experte hinzu, dass er im Falle der Nachfrage der

Teilnehmenden nach beispielsweise dem Erlernen einer tragfähigen Stimme, mehrere kleine Stimmcoachings anstatt der Durchführung des coachingbasierten Trainings anbietet. Da dieses für das Erreichen des stimmlichen Ziels, die falsche Methode wäre (vgl. Int. 1_Auf. 6-7_A102- 107).

Zwei Experten äußerten sich zu dem Aspekt, dass sie den Bereich der Körpersprache nicht zur Sprecherziehung zählen (vgl. Int. 2_Auf. 2_A31 / A37) und betrachten diesen als getrenntes Thema. Ein Prozessbegleiter mit sprechwissenschaftlicher Ausbildung beschreibt, dass das Thema Körpersprache innerhalb seines Studiums eher ein Randthema der Sprecherziehung war und betrachtet die Körpersprache eher aus einem performanceorientierten Blickwinkel, nach dem Motto: Wie müsste die Körpersprache sein, damit der Teilnehmende sein Gesprächsziel erreicht

„Wenn ich die Körpersprache mit hinzunehme, dann ist es so, dass sie bei mir in der in der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung eher ein Randthema war. Ein Randthema in Bezug auf: Wie muss die Körpersprache sein, damit das Stimmergebnis passt? Ich habe im coachingbasierten Training gelernt, genau anders herum zu denken. Das heißt: Wie sollte die Körpersprache sein, damit sich das Ziel des Teilnehmers in der Situation erfüllt? Damit das Gespräch in die Richtung geht, die sich der Teilnehmer am Ende wünscht. Ich schaue deswegen eher performanceorientiert auf die Körpersprache, auch eher aus der Sicht aus der Psychologie und Soziologie, die sich damit beschäftigt haben. Da gibt es eine Fülle von körpersprachlichen Impulsen, die ich in einer bestimmten Situation setzen kann. Diese körpersprachlichen Impulse haben aus meiner Sicht aber nichts mit der Sprechernziehung zu tun.“ (vgl. Int. 1_Auf. 4_A55).

6.2 Fazit

Die Grundvoraussetzung bezüglich der Forschungsfrage dieser Masterarbeit: „Wie arbeiten Prozessbegleiter sprecherzieherisch im coachingbasierten Training?“ war, ob die befragten Prozessbegleiter bereits sprecherzieherische Übungen im coachingbasierten Training einsetzen. Die Frage wurde von allen Interviewpartnern bejaht. Somit war die Grundlage, Aussagen über die sprecherzieherische Vorgehensweise im coachingbasierten Training zu treffen, gegeben. Die Interviews mit den Experten haben gezeigt, dass sich der Einsatz von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training ausschließlich auf die Erreichung der persönlichen Gesprächsziele der Teilnehmenden

bezieht. Stimmlich, sprecherisch und sprachlich auffällige Symptome werden dem Coachee demnach nur vom Coach zurückgemeldet, wenn sie für das Erreichen seines individuellen Gesprächsziels hinderlich sind. In einem solchen Fall, bietet der coachingbasierte Prozessbegleiter dem Teilnehmenden eine passende sprecherzieherische Methode an. Die Einwilligung des Coachees bildet dabei die Grundlage für die Durchführung der Übung. Der Aspekt des freiwilligen Lernens entspricht dem methodischen Grundprinzip der Selbsttätigkeit der Sprecherziehung nach Drach und wurde bereits in Kapitel 2.1 beschrieben. Der Coach sollte davon überzeugt sein, dass die ausgewählte sprecherzieherische Methode, dem Klienten beim Erreichen seines Gesprächsziels von Nutzen ist. Anderenfalls wird die Übung im coachingbasierten Trainings nicht durchgeführt. Die sprecherzieherische Methode sollte beim Teilnehmenden einen schnellen Erfolg - einen sogenannten Aha-Effekt erzielen und somit einen Impuls setzen. Damit jedoch ein längerfristiger und spürbarer Erfolg in Bezug auf die Themen Stimme, Artikulation, Atmung, Körperhaltung, Kontaktverhalten und sprecherischer Gestaltung sichergestellt wird, ist eine länger andauernde Übungszeit ratsam und in bestimmten Fällen auch von Nöten. Hinzu kommt die Eigenmotivation des Teilnehmenden, die Übungen auch nach dem Coaching weiterhin durchzuführen und das neu erlernte Verhalten langfristig zu verinnerlichen. Diese Erkenntnisse aus den Interviews, decken sich mit theoretischen Vorüberlegungen und der Aussage von Pabst-Weinschenk (2010, 15), dass die Sprecherziehung als unabgeschlossene Tätigkeit anzusehen ist und die Motivation des Lernenden über den Erfolg der Umsetzung entscheidet.

Die Beurteilung, dass die Stimme und / oder Sprechweise beim Erreichen des persönlichen Gesprächsziels eine Rolle spielt, wird den Teilnehmenden durch Feedback vom Prozessbegleiter, dem Schauspieler und den anderen Teilnehmern mitgeteilt.

Die Methodik des Feedback-Gebens und – Nehmens wird im coachingbasierten Training genauso wie in der Sprecherziehung als methodisches Grundprinzip genutzt, damit die Teilnehmenden zu einer realistischen Selbsteinschätzung der eigenen Gesprächsfähigkeit gelangen können.

Die Experteninterviews zeigten, dass der Einsatz von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training von allen Befragten als sinnvoll und durchführbar erachtet wird. Die Voraussetzungen für die Anwendung sind, dass die sprecherzieherischen

Methoden den Kriterien für die Durchführung von Verfahren im coachingbasierten Training (vgl. Fiedler 2014, 97 f. / Kapitel 3.2.2) entsprechen und den zeitlichen Rahmen erfüllen. Die zeitliche Länge von sprecherzieherischen Übungen ist im Gegensatz zu anderen Coachingverfahren mit einer durchschnittlichen Dauer von 60 bis 80 Minuten auf 10 bis 15 Minuten verkürzt. Daraus folgt, dass zeitintensivere sprecherzieherische Übungen für das coachingbasierte Training ungeeignet sind.

Eine weitere wichtige Besonderheit bei der Durchführung von sprecherzieherischen Übungen im coachingbasierten Training, ist der Einbezug der gesamten Teilnehmergruppe. Idealerweise sollen bei Verfahren im coachingbasierten Training alle Teilnehmenden involviert sein und von den Erfahrungen profitieren. Für die Auswahl von sprecherzieherischen Methoden sind somit vor allem Gruppenübungen von Bedeutung.

Die Interviews haben ergeben, dass die Durchführung der sprecherzieherischen Übungen auch von Prozessbegleitern ohne sprechwissenschaftliche bzw. sprecherzieherische Ausbildung ausführbar sein soll. Daraus folgt, dass die anleitenden Prozessbegleiter ohne Vorbildung eine fachliche Weiterbildung absolvieren müssten, um stimmliche, sprecherische und sprachliche Symptome wahrnehmen und auf diese methodisch reagieren zu können. Die Interviewpartner nannten außerdem ein gutes Gehör und ein geschultes Einschätzungsvermögen in Bezug auf die Teilnehmenden und das Erreichen ihres individuellen Gesprächsziels als Kriterien der Eigenschaft eines Prozessbegleiters, um sprecherzieherische Übungen durchzuführen.

Die Relevanz der auffälligen Symptome der Teilnehmenden steht im coachingbasierten Training im direkten Zusammenhang mit dem Erreichen des persönlichen Gesprächsziels. Auf Grundlage dessen zeigte die Expertenbefragung, dass auffällige Symptome im Bereich Intention und Körpersprache eine höhere Bedeutung für das coachingbasierte Training haben als pathologische Symptome der Bereiche Stimme und Sprechweise. Das Gesprächsziel lässt sich nach Meinung der befragten Experten schwieriger erreichen, wenn Gesprächsintention, Disanzverhalten und die Körpersprache nicht übereinstimmen. Eine pathologische Stimme kann in manchen Gesprächssituationen hingegen sogar eher zum gewünschten Ziel führen als der physiologische Stimmgebrauch. Hier wurde das Beispiel des Kündigungsgesprächs genannt, indem eine weinerliche und / oder piepsige Stimme des Arbeitnehmers gegebenenfalls eher überzeugt als eine physiologische Stimme und trainierte Sprechweise (vgl. Int. 1_Auf. 7_A107).

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass bei der Gegenüberstellung der auffälligen Symptome, das nonverbale Kommunikationsverhalten im coachingbasierten Training einen höheren Einfluss auf das Erreichen des persönlichen Gesprächsziels hat als das paraverbale Verhalten.

Die Interviews zeigten, dass sich der Ansatz der Sprecherziehung und des coachingbasierten Trainings in Bezug auf ihre Ziele unterscheiden. Während die Sprecherziehung zum Ziel hat, eine ökonomische Stimme und Sprechweise zu fördern, zielt das coachingbasierte Training allein auf das Erreichen des individuellen Gesprächsziels der Teilnehmenden ab. Der Fokus der sprecherzieherischen Übungen liegt im coachingbasierten Training somit nicht auf der Schulung eines Ideals in Bezug auf die Bereiche Stimme, Sprechen und / oder Körpersprache, sondern auf dem Training von verschiedenen Verhaltensweisen. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden je nach Gesprächssituation aus einem Repertoire an stimmlichen, sprecherischen und sprachlichen Möglichkeiten schöpfen können und diese automatisch abrufen. Diese Feststellung führte bei einem Experten zu der Frage, ob es mit Hilfe von sprecherzieherischen Übungen möglich ist, je nach Bedarf auch eine pathologische Stimme und / oder Sprechweise zu trainieren.

Herausforderungen Integrierter Markenkommunikation.

Von Albert Petzold

1. Einleitung

Integrierte Kommunikation, ein Begriff, der seit den 90er Jahren bei fast jedem Marketing-Kongress auf der Themenliste zu finden ist.

Inzwischen ist der Begriff als so genanntes „buzz-word“, als Modewort der 90er, bei so manchem Marketing-Profi verschrien und nicht selten winken die Experten mit dem Zusatz: „Alter Wein in neuen Schläuchen“ ab.

Ob nun ganzheitlich, orchestriert oder 360-Grad, fast jede Werbe- und PR Agentur hat einen eigenen Namen erfunden, um Integrierte Kommunikation in ihr Portfolio mit aufzunehmen und als eigene Leistung anzupreisen. Für Viele ist das einstige „new marketing paradigm“ inzwischen nicht mehr als ein chices Instrument im Kommunikationsbaukasten, zwischen Handy-Werbung und Jugendkommunikation. Doch wird Integrierte Kommunikation tatsächlich umgesetzt? Was ist Integrierte Kommunikation überhaupt? Ist es nicht lediglich eine „Worthülse“, die nichts anderes meint, was seit Jahrzehnten schon propagiert wird: alle Kommunikationskanäle aufeinander abzustimmen? Die Meinungen hierzu gehen weit auseinander. In diesem Diskussionsumfeld, das die Marketing- und Werbefachpresse seit Jahren umgeistert, stieß der Autor auf die Thematik und die Thematik auf sein Interesse. In Gesprächen mit Werbe

und PR-Fachleuten und nach ersten Recherchen, entstand beim Autor recht bald der Eindruck, dass Integrierte Kommunikation zwar gerne proklamiert wird, sie in der Praxis aber nur schwer zum Laufen kommt. So ergab beispielsweise eine Agenturbefragung des Gesamtverbandes der Kommunikationsagenturen im Jahr 2002, dass die Umsetzung Integrierter Kommunikation von Kommunikationsagenturen als größte Herausforderung angesehen wird (vgl. GWA 2002, S. 11). Erste Konzepte und Theorien Integrierter Kommunikation wurden aber schon Anfang der 90er Jahre entwickelt. Aus diesem Widerspruch heraus ist es nicht verwunderlich, dass die zentralen Fragestellungen aus Forschung und Praxis vor allem das Management Integrierter Kommunikation betreffen (vgl. Dahlhoff 2000, S.21). Wie kann Integrierte Kommunikation effizient umgesetzt werden. Was sind die Barrieren für die Umsetzung Integrierter Kommunikation? Eine Fragestellung dieser Arbeit soll also sein: Was sind die Barrieren Integrierter Kommunikation?

Die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien erfolgt selten im Alleingang von Unternehmen, sondern meistens in Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen. Sie fungieren für Unternehmen und Institutionen als externe Dienstleister

sowohl in der Planungs-, Umsetzungs-, als auch Kontrollphase von Kommunikationsstrategien (vgl. Bruhn 2003a, S. 251). Die Agenturperspektive wurde in Hinblick auf das Thema Integrierte Kommunikation, in der Forschung bisher kaum berücksichtigt. Dabei forderte Schultz schon 1993, als eine der wichtigsten Fragestellungen für die Forschung, eine genauere Betrachtung, wie Agenturen Integrierte Kommunikation umsetzen (vgl. Schultz 1993b, S. 16). Eine der zentralen Fragestellung ist dabei, inwieweit Agenturen und Kunden bei der Umsetzung Integrierter Kommunikation zusammenarbeiten (vgl. Kitchen/Schultz 1997, S. 16; Bruhn 2003a, S. 333).

Deshalb sollen Kommunikationsagenturen und die Zusammenarbeit mit ihren Auftraggebern im Fokus dieser Arbeit stehen.

Bei der Konzeption von Integrierten Kommunikationskonzepten involvieren Unternehmen am häufigsten Agenturen für Werbung und Public Relations (PR) mit in den Planungsprozess (vgl. Bruhn/Boenigk 1999, S. 43).

Nach Ansicht von Eagle und Kitchen bedarf das Verhältnis der beiden Bereiche Marketingkommunikation (und somit auch Werbung) und Public Relations eine genauere Betrachtung in der Forschung (vgl. Eagle/Kitchen 2000, S. 684). Zudem gelten Werbung und PR als die wichtigsten Instrumente für den Aufbau von Markenimages (vgl. GWA-Herbstmonitor 2003, S. 12).

Aus Gründen der Plausibilität und der thematischen Eingrenzung sollen deshalb die Bereiche Werbung und PR Teil des Untersuchungsgegenstandes sein. Als Bezugsobjekt der Kommunikation sollen Marken fungieren.

Aus den drei Punkten lässt sich das Ziel der vorliegenden Arbeit ableiten: Ziel der Arbeit ist es zu klären:

Inwieweit setzen Kommunikationsagenturen und ihre Auftraggeber Integrierte Markenkommunikation um? Welche Barrieren dabei auftreten? Im speziellen soll dabei das Verhältnis der Disziplinen Werbung und PR berücksichtigt werden. Den Fragestellungen soll sowohl theoretisch als auch empirisch auf den Grund gegangen werden. Daraus lässt sich die Gliederung dieser Arbeit herleiten. Im theoretischen Teil der Arbeit soll zunächst erläutert werden, weshalb Integrierte Markenkommunikation für Unternehmen und Institutionen notwendig ist (Abschnitt 2). Dies bedarf einer Klärung der Rahmenbedingungen (Abschnitt 2.1.) mit denen Unternehmen und Institutionen konfrontiert sind und der

zentralen Begrifflichkeiten (Abschnitt 2.2.). Aus drei theoretischen Perspektiven soll die Notwendigkeit Integrierter Markenkommunikation verdeutlicht werden (Abschnitt 2.3.) Darauf basierend sollen ausgewählte Modelle Integrierter Kommunikation vorgestellt und deren Praktikabilität in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand diskutiert werden (Abschnitt 3). Abgeleitet aus den vorgestellten Theorien und empirischen Befunden soll ein Kategoriensystem (Abschnitt 4) herausgearbeitet werden, mit dessen Hilfe im empirischen Teil die zentralen Fragestellungen beantwortet werden können.

Der empirische Teil der Arbeit beinhaltet das Design der Untersuchung (Abschnitt 5) und die Ergebnisse der Untersuchung (Abschnitt 6). Zunächst sollen die Forschungsfragen formuliert werden (Abschnitt 5.1.). Daraufhin soll eine passende Untersuchungsmethode für die Fragestellungen diskutiert, ausgewählt und nachvollziehbar dargestellt werden (Abschnitt 5.2.) und die Stichprobe eingegrenzt werden (Abschnitt 5.3.). Im Abschnitt 5.4. soll die ausgewählte Methode hinsichtlich ihrer Güte überprüft werden. Darauf folgend das Erhebungsinstrument beschrieben und die Auswertungsstrategie erläutert werden.

Im Abschnitt 6 sollen die Ergebnisse anhand der Strukturierung im Abschnitt 4 fallspezifisch und vergleichend präsentiert werden. Abschnitt 8 soll eine kurze Zusammenfassung beinhalten und Ausblick ermöglichen.

Im Anhang (Abschnitt 9) befinden sich die Fragebögen der Auftraggeber und Kommunikationsagenturen, der Leitfaden, die Agenturprofile der untersuchten Agenturen, sowie das Kategorisierungssystem für die inhaltsanalytische Auswertung.

I. Theoretischer Teil

Der theoretische Teil der Arbeit ist in drei Abschnitte gegliedert. Nachdem die wichtigsten Begrifflichkeiten für die vorliegende Arbeit geklärt wurden, soll ausgehend von den beschriebenen Rahmenbedingungen deutlich gemacht werden, weshalb die Umsetzung Integrierter Markenkommunikation für Unternehmen bzw. Institutionen notwendig ist. Danach sollen exemplarisch Modelle Integrierter Kommunikation vorgestellt werden, die einen Überblick über die vorhandenen theoretischen Strömungen geben. Sie bilden zusammen mit Ergebnissen der empirischen Forschung die Grundlage für die spezifische Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes. Im dritten Abschnitt sollen Indikatoren

und Barrieren Integrierter Markenkommunikation herausgearbeitet werden, an denen im empirischen Teil untersucht werden soll, inwieweit in den ausgewählten Fällen Integrierte Markenkommunikation umgesetzt wurde und welche Probleme auftraten. Dem Untersuchungsgegenstand soll sich in der vorliegenden Arbeit nach dem methodischen Grundsatz „vom Allgemeinen zum Speziellen“ angenähert werden.

2. Bedeutung und Notwendigkeit von Integrierter Markenkommunikation

Im folgenden Abschnitt werden notwendige Begrifflichkeiten geklärt und anhand der managementtheoretischen, der marketingtheoretischen und der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive die Notwendigkeit Integrierter Markenkommunikation verdeutlicht.

2.1. Rahmenbedingungen

Die Wettbewerbsbedingungen von Unternehmen gestalten sich zunehmend schwieriger und unterliegen einem permanenten Wandel (vgl. Bruhn 1995, S. 2; Halstenberg 1996, S. 4).

Zwei große Trends kennzeichnen die Rahmenbedingungen mit denen Unternehmen konfrontiert sind: zum einen der Trend zur Globalisierung und zum anderen der Trend zur Fragmentierung der Gesellschaft (vgl. Kirchner, 2001, S. 29).

Beim Globalisierungsprozess spielen vier Dimensionen eine herausragende Rolle: die politische, die ökonomisch-technologische, die ökologische und die soziokulturelle Dimension (vgl. Taake 2001, Abs. 1). Da die Unternehmenskommunikation im Fokus meiner Arbeit stehen soll, möchte ich mich auf die ökonomisch-technologischen und soziokulturellen Dimensionen näher eingehen.

Seit den 60er Jahren wuchsen viele Unternehmen wie zum Beispiel IBM zu multinationalen Konzernen heran (vgl. Kirchner 2001, S. 29). Dies geschah zum einen durch Gründung neuer Niederlassungen und zum anderen durch Firmenübernahmen und Zusammenschlüsse, im Fachjargon Mergers & Acquisitions genannt. Allein die Auslandsinvestitionen US-amerikanischer Unternehmen stiegen zwischen 1946 und 1970 von 4,7 Milliarden Dollar auf 78 Milliarden Dollar (vgl. Lotter/Sommer 2001, S. 75).

Seit Beginn der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts kam es zu regelrechten Fusionswellen, aus denen komplexe Megakonzerne wie Daimler-Chrysler, AOL Time Warner oder in jüngster Vergangenheit Sanofi-Aventis entstanden. Hauptziele solcher

Zusammenschlüsse sind eine größere Marktabdeckung, die Erzeugung von Kostensynergien und eine effektivere Nutzung der Kernkompetenzen (vgl. Strähle 2003, S. 49). Technologische Entwicklungen förderten den Globalisierungsprozess.

Eine beschleunigte Logistik, die Produktionsstandorte miteinander vernetzt, sowie verbesserte Kommunikationstechnologien ließen bisherige Raum-Zeit Distanzen überbrücken und die Welt zu einem globalen Dorf schrumpfen (vgl. Bolten 1999, S. 303).

Auf politischer Ebene wird die Globalisierung durch einflussreiche nationalstaatliche Regierungen und internationaler Organisationen gefördert, die durch Maßnahmen im ökonomischen (außenwirtschaftliche Liberalisierung und binnenwirtschaftliche Deregulierung) wie auch im sozial- und umweltpolitischen Bereich (Einhaltung von Mindeststandards) wichtige Rahmenbedingungen vorgeben und die Prozesse zu steuern und zu gestalten versuchen (vgl. Taake 2001, Abs. 2).

Hinter den Internationalisierungsbestrebungen stecken häufig große Investmentbanken, welche als Anteilseigner Druck auf das Management von Unternehmen ausüben, um somit Wertsteigerung und Wachstum zu erreichen (vgl. Schmidt 2003, S. 155). Steigert ein Unternehmen seinen Wert und erwirtschaftet Gewinn bzw. erreicht einen positiven Cash-Flow, dann wirkt sich dies meist positiv auf die Höhe der Dividenden der Aktionäre aus. Diese an den Interessen der Aktionäre ausgerichtete Unternehmensführung bezeichnet man als Shareholder Value-Orientierung (vgl. Woll 1998, S. 622). Im Zuge dessen, ist der Finanzsektor durch große weltweite Finanztransaktionen geprägt.

Globalisierung ist nicht nur ein wirtschaftliches sondern auch ein soziokulturelles Phänomen, welches jedoch stark durch wirtschaftliche Faktoren geprägt ist. Die globale Vermarktung von Produkten, Populärkultur (Filme und Musik) oder auch Sport ließ Marken wie „Coca Cola“ oder „David Beckham“ entstehen. Die große Herausforderung für global agierende Unternehmen besteht darin, sich an die kulturellen Gegebenheiten der jeweiligen Märkte anzupassen.

Eine Entwicklung die neben den Globalisierungstendenzen wesentlich die Rahmenbedingungen für Integrierte Markenkommunikation prägt, ist die Fragmentierung der Gesellschaft.

Der wachsende Wohlstand, der damit verbundene Ausbau des Sozialstaates, ein vereinfachter Zugang zu Medien wie Fernsehen und Hörfunk und ein steigendes Bildungsniveau lösten nach dem zweiten Weltkrieg einen Wertewandel innerhalb der westlichen

Gesellschaften aus (vgl. Klages 1988, S. 52ff). Der Wertewandel ist durch das Bedürfnis gekennzeichnet, sich als autonome Person zu verwirklichen, auszuleben und „einzubringen“ (vgl. Klages 1988, S. 71). Dieser Individualisierungstrend führte auch dazu, dass Menschen als Konsumenten samt ihrer persönlichen Bedürfnisse von der Industrie wahrgenommen werden wollen. Produkte werden häufig nach situationsabhängigen Präferenzen ausgewählt (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 55ff).

Diese veränderten Umweltbedingungen führten zu Planungsrisiken und Entscheidungsunsicherheiten seitens der Unternehmen. Bei Planungsunsicherheiten versuchen Unternehmen durch Differenzierung die Ungewissheit zu reduzieren (vgl. Bruhn 1995, S. 17). Dies äußerte sich durch eine Ausdifferenzierung ihrer Produktlinien und Marken und deren Anpassung an Kundenbedürfnisse (vgl. Ernst&Young/F.A.Z.-Institut 2002, S.10). Zwischen 1975 und 2000 erhöhte sich die Anzahl der Marken allein in Deutschland von circa 25.000 auf schätzungsweise 87.000 Marken (vgl. Merten 2004, S. 49).

So konnte jede auch noch so kleine Zielgruppe erschlossen und mit dem jeweils individuellen Angebot versorgt werden.

In vielen Branchen haben es Unternehmen heute mit gesättigten Märkten zu tun, in denen kaum noch Marktzuwächse zu erwarten sind (vgl. Kroeber-Riel 1991, S. 20; Kloss 2000, S. 16; Kirchner 2001, S. 30). Ein Anbieter kann somit seinen Marktanteil meist nur zu Lasten anderer Anbieter vergrößern. Das bedeutet im Vergleich zu wachsenden Märkten verstärkte Konkurrenz und Verdrängungswettbewerb.

Je härter der Wettbewerb, desto stärker wird Kommunikation als Erfolgsfaktor in Anspruch genommen (vgl. Bruhn 1995, S. 2; Merten 2004, S. 49). Aufgrund des hohen Technologisierungsgrades der westlichen Industrien, haben sich viele Produkte in ihrem Qualitätsniveau angenähert und sind austauschbar geworden (vgl. Schultz et al. 1993, S. 44; Bruhn 2004b, S.22). Bisherige Alleinstellungsmerkmale von Produkten können durch die technologischen Möglichkeiten (z.B. Computer-Aided-Design und Computer-Aided-Manufacturing) innerhalb von kürzester Zeit kopiert werden. Der klassische Produktwettbewerb wird somit um einen Kommunikationswettbewerb ergänzt (vgl. Bruhn 1995, S. 2; Esch 2001, S. 2). Bei vergleichbaren Produkten kann eine Differenzierung fast ausschließlich über kommunikative Maßnahmen erfolgen (vgl. Merkel 2000, S.74; Ernst&Young/F.A.Z.-Institut 2002, S.9). Der wachsenden Bedeutung von Kommunikation für Unternehmen steht eine dynamische Entwicklung auf den Medienmärkten gegenüber (vgl.

Bruhn 2003, S.2). Beide bedingen einander, denn die steigenden Aufwendungen für Werbung bilden zu einem Großteil die Finanzierungsgrundlage für die privaten Medienunternehmen. Gab es 1984 bundesweit nur 31 Hörfunkanbieter, so waren es zehn Jahre später bereits 206 Radiosender (vgl. Halstenberg 1996, S. 4). Die Werbeinvestitionen stiegen massiv an; zwischen 1990 und 2001 von knapp 20 Mrd. Euro auf 31,51 Mrd. Euro (vgl. Bruhn 2003, S. 2). Gleichzeitig ist die zunehmend ausdifferenzierte Medienlandschaft ein Resultat der Fragmentierung von Bedürfnissen und Interessen der Menschen (vgl. Brody 1994, S. 20f). In Deutschland kommt hinzu, dass erst die Dualisierung des Rundfunks und somit die staatliche Zulassung privater Rundfunkanstalten neben den Öffentlich-Rechtlichen eine Ausdifferenzierung im Rundfunksektor möglich machte (vgl. Burkart 1998, S. 352f). Ein weiterer Grund für die Ausdifferenzierung sind die technischen Innovationen der Satelliten- und Kabeltechnologie sowie später die Digitalisierung der Medientechnik (vgl. Burkart 1998, S. 353).

Alleine das Angebot der vier Medientypen Zeitung, Zeitschrift, Hörfunk und Fernsehen nahm binnen einer Generation (1960-1990) um 4000 Prozent zu (vgl. Merten 1999, S. 207ff). Neben den Angeboten innerhalb eines Mediums nimmt auch die Zahl der Medien durch immer neue technologische Innovationen wie z.B. Internet oder UMTS rapide zu (vgl. Esch 2001, S. 4). Es herrscht ein ständiges Informationsüberangebot. Amerikanischen Studien zufolge hat das Informationsangebot zwischen 1970 und 1990 im Durchschnitt jährlich um 260 % über der Zunahme des Informationskonsums gelegen (vgl. Kroeber-Riel 1991, S. 15). Die Informationsüberlastung liegt laut Kroeber-Riel bei 98 %. Um beispielsweise alle Informationen einer Werbeanzeige aufzunehmen, müsste der Leser 35 bis 40 Sekunden aufwenden. Die durchschnittliche Betrachtungsdauer beträgt jedoch nur 2 Sekunden (vgl. Kroeber-Riel 1991, S. 15).

Diese Entwicklung führte zu einer zunehmenden Ablehnung von werblicher Kommunikation und einer abnehmenden Effizienz (vgl. Esch 2001, S. 6; Bruhn 2003, S. 2)

Für Werbetreibende ist es also schwerer geworden, den Kampf um die knappe Ressource Aufmerksamkeit zu gewinnen. Sie reagieren auf die Entwicklung mit einer Fokussierung auf Bildkommunikation bei werblichen Auftritten (vgl. Kroeber-Riel 1991, S.16; Schultz et. al 1995, S. 39). Diese kann kognitiv schneller aufgenommen und verarbeitet werden (vgl. Kroeber-Riel 1991, S.17).

Trotzdem ist seit Jahren der Anteil der klassischen Werbung (Film, Funk, Fernsehen, Print und Plakat) im Vergleich zu anderen Kommunikationsmaßnahmen rückläufig (vgl. Schultz 1993a, S.12; Duncan/Caywood 1996, S. 17; Grauel 2001a, S.41). Unternehmen schichten ihre Budgets um, häufig zu Gunsten von „nichtklassischen Maßnahmen“ wie Verkaufsförderung und Dialogmarketing, sowie Public Relations und den Neue Medien (vgl. Kitchen/Proctor 1991, S. 361ff; Duncan/Caywood 1996, S. 17; Kunczik/Zipfel 2002, S. 244; Bruhn 2003, S. 6; Mercer Management Consulting 2003, S. 11; Scholz&Friends Agenda 2003, S. 4). Dies ist vor allem auf enorm gestiegene Mediakosten für klassische Werbung bei gleichzeitig abnehmender Effektivität zurückzuführen (vgl. Duncan/Caywood 1996, S. 17). Die „Leidtragenden“ sind die „klassischen“ Werbeagenturen. Diese boten als Leistungen bisher vor allem Marketingberatung, Kreativeberatung, Mediaberatung und Produktionsberatung für alle anfallenden Werbemittel an (vgl. Pepels 2001, S. 875). Sie reagieren auf die Verschiebung der Budgets mit einer vertikalen Ausweitung ihrer Kompetenzbereiche um die nachgefragten Disziplinen (vgl. McLaughlin 1997, S. 1; Pepels 2001, S. 867). Dies geschieht durch Zukauf von Spezialagenturen oder Implementierung von Spezialeinheiten innerhalb der Agentur (vgl. Duncan/Caywood 1996, S. 16). So wurden aus vielen „klassischen“ Werbeagenturen Kommunikationsagenturen (vgl. Pepels 2001, S.867). Aber auch andere Agenturen wie Design- oder PR-Agenturen, die bisher nur in einem Spezialgebiet tätig waren, erweiterten ihr Angebot um und machen somit den einstigen Werbeagenturen als Kommunikationsagenturen Konkurrenz (vgl. Duncan/Caywood 1996, S. 17).

Seit den 70er Jahren kam es zu einem starken Konzentrationsprozess in der Kommunikationsbranche, was im Marketingsektor faktisch oligopolistische Strukturen zur Folge hatte (vgl. Wilke 1999, S. 137ff; Ernst&Young 2003). Viele schon international tätige Agenturen schlossen sich zu Finanzholdings zusammen oder wurden übernommen (vgl. Kunczik/Zipfel 2002, S. 231). Dies ist zum einen auf die beschriebene Kompetenzausweitung der Agenturen, sowie auf die Globalisierungstendenzen der großen Agenturnetzwerke zurückzuführen (vgl. Wilke 1999, S. 140). Globale agierende Unternehmen fordern ebenso global agierende Agenturen als Partner, was eine horizontale Konzentration zur Folge hat (vgl. Wilke 1999, S. 138; Gonring 2001, S. 15; Ernst&Young/F.A.Z.-Institut 2002, S.12). Durch den harten internationalen Wettbewerb und die gestiegenen Anforderungen durch die Auftraggeber sind die Agenturnetzwerke einem enormen Kostendruck

ausgesetzt (Ernst&Young/F.A.Z.-Institut 2002, S.12). Diese Kosten fangen die Agenturen durch Wachstum in Form von Mergers & Acquisitions auf (vgl. Kunczik/Zipfel 2002, S. 232). Mit der Bildung größerer Einheiten können die Agenturnetzwerke Kosten sparende Synergieeffekte (economies of scale) nutzen und gleichzeitig den Ansprüchen der Auftraggeber gerecht werden (vgl. Kunczik/Zipfel 2002, S. 232). Zudem ist das Gros der Agenturnetzwerke an der Börse gelistet und unterliegt daher besonderen Wachstumszwängen (vgl. Ernst&Young/F.A.Z.-Institut 2002, S.13, Kunczik/Zipfel 2002, S. 244).

Zu den fünf weltweit größten Agenturnetzwerke, denen auch in Deutschland viele der großen Agenturen angehören, zählen: WPP, Interpublic, Omnicom, Publicis und Dentsu (vgl. o.V. 2002).

Inhabergeführte, kleine und mittelständische Agenturen reagieren auf die Entwicklung, in dem sie sich auf nationale Kampagnen oder bestimmte Branchen spezialisieren und nicht selten mit Konkurrenten zu unabhängigen Netzwerken zusammenschließen (vgl. Ernst&Young/F.A.Z.-Institut 2002, S.12).

Die Agenturen antworten damit auf die Forderung von Unternehmen, die zunehmend integrierte Kommunikationskonzepte verlangen und bei ausgeweiteter internationaler Präsenz auch nach geographisch umfassender Betreuung streben (vgl. Kunczik/Zipfel 2002, S. 244).

Die beschriebenen Rahmenbedingungen verdeutlichen in welchem komplexen Umfeld sich das Thema der Integrierten Markenkommunikation bewegt. Die einzelnen beschriebenen Phänomene können dabei nicht isoliert betrachtet werden. Sie stehen in engem Zusammenhang zueinander und bilden den Ausgangspunkt für die weitere theoretische Betrachtung der Thematik.

2.1. Begrifflichkeiten

In diesem Teilabschnitt soll zunächst auf Begrifflichkeiten der Kommunikationspolitik eingegangen werden, welche eng im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand stehen. Danach soll der Begriff Marke als Bezugsobjekt Integrierter Kommunikation diskutiert und definiert werden. Im Abschnitt 2.1.3. soll aus verschiedenen Definitionen Integrierter Kommunikation eine für den Untersuchungsgegenstand passende Definition ausgewählt werden. Da im empirischen Teil Kommunikationsagenturen für Werbung und PR Teil des Untersuchungsgegenstandes sind, soll in diesem Abschnitt auf die

Differenzierungsmöglichkeiten der Begriffe Werbung und PR eingegangen werden. Die Klärung und Abgrenzung von Begrifflichkeiten ist notwendig, um ganz im Sinne der integrierten Kommunikation, im weiteren Verlauf der Arbeit „mit einer Sprache zu sprechen“ und um somit die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

2.1.1. Begrifflichkeiten der Kommunikationspolitik

Die geschilderten Rahmenbedingungen machen deutlich, dass Kommunikation einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg von Unternehmen beisteuern kann (vgl. Kunczik 2002, S. 46). Zur klaren Abgrenzung sollen an dieser Stelle einige Begrifflichkeiten der Kommunikationspolitik definiert werden. Im ökonomischen Sinne hat Kommunikationspolitik im Gegensatz zur kommunikationswissenschaftlichen Betrachtung eine völlig andere Bedeutung (vgl. Schenk et al. 1990, S. 2). Im Bereich der Publizistik wird der Begriff „Kommunikationspolitik“ synonym mit „Medienpolitik“ verwendet. Im betriebswirtschaftlichen Sinne ist Kommunikationspolitik die Auswahl und Gestaltung der zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente (vgl. Meffert 2000, S. 678). Meffert unterscheidet nach verschiedenen Zielebenen der Kommunikationspolitik welche er hierarchisch anordnet (vgl. Meffert 2000, S. 679):

1. Ziele des Unternehmens (übergeordnete Ziele)
2. Marketingziele (übergeordnete Ziele)
3. Ziele der Kommunikationspolitik (Handlungsziele)
4. Ziele der einzelnen Instrumente: klassische Werbung, PR, VKF, Multimedia (Handlungsziele)

Somit ist die Kommunikationspolitik nach betriebswirtschaftlichem Verständnis dem Marketing zu- und unterzuordnen. Meffert definiert Marketing als: „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.“ (Meffert 2000, S. 31)

Innerhalb der Marketingtheorie wird Marketing meist als Managementprozess aufgefasst, der in verschiedenen Phasen eingeteilt (z.B. Analyse- und Prognose, Strategie, Umsetzung, Evaluation usw.) und unterschiedlichen Ausrichtungen bzw. Dimensionen aufweist (vgl. Bentele, G./Hoepfer, J. 2004, S. 1537).

Zur Erreichung der Unternehmensziele dient der Marketingmix, der nach Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik differenziert wird (vgl. Bruhn 1997, S. 46; Mayer 2000, S. 4; Kotler/Bliemel 2001, S. 150). Kommunikationsziele werden als angestrebte Vorzugszustände, die mit dem Einsatz von Kommunikationsmitteln bzw. Instrumenten bei den Zielgruppen erreicht werden sollen, definiert (vgl. Bruhn 1995, S. 38).

Kommunikationsmittel sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen oder einer Institution bewusst zur Erreichung der Kommunikationsziele eingesetzt werden (vgl. Bruhn 1997, S. 2). Die zahlreichen Kommunikationsmaßnahmen, die einem Unternehmen oder einer Institution zur Verfügung stehen, lassen sich nach verschiedenen Kriterien abgrenzen und zu unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten bündeln. Bruhn unterscheidet nach folgenden Kommunikationsinstrumenten: Mediawerbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Persönliche Kommunikation, Direkt-Marketing, Sponsoring, Eventmarketing, Messen und Ausstellungen, Multimedia-kommunikation und Interne Kommunikation (vgl. Bruhn 2003a, S. 55). In der vorliegenden Arbeit sollen somit die Kommunikationsinstrumente (Media-) Werbung und Public Relations betrachtet werden. Folgt man der bisherigen Argumentation, so ist Public Relations dem Marketing zuzuordnen. Dazu gibt es widersprüchliche Ansichten, welche im Abschnitt 2.1.4. diskutiert werden sollen. Generell kann die betriebswirtschaftliche Perspektive von Kommunikationspolitik kritisch und differenziert (z.B. auch die Zuordnung von Interner Kommunikation zum Marketing) betrachtet werden. Da dieses Thema aber nicht im engeren Fokus der Arbeit ist, soll auf diesen Punkt nicht näher eingegangen werden.

Als Zielgruppe werden die mittels des Einsatzes der kommunikationspolitischen Instrumente anzusprechenden Adressaten der Kommunikation bezeichnet (vgl. Bruhn 1997, S. 3). In der PR-Theorie taucht im gleichen Kontext der Begriff der Bezugsgruppe auf. Bezugsgruppen sind Akteure im gesellschaftspolitischen Umfeld mit denen Kommunikationsbeziehungen angestrebt werden oder schon bestehen (vgl. Zerfaß 1996, S. 36). Eine Zielgruppe wird vom Unternehmen intentional ausgewählt, um Unternehmensziele zu erreichen. Eine Bezugsgruppe hingegen kann auch ohne den Willen des Unternehmens z.B. als Bürgerinitiative entstehen (vgl. Kirchner 2001, S. 87).

Unternehmen greifen bei der Kommunikation meist auf externe Kommunikationsagenturen zurück. Eine Kommunikationsagentur ist ein Dienstleistungsunternehmen, das im

eigenen Namen und für eigene Rechnung die Betreuung managerialer Prozesse (meist) gegen Entgelt vornimmt. Der Betreuungsaufwand bezieht sich dabei überwiegend auf kommunikations- und marketingbezogene Aktivitäten (vgl. Bruhn 2003b, S. 220).

2.1.2. Die Marke als Bezugsobjekt Integrierter Kommunikation

Der Begriff Marke taucht seit mehreren Jahren sowohl in wissenschaftlichen Publikationen als auch im alltäglichen Sprachgebrauch in nahezu inflationärer Weise auf. Sogar Menschen werden als Marken bezeichnet (vgl. Schönborn/Molthan 2001, S.1; Herbst 2003, S. 182). Die Anzahl unterschiedlicher und sogar widersprüchlicher Definitionen und Auffassungen über den Begriff Marke ist inzwischen in einem Umfang angewachsen, dass dieser selbst bei Experten Verwirrung auslöst und sich bis heute keine breit anerkannte Markentheorie durchsetzen konnte (vgl. Merten 2003, S. 26; Bruhn 2004a, S.5; Guye et al. 2004, S. 25). Dies liegt zum einen daran, dass die verschiedenen Definitionen und Ansätze aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen stammen und auch von Praktikern praxisorientierte Ansätze beige-steuert wurden (vgl. Siegert 2001, S.15).

Zum anderen ist die Entwicklung in den vergangenen 50 Jahren derart dynamisch verlaufen, dass Erklärungsansätze der realen Entwicklung des Markenbegriffes nicht standgehalten haben (vgl. Schönborn/Molthan 2001, S.2; Bruhn 2004a, S. 5). Um einen umfassenden Überblick über den Markenbegriff zu gewährleisten, müsste man die Geschichte der Marken, deren Klassifizierung (z.B. nach Handelsmarken, Gattungsmarken, etc.) und Funktion, die juristische Perspektive (Entwicklung der Markengesetzgebung) und die unterschiedlichen Definitionsansätze (z.B. qualitätsbezogener, erfolgsorientierter, identitätsorientierter Ansatz) beleuchten. Bruhn tut dies ausführlich in seinem Buch „Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems“ (vgl. 2001, S. 7ff). Da es im Kern meiner Arbeit um die Organisation von Markenkommunikation gehen soll, möchte ich mich darauf beschränken aufzuzeigen, welche Bedeutung Marken für Unternehmen und Konsumenten haben, sowie eine für die Zielsetzung meiner Arbeit brauchbare Definition auswählen.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird der Markenbegriff als eine Kombination aus Name, Symbol, Logo und Design oder als Merkmalskatalog (z.B. gleich bleibende Aufmachung und Qualität) definiert, mit dem Ziel, Produkte und Serviceleistungen eines Unternehmens von denen der Mitbewerber zu differenzieren (vgl. Mellerowitz 1963, S. 22ff; Kotler/Bliemel 1999, S. 689).

Diese Betrachtungsweise greift jedoch zu kurz, da sie den, durch zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, entstandenen Kommunikationswettbewerb nur unzureichend berücksichtigt (vgl. Kirchner 2001, S. 65).

Marken sind somit vor allem semantische Fixpunkte zur Positionsbestimmung innerhalb der komplexen Konsumwelt (vgl. Esch 1999, S. 537; Merkel 2000, S. 75; Merten 2004, S. 49). Die Markierung und die damit verbundenen Vorstellungen und Bilder dienen der Differenzierung von der Konkurrenz und der Präferenzbildung der angebotenen Leistungen (vgl. Esch 1999, S. 537; Sälzer 2004, S. 44). Als Leistungen werden sämtliche materiellen und immateriellen Ergebnisse von Produktions- oder Erstellungsprozessen bezeichnet (vgl. Bruhn 2004a, S. 26). Die Markeneigenschaften drängen jedoch die eigentlichen substantiellen Leistungseigenschaften zunehmend in den Hintergrund (vgl. Esch 1999, S. 537; Merkel 2000, S. 75). Qualitätsunterschiede zwischen verschiedenen Leistungen sind kaum noch wahrnehmbar (vgl. Sattler 2001, S. 24; Sälzer 2004, S. 44). Marken sind also als ein Konstrukt zu begreifen, dass nicht gezwungenermaßen an reale Leistungseigenschaften anknüpfen muss, sondern vielmehr als Kategorie des Glaubens oder der Überzeugung zu betrachten ist (vgl. Merten 2004, S.49). Es entsteht im Bewusstsein und/oder im Unterbewusstsein der Konsumenten und reduziert die Komplexität von Konsumentscheidungen (vgl. Schönborn/Molthan 2001, S.3). Ein Unternehmen kann die Wahrnehmung der Konsumenten dabei durch verschiedene Instrumente (z.B. Werbung und PR) beeinflussen (vgl. Kirchner 2001, S. 72). Marken können aber auch unabhängig vom Unternehmen zufällig durch Mund zu-Mund-Propaganda, Probierkäufe oder Nachrichten im Fernsehen im Bewusstsein der Konsumenten entstehen (vgl. Schultz et al. 1995, S. 46; Kirchner 2001, S. 73).: Eine Vielzahl von Begegnungen und Eindrücken kann aus einem Produkt eine Marke machen.

Duncan/Moriarty (1997, S. 77ff) unterscheiden nach vier Quellen für Markenbotschaften: erstens das Produkt selbst, zweitens die Serviceleistung (bei Dienstleistungen verschmelzen Produkt und Service), drittens geplante Botschaften (z.B. Werbung) und viertens ungeplante Botschaften (z.B. zufällige Mundpropaganda). Mit jeder Begegnung wird die Marke subjektiv bewertet und mit bisherigen Erfahrungen verglichen. Sie kann also mit jeder Begegnung gestärkt oder geschwächt werden (vgl. Werner 2000, S. 265; Grosche 2004, S. 13).

Um eine nachhaltige Konsumpräferenz zu gewährleisten, müssen die Konsumenten Beziehungen zur Marke aufbauen (vgl. Aaker 1996, S. 68; Kirchner 2001, S. 66). Dafür müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Als wichtige psychologische Voraussetzungen gelten Vertrauen, Konsistenz, Kundenzufriedenheit, Affinität zur Marke, die sich durch Weiterempfehlung ausdrückt, Identifikation zwischen Kunde und Marke aufgrund der Werte, für die sie steht (vgl. Kirchner 2001, S. 66). Nach Kirchner können neben den psychologischen Faktoren auch Faktoren der Kaufbeziehung (z.B. Kauffrequenz und Kauftreue), Faktoren aus dem Marketingmix (z.B. Attraktivität des Preises, bestimmte Leistungsattribute, Zugangsmöglichkeiten zur Leistung, Design, Marketingkommunikation), wettbewerbsbezogene Faktoren (z.B. Position im Vergleich zu Mitbewerbern) und vor allem auch kommunikative Faktoren (z.B. konsistente Botschaften/Inhalte) dazu beitragen eine Beziehung zur Marke aufzubauen.

Welche die entscheidenden Beziehungsfaktoren sind, ist von den individuellen Bedürfnissen der Zielgruppe bzw. des Einzelnen und von der Marke (Branche, Positionierung, etc.) abhängig. So ist beispielsweise bei langlebigen Konsumgütern, wie Autos oder Fernsehern der Faktor Kauffrequenz für den Beziehungsaufbau meist von geringerer Bedeutung als bei so genannten „Fast Moving Consumer Goods“, wie Waschmitteln oder Schokolade (vgl. Kirchner 2001, S.66).

Das Unternehmen muss die relevanten Beziehungsfaktoren einer Marke erkennen, daraus eine eigenständige Markenidentität kreieren und diese kommunizieren, um somit den Beziehungsaufbau zwischen Marke und Konsumenten zu erleichtern (vgl. Aaker 1996, S. 68).

Die gezielte kurz- und langfristige Steuerung von Maßnahmen, die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen bzw. eine Markenidentität zu schaffen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, bezeichnet man als Markenpolitik oder Markenführung (vgl. Schönborn/Molthan 2001, S. 3; Bruhn 2004b, S. 26).

Hierzu zählt auch die strategische Ausrichtung und Positionierung der einzelnen Marken eines Unternehmens. Grundsätzlich kann man zwischen Einzelmarken-, Dachmarken-, Familienmarkenstrategien unterscheiden (vgl. Bruhn 2004c, S. 1457ff). Auf die jeweiligen spezifischen Merkmale der einzelnen Strategien und ihre Bedeutung für Integrierte Kommunikation soll im Punkt 3.5. näher eingegangen werden.

Domizlaff, der Begründer der Markentechnik/-politik erkannte schon in seinem erstmals 1939 erschienenen Werk „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“, dass vor allem die psychologische Wirkung der Marke ausschlaggebend für eine erfolgreiche Markenpolitik ist.

„So verschieden auch die Markenziele sein mögen, sie können sich immer einheitlich auf den Gesetzen aufbauen, denen das Gehirn der Masse folgt, denn eine Marke ist nur ein Begriff im Gehirn der Masse“ (Domizlaff 1982, S. 182)

Mit einer erfolgreichen Markenpolitik können Unternehmen nicht nur langfristige Konsumpräferenzen bei der Zielgruppe schaffen und somit dauerhafte Umsätze gewährleisten, sondern damit verbunden auch nachhaltig den Unternehmenswert steigern (vgl. Franzen/Kumbartzki 2004, S. 40; Sälzer 2004, S. 44). Diese monetär orientierte Betrachtungsweise von Marken hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Esch 2001, S. 40; Sattler 2001, S. 19.). Der Wert einer Marke, im Fachjargon „Brand Equity“ genannt, ist vor allem für Unternehmensbewertungen in Zuge von Merger & Akquisition-Prozessen und bei der Ermittlung der Höhe von Lizenzgebühren wichtig (vgl. Esch 2001, S. 41; Ellerbrock/Frank 2004, S. 50).

Bisherige Berechnungen von Markenwerten sind jedoch mit erheblichen Validitätsproblemen behaftet (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2001, S.29; Esch 2001, S. 40; Sattler 2001, S.19; Stöckle 2004, S. 65). Trotzdem treiben die errechneten Markenwerte bei Fusionsverhandlungen die Preise in die Höhe. So wechselte die Marke „Kraft“ für 22 Mrd. DM den Besitzer, ein Betrag, der um gut 600 % über dem Bilanzwert des Unternehmens lag (vgl. Aaker 1992, S.23).

Fasst man die bisherigen Überlegungen zusammen, so kann man den Begriff Marke (in Anlehnung an Merten und Bruhn) wie folgt definieren (vgl. Merten 2003, S. 17; Bruhn 2004a, S. 28):

Eine Marke ist eine Fiktion, die basierend auf einer Beziehung zwischen dem Konsumenten und der assoziierbaren Leistung, die Kraft besitzt, die Komplexität von Entscheidungskonflikten beim Konsumenten so zu reduzieren, dass die damit jeweils assoziierte Leistung gegenüber konkurrierenden Leistungen nachhaltige Konsumpräferenz gewinnt, dadurch einen langfristigen Erfolg im Markt, sowie eine Steigerung des Unternehmenswertes realisiert bzw. realisieren kann.

2.1.3. Definitionen Integrierter Kommunikation

Sowohl in der wissenschaftlichen Debatte als auch in der Praxis herrscht ein diffuses Begriffverständnis, was Integrierte Kommunikation ist, was sie leisten kann und soll (vgl. Duncan/Everett 1993, S. 30; Grunig/Grunig 1998, S. 158; Bruhn 2003a, S. 16). Dies liegt zum einen an fehlenden standardisierten Messgrößen, die eine Vergleichbarkeit erleichtern würden und zum anderen an der Vielfalt der Berechnungsmodelle, von denen es allein in Deutschland mehr als 30 gibt (vgl. Stöckle 2004, S. 65; Ellerbrock/Frank 2004, 52). So berechneten beispielsweise im Jahr 2003 die beiden Marketingberatungen Semion und Interbrand für VW jeweils unterschiedliche Markenwerte von 18,896 Mrd. Euro (Semion) und 7,849 Mrd. Euro (Interbrand) (vgl. Stöckle 2004, S. 66).

Zahlreiche Begriffe kursieren in der wissenschaftlichen Debatte sowie in der Praxis.

Hier eine Auswahl: Integrated Marketing Communication (IMC) (vgl. Caywood/Schultz/Wang 1991, Schultz 1991), Integrierte Unternehmenskommunikation (vgl. Kirchner 2001), Integriertes Kommunikationsmanagement (vgl. Ahrens/Zerfaß 1995, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation (vgl. Bruhn 2003a), Vernetzte Kommunikation (vgl. Bogner 2001), Orchestrierte Kommunikation (vgl. Scholz&Friends AG 2003), 360-Grad-Branding (vgl. Ogilvy&Mather Deutschland 2003).

Der Begriff der Integrierten Kommunikation kann also aus den verschiedensten Perspektiven betrachtet werden. Grundsätzlich lassen sich die Vielzahl der Definitionen und Modellen in zwei grundlegende Strömungen kategorisieren: die managementorientierten Ansätze und die gesellschafts- bzw. bezugsgruppenorientierten Ansätze (vgl. Bruhn 2003a, S. 50). Innerhalb des managementorientierten Ansatzes hat sich noch der verhaltenswissenschaftliche Ansatz etabliert. Der managementorientierte Ansatz betrachtet Integrierte Kommunikation aus einem betriebswirtschaftlichen Blickwinkel mit starkem Bezug zum Marketing. Der Schwerpunkt liegt dabei, wie der Name schon verrät, auf dem Management Integrierter Kommunikation. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz setzt seinen Fokus auf die Wirkung Integrierter Kommunikation und untersucht, welche Bedingungen erfüllt werden müssen, um eine optimale Wirkung beim Rezipienten zu erzielen. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz kommt aus der Werbewirkungs- und Konsumentenforschung und hat somit einen betriebswirtschaftlichen Ursprung. Der gesellschafts- bzw. bezugsgruppenorientierte Ansatz vertritt eine organisationstheoretische Perspektive, bei der die Organisation in Bezug zu ihrer Umwelt betrachtet wird. Er hat

seinen Ursprung in der PR-Theorie. Demnach ist Kommunikation nicht nur marktorientiert sondern berücksichtigt auch das organisationsinterne und das gesellschaftlich-politische Umfeld.

Eine ausgiebige Diskussion über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der unterschiedlichen Ansätze soll an dieser Stelle vermieden werden, da auf die damit verbundenen Konzepte und Perspektiven im Abschnitt 3 eingegangen wird.

In Anlehnung an Bruhn (2003a, S. 51f) versucht der Autor einen beispielhaften Überblick über die drei verschiedenen Definitionsansätze Integrierter Kommunikation zu geben.

Tabelle 1: Definitionen Integrierte Kommunikation

Autoren	Definition
Managementorientierte Definitionen	
Caywood/Schultz/Wang 1991	IMC is a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines – general advertising, direct response, sales promotion, and public relation – and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact.
Bruhn 2004c	Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen und Institutionen eine Einheit herzustellen. Ziel ist es, den Zielgruppen der Kommunikation ein konsistentes Erscheinungsbild über ein Bezugsobjekt der Kommunikation zu vermitteln, wobei das

	Bezugsobjekt je nach Markenstrategie variieren kann.
Verhaltenswissenschaftliche Definition	
Kroeber-Riel 1993	Unter Integrierter Kommunikation wird die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation verstanden, um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Die durch die Kommunikationsmittel hervorgerufenen Wirkungen sollen sich gegenseitig unterstützen.
Gesellschafts-bzw. bezugsgruppenorientierte Definition	
Gronstedt 1996c	Integrated communications is...a theory that draws from, rather than substitutes for, previous research and experience with marketing communications and public relations. The theory of integrated communications recognizes that organisational communication is too complex and interactive to be fractionalized into insular disciplines. This interdisciplinary theory inserts the various communication disciplines into a holistic perspective, drawing from concepts, methodologies, crafts, experiences, and artistry of marketing communications and public relations.

(Quelle: Eigene Darstellung)

Bruhns Definition eignet sich nach Ansicht des Autors für den zu betrachtenden Untersuchungsgegenstand, da sie zum einen den Organisationsprozess und zum anderen die Marke als Bezugspunkt der Kommunikation in der Definition berücksichtigt.

Nach Bruhn ist Integrierte Kommunikation durch folgende sieben Merkmale gekennzeichnet (vgl. Bruhn 2003a, S. 17):

1. Integrierte Kommunikation ist ein Ziel der Kommunikation.

Die Kommunikationsarbeit muss eine strategische Positionierung des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb ermöglichen und die Kommunikation als Wettbewerbsfaktor und integralen Bestandteil der Marketingstrategie nutzen.

2. Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, bei dem die Kommunikationsaktivitäten analysiert, geplant, organisiert, durchgeführt und kontrolliert werden müssen.

3. Integrierte Kommunikation umfasst alle internen und externen Kommunikationsinstrumente. Um diese zu integrieren, sind deren Funktionen, Zielgruppen, Aufgaben und ihre Beziehungen untereinander zu erfassen und zu analysieren.

4. Integrierte Kommunikation muss eine Einheit in der Kommunikation schaffen. Eine gemeinsame übergeordnete Zielrichtung bildet dabei einen Orientierungsrahmen für die Integration sämtlicher Kommunikationsinstrumente. 5. Integrierte Kommunikation soll die Effizienz der Kommunikation steigern. Dies ist daran zu messen, ob durch den gemeinsamen Auftritt Synergieeffekte erzielt wurden und damit ein effektiverer sowie effizienterer Einsatz des Kommunikationsbudgets erfolgte.

6. Integrierte Kommunikation ist im Ergebnis darauf bezogen, ein inhaltlich, formal und zeitlich einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen zu erzeugen. Durch prägnante, in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Kommunikation können Einstellungen und Verhalten von Konsumenten positiv beeinflusst werden.

7. Integrierte Kommunikation ist in Abhängigkeit von der Markenstrategie eines Unternehmens zu gestalten. In Abhängigkeit von der Markenstrategie definiert sich auch das Bezugsobjekt der Integrierten Kommunikation, das Unternehmen als Ganzes oder eine einzelne Marke des Unternehmens umfassen kann.

Weil der Rezipient immer mehr selektieren muss, hat der Marktteilnehmer bessere Chancen wahrgenommen zu werden, der sein Markenangebot mit einem einheitlichen Kommunikationskonzept umgibt (vgl. Hünnekens 2000, S. 100). Die Fähigkeit mittels Kommunikation Getrenntes zusammenzuführen und als Marke erkennbar zu machen, wird somit im Zeitalter der Reizüberflutung immer wichtiger (vgl. Werner 2000, S. 266). Deshalb soll in dieser Arbeit der Begriff Integrierte Markenkommunikation im Zentrum der Betrachtung stehen.

Der Begriff Integrierte Kommunikation soll dabei dem Begriff der Integrierten Markenkommunikation übergeordnet sein, kann aber synonym verwendet werden, da er den Begriff der Integrierten Markenkommunikation ebenfalls erfasst.

2.1.4. Werbung und PR

In der vorliegenden Arbeit soll der Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit von Kommunikationsagenturen, die im Bereich Werbung und Public Relations tätig sind, sowie ihren Auftraggebern gesetzt werde. Deshalb soll in diesem Abschnitt geklärt werden, inwieweit sich die Aufgabenbereiche unterscheiden und ob eine Trennung und theoretische Abgrenzung der beiden Begriffe Werbung und PR unter Berücksichtigung des Untersuchungsgegenstandes der Integrierten Markenkommunikation überhaupt möglich ist.

In der wissenschaftlichen Diskussion wird Werbung und PR zumeist hinsichtlich folgender Kriterien unterschieden:

der Argumentation und der angestrebten Ziele, der Rückkopplung im Kommunikationsprozess, der zeitlichen Orientierung, der Auswahl der Zielgruppen bzw. Bezugsgruppen und der Instrumente (vgl. Vogg 1993, S. 202; Kloss 2000, S. 221; Kunczik 2002, S. 24; Merten 2004, S. 51).

Die Übersicht soll einen Überblick verschaffen, wie Werbung und PR nach den aufgeführten Kriterien in der wissenschaftlichen Diskussion bisher differenziert wurde.

Tabelle 2: Differenzierungsmöglichkeiten von Werbung und PR

Kriterien	PR	Werbung
Argumentation	Überzeugungskommunikation	Überredungskommunikation (persuasiv)

Ziele	Aufbau von Vertrauen, Verständnis und Glaubwürdigkeit	Positive Beeinflussung des Verhaltens gegenüber Gütern, Leistungen oder Ideen; absatzmarktorientiert
Rückkopplung im Kommunikationsprozess	Dialogorientiert ²	Einseitig
Zeitliche Orientierung	Langfristig	Kurz- bis mittelfristig
Zielgruppen bzw. Bezugsgruppen	alle Bezugsgruppen (z.B. Mitarbeiter, Investoren, Anwohner, Medienvertreter oder Politiker)	Kunden
Instrumente	Free media (keine bezahlten Werbeträger): z.B. Pressearbeit, Tag der offenen Tür, Studien etc.	Paid media (bezahlter Werberaum bzw. Werbezeit) z.B. Anzeigen, Werbespots, Internetbanner etc.
Charakteristik der Instrumente	- indirekte Kommunikation über redaktionelle Formate - angewiesen auf Publikationen durch Medienvertreter - glaubwürdig - Schwer kontrollierbar	- genaue Bestimmung was, wann, wie oft und mit wem kommuniziert wird - relativ unglaubwürdig - Beständigkeit in der Markenkommunikation

(Quelle: Eigene Darstellung)

An dieser Stelle soll diskutiert werden, ob eine Trennung der Disziplinen nach den genannten Kriterien und unter dem Aspekt der Markenkommunikation Sinn macht.

Zahlreiche Autoren vertreten die Ansicht, dass eine überschneidungsfreie Abgrenzung von PR zu Werbung kaum möglich ist (vgl. Gronstedt 1996c, S. 287; Kückelhaus 1998, S. 49; Mayer 2000b, S. 377; Pepels 2001, S. 875; Merten 2004, S. 51; Bruhn/Ahlers 2004, S. 74).

Gronstedt argumentiert, dass die Weiterentwicklung der beiden Disziplinen, die Ausdehnung von Funktionen und Wirkungsbereichen, die Differenzierung in vielen Punkten aufgelöst hat (vgl. 1996c, S. 287). Ein Beispiel, das die zahlreichen Überschneidungspotentiale und Auflösungserscheinungen illustriert, ist der Begriff der Public-Relations-Werbung (vgl. Mayer 2000b, S. 377; Kunczik 2002, S. 49).

Die Vorstellung, Werbung sei von seiner Zielsetzung lediglich absatzorientiert, resultiert aus einem Verständnis von Werbung, das aus den 60er Jahren stammt und eher unter dem Begriff der Reklame zu fassen ist (vgl. Nerdinger 1991, S. 9). Im Zuge einer wachsenden Markenorientierung in Unternehmen, ist Marketingkommunikation und somit Werbung immer auch langfristig ausgerichtet (vgl. Rossiter/Percy 1999, S. 504). Werbung soll nicht nur den Absatz kurzfristig steigern, sondern auch das Vertrauen in die Marke langfristig stärken.

Gleichzeitig kann mittels PR kurzfristig die Bekanntheit eines Produktes gesteigert werden, was sich positiv auf den Umsatz auswirken kann (vgl. Nakra 1991, S. 43; Niederquell 1991, S. 23; Bentele/Hoepfer 2004, S. 1553). Interaktive Medien (z.B. Internet, interaktives Fernsehen etc.) können aus ehemals einseitiger Massenkommunikation gezielte dialogorientierte Werbung initiieren. Elektronische Kunden-Datenbanken ermöglichen es, bedürfnisorientiert mit Konsumenten in Dialog zu treten (z.B. per E-Mail).

Eine Trennung von Werbung und PR nach Bezugs- bzw. Zielgruppen ist ebenfalls schwierig (vgl. Gronstedt 1996c, S. 290). Ein Mitarbeiter des Unternehmens kann zum Beispiel gleichzeitig Investor sein, wenn er Aktien an seinem Unternehmen hält und Kunde, wenn er die Produkte des Unternehmens kauft, bei dem er arbeitet. Aktionäre werden im Zuge von feindlichen Übernahmen nicht selten mittels ganzseitiger Zeitungsanzeigen zum Verkauf ihrer Anteile, zu einem höheren Preis „überredet“. Werbung geht somit häufig über die Ziel- bzw. Bezugsgruppe Endverbraucher hinaus (vgl. Gronstedt 1996c, S. 290).

Auch eine Unterscheidung von Werbung und PR nach Instrumenten bringt Überschneidungen mit sich. So schalten manche Werbeagenturen Anzeigen (paid media) mit bewusst provokativer Botschaft oder mit Bezug zu aktuellen Ereignissen, um eine

Medienberichterstattung (free media) über die Kampagne zu erreichen und somit kostenlos Publicity für das beworbene Produkt zu schaffen (vgl. Bentele/Hoepfer 2004, S. 1559ff). Nach Ansicht des Autors bietet das Unterscheidungskriterium: paid media versus free media von allen erwähnten Kriterien jedoch die höchste Trennschärfe. Eine bezahlte Anzeige als Werbemaßnahme kann als solche klar von einer PR-Maßnahme wie z.B. einem Pressegespräch unterschieden werden.

Auch bei einer Betrachtung der dadurch entstehenden Arbeitsprozesse, z.B. der jeweiligen Abteilungs- und Agenturstrukturen und des beschäftigten Personals, lassen sich klare Unterschiede hinsichtlich der Disziplinen erkennen.⁷ Durch die beschriebenen Überschneidungen und Abgrenzungsschwierigkeiten kam und kommt es zwischen den Abteilungen häufig zu Kompetenzstreitigkeiten und unkoordiniertem Nebeneinander (vgl. Hallahan 1992, S. 4; Jung 1993, S. 35; Grunig/Grunig 1998, S. 143; Bruhn/Ahlers 2004, S. 71). Eine auf Werbung spezialisierte Agentur rekrutiert sein Personal überwiegend aus Mitarbeitern, die auf die Kreation, Beratung, Produktion, Mediaplanung und Schaltung von Werbemaßnahmen (Werbespots, Anzeigen etc.) spezialisiert sind, also z.B. Grafiker, Konzeptionstexter, Mediaplaner und Werbeberater (vgl. vgl. Smith 1999, S. 144; Trautwein 1999, S. 193ff; Schierl 2002b, S. 429ff).

Eine auf PR spezialisierte Agentur hingegen rekrutiert sein Personal hauptsächlich aus PR-Beratern und PR-Redakteuren, häufig mit journalistischem Background, welche das Mediensystem sehr gut kennen und somit auf die Umsetzung von PR-Maßnahmen (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und PR-Events ect.) spezialisiert sind (vgl. Trautwein 1999, S. 195; Mendack 2001, S. 110). Auf Unternehmensseite sind im Marketing bzw. der Werbeabteilung meist Menschen mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund tätig, wogegen im Bereich Public Relations überwiegend Menschen mit geisteswissenschaftlichem Hintergrund (oft ehemalige Journalisten) arbeiten (Bruhn/Ahlers 2004, S. 78).

Den Konflikten liegen häufig Ungereimtheiten bezüglich der strategischen Bedeutung der Disziplinen, ihrer hierarchischen Stellung in der Organisationsstruktur, ihrer unternehmensinternen Akzeptanz sowie der Ressourcenzuteilung zu Grunde (vgl. Jung 1993, S. 35; Likely 1995, S. 2; Bruhn/Ahlers 2004, S. 71). So ist PR nach klassischem Marketing-Verständnis als Instrument der Kommunikationspolitik dem Marketing untergeordnet und hat nach Ansicht einiger Marketing-Autoren nur geringe strategische Bedeutung (vgl.:

Nakra 1991, S. 42; Aaker/Batra/Myers 1996, S. 72; Becker 2001, S. 600; Kloss 200, S. 4; Mayer 2000, S. 375; Kotler/Bliemel 2001, S.908). Der Bereich PR hat sich jedoch in den letzten zwanzig Jahren gegenüber dem Marketing „emanzipiert“ und sich in einem Großteil der Unternehmen als eigene Abteilung unabhängig vom Marketing institutionalisiert (vgl. Kitchen/Proctor 1991, S. Duncan/Everett 1993, S. 30; Jung 1993, S. 35; Grunig/Grunig 1998, S. 146; Trautwein 1999, S. 49; Bentele/Hoepfer 2004, S. 1540; Bruhn/Ahlers 2004, S. 71ff)

Hallahan (1992) beschreibt diese Konstellation (Konkurrenz der Abteilungen), in Anlehnung an Kotler und Mindak (1978) als eine von sechs verschiedenen Beziehungen, in denen Marketing und PR in Unternehmen bzw. Organisationen zueinander stehen können. Weitere Konstellationen nach Hallahan sind: Existenz nur einer Abteilung, Koexistenz der unabhängigen Abteilungen ohne Absprachen, Koexistenz der unabhängigen Abteilungen mit gelegentlichen Absprachen, häufige koordinierte Zusammenarbeit der unabhängigen Abteilungen, eine gemeinsame Abteilung (vgl. Hallahan 1992, S. 9).

Hallahan und andere Autoren plädieren für eine Zusammenfassung der Disziplinen Werbung (bzw. Marketing) und PR zu einem gemeinsamen übergeordneten Bereich (Gesamt-)Kommunikation, welcher auch alle übrigen Stellen, die mit der internen und externen Kommunikation befasst sind, integriert (vgl. Hallahan 1992, S. 12; Vogg 1993, S. 206; Gronstedt 1996c, S 291; Bogner 2000, S. 20; Kirchner 2001, S. 167 ; Kunczik 2002, S. 22; FAZ

Institut/Ernst&Young 2001, S. 27).

Gronstedt, Zerfaß und Kirchner schlagen vor, auf einer zweiten Ebene drei, nach Bezugsgruppen ausdifferenzierte, Kommunikationsfunktionen zu etablieren: das Kommunikationsmanagement des Marktumfeldes, des gesellschaftspolitischen Umfeldes und des Organisationsumfeldes (Gronstedt 1996c, S. 291; Zerfaß 1996, S.289; Kirchner 2001, S. 168)⁹. Alle drei Bereiche können je nach Kommunikationsziel auf ein Reservoir an gesammelten Daten, Planungs- und Entscheidungsverfahren und Instrumenten zurückgreifen, die von allen drei Funktionsbereichen entwickelt wurden (vgl. Kirchner 2001, S. 167f). Zum einen ermöglicht eine gemeinsame Kommunikationsabteilung ein hohes Synergiepotential und effiziente Strukturen (vgl. Hallahan 1992, S. 12). Zum anderen wird dadurch deutlich, dass eine Abgrenzungsdebatte zwischen PR und Marketing (und somit auch Werbung) überflüssig ist:

„Marketing communication tools have become a subset of PR, and PR Tools have become a subset of marketing communications. The strictly demarcated division of marketing communications and public relations has more historical than operational value.“ (Gronstedt 1996c, S. 291).

Dieser Ansicht schließt sich der Verfasser an. Unabhängig von einer tatsächlichen Etablierung einer übergeordneten Kommunikationsabteilung in

Im Abschnitt 3.4. werden die drei Bereiche in Gronstedts Stakeholder-Relationsmodell näher vorgestellt.

Unternehmen, macht die Forderung danach deutlich, dass die Trennung von Werbung und PR keinen Sinn macht. Es stellt sich also nicht die Frage, welche Kommunikationsziele (z.B. Vertrauen, Markenbekanntheit, etc.) der Werbung und welche der PR zuzuordnen sind, sondern vielmehr, mit wem und mit welchen Instrumenten kommuniziert wird, um die übergeordneten Ziele im Sinne einer Markenpolitik zu erreichen.

In diesem Sinne soll in dieser Arbeit Kommunikationsagenturen als übergeordnete Begrifflichkeiten fungieren. Eine Unterscheidung nach Werbung und PR soll in dieser Arbeit nur zwischen den einzelnen Instrumenten erfolgen. Dementsprechend soll von Kommunikationsagenturen für Werbung und Kommunikationsagenturen für PR die Rede sein.

2.2. Notwendigkeit Integrierter Markenkommunikation

In diesem Teilabschnitt soll anhand der managementtheoretischen, marketingtheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive gezeigt werden, welche unterschiedlichen theoretischen Wurzeln hinter dem Konzept Integrierter Markenkommunikation stehen, um somit die Notwendigkeit des Konzeptes für Unternehmen und Institutionen, durch die Betrachtung aus drei Blickwinkeln, zu unterstreichen.

2.2.1. Managementtheoretische Betrachtung

Der Wirtschaftsprozess einer Unternehmung bedarf entsprechender zielgerichteter und koordinierter Gestaltungskräfte. Die hierfür erforderlichen Impulse und Steuerungsmaßnahmen bezeichnet man als Management (vgl. Schierenbeck 2003, S. 95). Neben diesem funktionalen Ansatz gibt es noch den institutionellen Ansatz, der Management als die Gruppe von Personen definiert, die mit Anweisungsbefugnissen betraut sind (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 10) Einige Autoren diskutieren neben der

managementtheoretischen, marketingtheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive noch die kommunikationswissenschaftlich /kommunikationstheoretische Perspektive (vgl. Bruhn et al. 2000; Kirchner 2001). Kern dieser Perspektive ist die Diskussion von Begrifflichkeiten wie z.B. Öffentlichkeit, Kommunikation, Kommunikationswirkung etc. hinsichtlich des Bezugsobjektes Integrierte Kommunikation. Diese Diskussion ist nach Ansicht des Autors zwar notwendig, findet aber auf einer abstrakten theoretischen Ebene statt und soll mit Blick auf den sehr eingegrenzten eher praxisorientierten Untersuchungsgegenstand nicht berücksichtigt werden.

Die Ausführungen in diesem Teilabschnitt beziehen sich auf den funktionalen Ansatz. In den 60er und 70er Jahren entwickelten sich systemtheoretische Managementansätze, die zunehmenden Einfluss auf die Betriebswirtschaftslehre gewannen (vgl. Bruhn 2003a, S. 27). Sie betrachten eine Unternehmung als ein offenes und komplexes System (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 63). Die Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass seine zahlreichen Elemente sowohl innerhalb des Systems, als auch mit externen Faktoren vernetzt sind und somit in einem wechselseitigen beeinflussenden Verhältnis zueinander stehen (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 30ff). Durch diese zahlreichen, wechselseitigen Beziehungen steht die Reduktion von Komplexität im Mittelpunkt dieser systemtheoretischen Managementansätze (vgl. Ulrich/Probst 1990, S. 256; Bliss 2000, S. 15, Steinmann/Schreyögg 2000, S. 63). Die Bewältigung der Komplexität erfordert eine Analyse der Strukturen und Prozesse zwischen den Subjekten und Objekten eines Systems (vgl. Gomez 1981, S. 43). Hierfür ist ein ganzheitliches oder systemisches Denken erforderlich (vgl. Bleicher 2001, S. 45ff). Im Zuge der Orientierung hin zu einem ganzheitlichen systemischen Denken entwickelte sich die Analyse und das Managen der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und der Umwelt/Gesellschaft unter der Bezeichnung Bezugsgruppen-Management bzw. Stakeholder-Management zu einem einflussreichen Management-Konzept (vgl. Kirchner 2001, S. 43)

In den 80er und 90er Jahren entwickelten sich aus den systemtheoretischen Ansätzen Modelle eines ganzheitlichen und integrierten Managements (vgl. Ulrich/Probst 1990, Bruhn 2003a, S. 27). Integriertes Management verknüpft die verschiedenen Bereiche des Unternehmens zu einem ganzheitlichen Konzept der Unternehmensführung. Im Zuge der Hinwendung zu einem Integrierten Management, wurden Konzepte entwickelt, welche

die Qualität der ablaufenden Prozesse innerhalb eines Unternehmens verbessern sollten.

Am Beispiel des in Japan entwickelten Total-Quality-Management-Konzeptes soll verdeutlicht werden, welche Bedeutung die Kommunikationspolitik für ein integriertes Management hat (vgl. Lykely 1995; S. 1; Kotler/Bliemel 2001, S. 74). Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens kann nicht effektiv sein, wenn fehlerhafte Waren, bedingt durch Produktionsmängel, die Qualität. Auf die Rolle der Bezugsgruppen soll in Gronstedt's Stakeholder Relations Modell (Abschnitt 3.3.) näher eingegangen werden.

beeinträchtigen und das Ansehen des Unternehmens beim Kunden schädigen. Fortschrittliche Unternehmen folgen deshalb zunehmend einem neuen kundenorientierten, unternehmensweiten, ganzheitlichen Qualitätsverständnis (vgl. Likely 1995, S. 3; Duncan/Moriarty 1997, 23f; Kotler/Bliemel 2001, S. 74). Dabei werden Aufbau- und Ablauforganisation effizienter auf Qualitätsleistungen hin umgestaltet und entsprechende Koordinations-, Kontroll- und Integrationsinstrumente entwickelt bzw. eingeführt. Man bezeichnet diesen Ansatz als Total-Quality-Management (TQM).

„Total-Quality-Management (TQM) ist ein alle Mitglieder einer Organisation umfassender Ansatz, um die Qualität all ihrer internen Prozesse, Austauschobjekte (Produkte, Dienstleistungen) sowie Außenbeziehungen ständig zu verbessern.“ (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 74)

Um ein Total-Quality-Management umzusetzen, bedarf es drei wichtiger Voraussetzungen: einer Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie, Überwindung von Abteilungs- und funktionsorientiertem Denken und damit verbunden ein koordiniertes Mitwirken von allen im Unternehmen (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 75).

Wenn das Total-Quality-Management-Konzept die Kundenorientierung verfolgen will, so muss nach Kotler/Bliemel eine vollständig durchdachte Marketingstrategie vorgeschaltet sein (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S.80).

Das bedeutet, dass strategische Konzepte wie die Distributions- und Kommunikationspolitik als Zielgrößen und Randbedingungen dem Qualitätswesen vorgelagert sind. Die Kommunikationspolitik hat somit starken Einfluss auf die Gesamtstrategie eines Unternehmens und die damit verbundene Qualitätsstrategie. Dies setzt eine Steuerung auf Führungsebene voraus (vgl. Kreyenbühl 2000, S. 257)

Die Kommunikationspolitik muss dabei natürlich auch nach den Gesichtspunkten des Total Quality Management gestaltet werden, also kundenorientiert, koordiniert und abteilungs- und funktionsübergreifend. Ein Unternehmen, das wie am Beispiel des TQM-Ansatzes illustriert, einen Integrierten Managementansatz verfolgt, muss also folgerichtig auch in der Kommunikationspolitik integriert arbeiten.

2.2.2. Marketingtheoretische Betrachtung

Nach Mefferts Definition ist Marketing ein Managementprozess bei dem Unternehmensziele durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen verwirklicht werden (vgl. Abschnitt 2.1.1.). Nach Ansicht von Schultz et al. wird die Kundenorientierung in vielen Marketingabteilungen vernachlässigt (vgl. 1994, S. 159). Schultz et al. kritisieren dass im Marketing die Controlling-Aspekte, beispielsweise durch detaillierte Absatzprognoseberechnungen, bisher eine zu starke Bedeutung hatten, beziehungsweise noch haben (vgl. 1995, S. 159). Dadurch wurde der Fokus stark auf Abläufe und Funktionsweisen innerhalb der Organisationen gelenkt, anstatt auf die Bedürfnisse des Kunden. Im Marketing herrscht laut Schultz et al. immer noch häufig der weit verbreitete Glaube, Kunden würden zu Kunden werden, nur aufgrund von Marketingmaßnahmen und nicht durch die Erfüllung von Nutzen und Wert des Produktes für den Kunden. Kundenorientiertes Marketing erfordert somit eine Markenpositionierung aus der Kundenperspektive (vgl. Kirchner 2001, S. 51). Dies bedeutet, dass Produkte entwickelt werden müssen, welche die Kenntnis des Kunden, seiner Bedürfnisse und seines Verhaltens voraussetzen, um somit möglichst personalisierte Lösungen anzubieten. Eine Betrachtung auf Basis der vier Marketing-P's (Product, Price, Promotion, Place) greift dabei zu kurz (vgl. Grönroos 1994 S. 349). Grönroos kritisiert, ebenso wie Schultz et al., dass dadurch eine aus der Perspektive des Unternehmens betrachtete und somit produktorientierte Definition von Marketing anstelle einer kundenorientierten Perspektive Ausgangspunkt des Handelns ist (vgl. Schultz et. al. 1994, Vorwort). Marketing wird aus dieser Perspektive als einseitiger Prozess ohne Feedback-Zyklen kritisiert, der kaum Interaktion zulässt. Unternehmen sind aber komplexe, mit der Umwelt interagierende Systeme. Deshalb sei ein neuer interaktiver Marketingansatz notwendig, bei dem die Kundenbeziehungen im Mittelpunkt stehen (vgl. Grönroos 1994, S. 353). Auch Duncan und Moriarty (1997) kritisieren das Marketing-Konzept der vier P's. Aus ihrer Sicht sollte Marketing nie nur Produkt, Preis, Distribution und

Promotion beinhalten, sondern sämtliche Leistungen, um langfristige und profitable Kundenbeziehungen zu etablieren (vgl. 1997, S. 9). Ihrer Kritik nach werden im Marketing der vier P´s Entscheidungen oft isoliert voneinander getroffen, ohne die Konsequenzen für die jeweils anderen Bereiche zu berücksichtigen. Duncan und Moriarty schlagen deshalb vor, Marketing durch einen funktionsübergreifenden Prozess zu integrieren, bei dem das Aufbauen und Managen von profitablen Markenbeziehungen im Mittelpunkt steht (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 9).

Durch die Ausdifferenzierung der Marketingfunktion in den Marketingabteilungen wurde Marketing innerhalb des Unternehmens isoliert und hat die Gesamtperspektive und die Kundenorientierung aus den Augen verloren (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 9). Wie schon im vorherigen Abschnitt beschrieben, stellt die Ausdifferenzierung einzelner Spezialdisziplinen in Unternehmen für eine ganzheitliche Perspektive ein generelles Problem dar. Die Kundenorientierung und Pflege der Beziehungen zu Kunden beziehungsweise anderen Bezugsgruppen kann deshalb nicht als Aufgabe einer Abteilung definiert werden, sondern muss in der gesamten Organisation verankert sein (vgl. Kirchner 2001, S. 57).

Erst durch konsistentes Auftreten und Verhalten können erfolgreich Beziehung hergestellt werden. Dies bedeutet, dass nicht nur das kommunikative Erscheinungsbild aufeinander abgestimmt sein muss, sondern auch andere strategische Bereiche, wie die Werte des Unternehmens, seine Politik, seine Ausrichtung und Philosophie (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 71). Eine klare Assoziation und Beziehung kann im Kopf des Konsumenten also nur entstehen, wenn das, was das Unternehmen verspricht, mit dem, was es tut und dem, was über das Unternehmen gesagt wird, übereinstimmt (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 91). Erst durch solche Markenbeziehungen wird Nutzen für Kunden und das Unternehmen generiert (vgl. Kirchner 2001, S.67).

Für Kunden, indem die Interpretation und das Verarbeiten von Informationen erleichtert und die Komplexität der Kaufentscheidung reduziert wird. Für Unternehmen, indem die Effizienz und Effektivität der Marketingprogramme erhöht wird. Durch geschaffene Markenloyalität können höhere Preise verlangt werden. Die Bekanntheit bestehender Marken kann für die Einführung neuer Produkte genutzt werden und durch Markenassoziationen eine Differenzierung und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern erreichen (vgl. Kirchner 2001, S. 67).

Die aufgeführten Argumente lassen verdeutlichen, dass aus marketingtheoretischer Perspektive eine Integrierte Markenkommunikation unabdingbar ist. Ein konsistentes Erscheinungsbild ist eine Voraussetzung, um im Sinne eines Integrierten Marketings als Marke an allen Kontaktpunkten mit einer Stimme zum Konsumenten zu sprechen.

2.2.3. Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung

Verhaltenswissenschaften beschäftigen sich mit der Analyse des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen.

Für den Untersuchungsgegenstand ist das Individualverhalten und im speziellen die subjektive Wahrnehmung und das Lernverhalten durch die Rezipienten von Interesse (vgl. Esch 2000, S. 30).

Zwei Theorien innerhalb der Psychologie, die diesen Erkenntnisbereich zum Gegenstand haben, sind die Gestaltpsychologie und die Schematheorie. Beide Theorien bieten Erklärungsansätze hinsichtlich der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen durch den Rezipienten und können somit Erkenntnisse über den Aufbau von Gedächtnisstrukturen über Marken liefern (vgl. Esch 2000, S. 31; Bruhn 2003a, S. 28).

Auf eine, wenn auch für ein tieferes Verständnis notwendige Betrachtung, der aktivierenden Prozesse Emotion, Motivation und Einstellung soll an dieser Stelle, aus Gründen der Eingrenzung verzichtet werden.

Als Begründer der Gestaltpsychologie gilt Max Wertheimer, der 1923 die Grundhypothese der Gestaltpsychologie formulierte: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (vgl. Metzger 1966, S. 699; Mayer 2000a, S. 14; Goldstein 2002, S. 190; Bruhn 2003a, S. 29). Durch die Wahrnehmung einer Gestalt, einer Einheit wird eine höhere Wirkung erzielt, als durch die summierte Wahrnehmung der einzelnen Teile (vgl. Bruhn 2003a, S. 30). Bruhn bezeichnet dies als das Gestaltkriterium der Übersummativität.

Die Gestaltpsychologie steht im Gegensatz zur Assoziationspsychologie, da nach ihrer Vorstellung die Wahrnehmung von Ganzheiten nicht allein durch das räumliche oder zeitliche Zusammentreffen von Elementen zu Stande kommt, sondern nach spezifischen Gestaltgesetzen organisiert wird (vgl. Anderson 2001, S. 46; Goldstein 2002, S. 190). Die Gestaltgesetze sind Regeln, die das Wahrnehmungssystem benutzt, um elementare Aspekte in größeren Einheiten zu organisieren (vgl. Goldstein 2002, S. 205). Die wissenschaftliche Debatte um die Gestaltgesetze brachte zum Teil mehr als 100 Gesetze hervor

(vgl. Kebeck 1997, S. 154; Bruhn 2003a, S. 31). Je nach Verfasser werden zumeist fünf bis sechs Gesetze als die wichtigsten Gestaltgesetze hervorgehoben (vgl. Metzger 1966, S. 699ff; Guski 1996, S. 155ff; Kebeck 1997, S. 29ff; Mayer 2000a, S. 15; Goldstein 2002, S. 205; Bruhn 2003a, S. 31ff).

Bruhn formulierte für den Untersuchungsgegenstand Integrierte Markenkommunikation die fünf wichtigsten Gestaltgesetze (vgl. weiterführend Bruhn 2003a, S.31ff). Diese wären: Das Gesetz der guten Gestalt, das Gesetz der Gleichartigkeit, das Gesetz der Nähe, das Gesetz der Geschlossenheit und das Gesetz der Erfahrung. Anhand des Gesetzes der guten Gestalt soll exemplarisch aus gestaltpsychologischer Perspektive verdeutlicht werden, welche Notwendigkeit besteht, Markenkommunikation integriert zu gestalten.

Das Gesetz der guten Gestalt, auch bezeichnet als das Prägnanzprinzip, verfügt über einen Allgemeingültigkeitsanspruch in Hinblick auf den Wahrnehmungsprozess. Dem Prägnanzprinzip nach, kann die Wahrnehmung und Verarbeitung von Stimuli immer nur so gut sein, wie die „herrschenden Bedingungen“ es erlauben. Dies bedeutet für Unternehmen, die „herrschenden Bedingungen“ so einfach wie möglich zu gestalten, so dass Rezipienten eine Einheit möglichst schnell und einfach erkennen können.

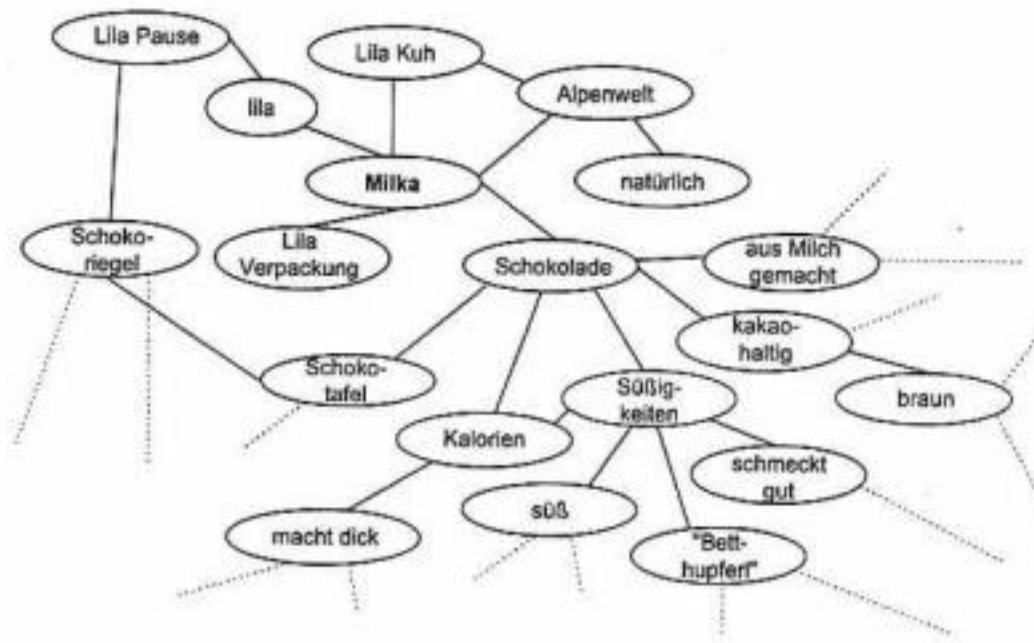
Eine Einheit innerhalb der Markenkommunikation wird umso prägnanter wahrgenommen, je regelmäßiger, symmetrischer, geschlossener, einheitlicher, ausgeglichener, einfacher und knapper die verschiedenen Botschaften über eine Marke formuliert und gestaltet sind.

Die Schematheorie gilt als kognitive Lerntheorie, wonach Lernen als Aufbau von Wissensstrukturen zu verstehen ist (vgl. Bruhn 2003a, S. 36). Sie wurde in den 1930er Jahren von Frederic Bartlett begründet (vgl. Waldmann 1990, S. 6; Esch 2001, S. 85; Bruhn 2003a, S. 36).

Schemata sind große, komplexe Wissenseinheiten, die typische Eigenschaften und feste, standardisierte Vorstellungen umfassen, die man von Objekten, Personen oder Ereignissen hat (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 232; Esch 2001, S. 85).

Diese zusammenhängenden Wissensbereiche stellen einen klar abgrenzbaren Teil eines semantischen Netzwerkes dar (vgl. Esch 2001, S. 86). Solche Schemata entstehen auch für Marken und Unternehmen.

Abbildung 1 Markenschemata



(Quelle: Esch 2001, S. 44)

Markenschemata werden mit zunehmendem Entwicklungsstand komplexer, besser und tiefer organisiert, exakter sowie resistenter gegen Beeinflussung und inkonsistente Informationen als schwach entwickelte Schemata (vgl. Esch 2000, S. 32). Voraussetzung für die Bildung starker Schemata ist die zeitliche Stabilität und Konsistenz der vermittelten Informationen.

Schemata üben einen starken Einfluss auf die Informationsaufnahme aus (vgl. Waldmann 1990, S. 52). Sie dienen als Rahmen zur Auswahl relevanter Informationen und reduzieren somit Komplexität und bieten Orientierung (vgl. Waldmann 1990, S. 53; Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 233). Um Einfluss auf die Informationsaufnahme und -verarbeitung ausüben zu können, müssen Schemata laut Esch drei Bedingungen erfüllen (vgl. Esch 2000, S. 32).

Erstens muss der Rezipient über eine stabile kognitive Repräsentation eines Markenschemas verfügen.

Zweitens muss zum Markenschema ein aktivierender Kontext hergestellt werden. Ein Beispiel hierfür wäre Werbung für Zigaretten, die mit Lagerfeuerromantik und rauchenden männlichen Cowboys aufwartet. In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung der Imagery-Theorie für die Entstehung von Schemata zu erwähnen. Images sind „innere Bilder“, die durch visuelle, akustische, haptische, gustatorische und olfaktorische Reize

entstehen und in einem engen Verhältnis mit bestehenden Schemata stehen (vgl. weiterführend Esch 2001, S. 128ff). Drittens muss der Rezipient auf das vorhandene Schema zurückgreifen. Stimmen Struktur der dargebotenen Informationen und vorhandenes Wissen nicht überein, äußert sich dies in schlechten Gedächtnisleistungen und geringerer Präferenz gegenüber der Marke (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 233; Esch 2000, S. 32). Dies geschieht, wenn die Informationen stark vom Markenschema abweichen oder der Rezipient über kein Markenschema verfügt. Ob mittels Kommunikation ein Schema angesprochen wird, hängt sehr vom Aktivierungsgrad (Involvement) des Rezipienten ab, also wie intensiv sich dieser mit der Kommunikation auseinandersetzt. Je beiläufiger die Kommunikation wahrgenommen wird, desto stärker und schemakonsistenter muss die Kommunikation konzipiert sein, damit vorhandene Markenschemata aktiviert werden (vgl. Esch 2000, S.139).

Sowohl die Gestaltpsychologie als auch die Schematheorie gehen davon aus, dass widersprüchliche, inkonsistente Informationen zu einer kognitiven Dissonanz führen und eine einheitliche Wahrnehmung erheblich erschweren (vgl. Bruhn 2003a, S. 28). Dies bedeutet, dass Markenkommunikation besser wahrgenommen wird, wenn das vermittelte Erscheinungsbild in sich widerspruchsfrei ist (vgl. Moriaty 1994, S. 40; Bentele/Hoepfer 2004, S. 1546). Nach Bruhn kann ein einheitlicher Gesamteindruck einer Marke umso eher erreicht werden, je konvergierender die Kommunikationsmaßnahmen und je konsistenter und in sich widerspruchsfreier die gesendeten Botschaften sind (vgl. Bruhn 2003a, S. 28).

Halstenberg fügt zudem hinzu, dass aus gedächtnispsychologischer Sicht eine mehrsensorische Ansprache wichtig sei (vgl. Halstenberg 1999, S. 152). Je mehr Sinnesorgane am Wahrnehmungsprozess beteiligt sind, desto intensiver wird die aufgenommene Information verarbeitet und desto besser wird sie erinnert.

Um eine Marke zu positionieren, bedarf es also integrierter Kommunikation, um Lernprozesse bei der Zielgruppe zu fördern und damit diese präferenzbildend wirken (vgl. Esch 2001, S. 38).

2.3. Zusammenfassung

Der Abschnitt 2 dieser Arbeit bildet das Fundament, von dem aus im folgenden Abschnitt 3 eine Betrachtung der unterschiedlichen Theorien integrierter Kommunikation möglich

ist. Zunächst wurden Begrifflichkeiten der Kommunikationspolitik geklärt, welche im Verlauf der weiteren Betrachtung eine wichtige Rolle spielen. So sollte sichergestellt werden, dass „mit einer Sprache gesprochen wird“. Die Definition und Diskussion der Begriffe Marke und Integrierte Kommunikation, sowie die Diskussion über die Abgrenzung der Begriffe Werbung und PR machte jedoch deutlich, dass der Untersuchungsgegenstand aus zahlreichen Blickwinkeln betrachtet werden kann und die „Schwammigkeit“ der zentralen Begriffe eine Festigung zu einer Theorie der Integrierten Markenkommunikation nicht gerade erleichtern. Dies äußert sich auch in der Herleitung der Notwendigkeit Integrierter Markenkommunikation, die aus drei verschiedenen Perspektiven vollzogen wurde. Dementsprechend sollen im folgenden Abschnitt auch unterschiedliche theoretische Modelle Integrierter Kommunikation vorgestellt werden und das für den Untersuchungsgegenstand geeignete Modell ausgewählt werden.

3. Modelle Integrierter Kommunikation

Dieser Abschnitt soll einen Überblick über theoretische Strömungen und verwandte Modelle Integrierter Kommunikation verschaffen. Ausgehend von den Definitionen im Abschnitt 2.1.3. soll aufgezeigt werden, aus welchen Perspektiven das Thema Integrierte Kommunikation betrachtet werden kann. Dabei sollen exemplarisch Modelle des managementorientierten, des verhaltenswissenschaftlichen und des gesellschafts- bzw. bezugsgruppenorientierten Ansatzes vorgestellt werden. Es wurden dabei Modelle ausgewählt, auf die der Autor bei der Literaturrecherche besonders häufig gestoßen ist und die ihm somit als beispielhaft für die jeweiligen Ansätze erschienen. Der Überblick erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er soll vielmehr die unterschiedlichen Sichtweisen aufzeigen und nachvollziehbar machen, weshalb sich für eine bestimmte Sichtweise bei der Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes entschieden wurde.

3.1. Verwandte Modelle

Ein einheitliches Auftreten von Unternehmen ist nicht erst ein Thema seit den 1990ern Jahren. Schon seit Mitte der 1970er Jahre wurde über das einheitliche Auftreten von Unternehmen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften diskutiert (vgl. Robers 1999, S. 28). Aus der Forderung nach einer intensiven Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen entstand Ende der 1970er Jahre das Planungskonzept des Kommunikationsmix (vgl.

Bruhn2003a, S. 44). In den 1980er Jahren wurde das Konzept der Corporate Identity entwickelt, welches ganzheitliche Lösungsansätze für die Koordination zwischen Kommunikationsinstrumenten aufzeigen sollte. Im folgenden Abschnitt sollen die zwei Modelle kurz vorgestellt und diskutiert werden, inwieweit sie sich von den späteren Modellen der Integrierten Kommunikation unterscheiden.

3.1.1. Kommunikationsmix

Unter dem Kommunikationsmix ist die Auswahl der Kommunikationsinstrumente auf Basis der Kommunikationsstrategie zu verstehen (vgl. Meffert 2000, S. 712). Dahinter steht die Grundüberlegung die einzelnen Kommunikationsinstrumente nicht einzeln zu planen, zu budgetieren, zu kontrollieren usw. sondern aufeinander abzustimmen (vgl. Bruhn 1995, S. 31).

Dieser Abstimmungsprozess ist jedoch mit einigen Problemen konfrontiert. Durch die hohe Anzahl und Komplexität der Einzelinstrumente fällt eine Entscheidung über die richtige Kombination schwer.

Fehlende Informationen über die Gesetzmäßigkeiten des Zusammenwirkens der Instrumente und daraus resultierende Interdependenzprobleme erschweren ebenfalls den Entscheidungsprozess. Daraus ergeben sich Probleme der unternehmensinternen und – externen Entscheidungskoordination.

Zur Lösung dieser Probleme wurden von Meffert analytische Verfahren (Differentialrechnung, mathematische Programmierung) und heuristische Verfahren vorgeschlagen mit denen die relevanten Ablaufschritte auf Basis einer Entscheidungshierarchie aufgezeigt werden können und dadurch Hilfestellungen für einzelne Planungsprozesse gegeben werden können (vgl. Bruhn 1995, S. 32). Der Wirkungsaspekt der Kommunikationsinstrumente bleibt jedoch dabei weitestgehend unbeachtet. Die interne Kommunikation wird in die Planungsprozesse nicht mit einbezogen, da sich das Konzept des Kommunikationsmixes auf die Marktkommunikation beschränkt. Zudem gibt es keine Hinweise, wie eine gemeinsamer Rahmen bzw. ein Plattform geschaffen werden könnte, welche die Kommunikationsinstrumente zu einer Einheit integriert.

3.1.2. Das Corporate-Identity-Konzept

Aus dieser Debatte um das einheitliche Auftreten von Unternehmen entstand Anfang der 1980er Jahre das Konzept der Corporate Identity. Die Rückgriffsmöglichkeit auf seine Identität dient einem Unternehmen nicht nur zur eigenen Orientierung, sondern vor allem auch zur Außendarstellung. Die Verständlichkeit und Glaubhaftigkeit der Kommunikation hängt dabei davon ab, welche „Persönlichkeit“, das heißt welche begreifbare, geschlossene „Gestalt“ dahinter steht.

Birkigt definiert Corporate Identity wie folgt:

„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images- mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“ (Birkigt/Stadler, 1998, S.18)

Die Instrumente einer Corporate Identity werden im Identitäts-Mix zusammengefasst. Die Unternehmenspersönlichkeit ist der dynamische Kern und Ausgangspunkt für seine Instrumente: das Unternehmensverhalten (Corporate Behavior), das Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) und Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) (vgl. Birkigt/Stadler 1998, S.19).

Durch das abgestimmte Wirksamwerden der drei Bereiche soll gegenüber externen und internen Zielgruppen ein konsistentes „Corporate Image“ geschaffen werden, das Identifikations- und Unterstützungspotentiale schafft (vgl. Robers 1999, S. 29).

Zentraler Ausgangspunkt des Corporate-Identity-Konzeptes ist die Unternehmenspersönlichkeit, das manifeste Selbstverständnis des Unternehmens. Um einheitlich nach außen aufzutreten und zu kommunizieren, muss sich ein Unternehmen seines mikroökonomischen Bestandes, seiner Ziele, seiner Zwecke in seiner makroökonomischen Funktion und in seiner sozialen Rolle bewusst sein (vgl. Birkigt/Stadler, 1998, S.19). Das daraus resultierende Handeln bezieht sämtliche Bezugsgruppen mit ein. Ein Unternehmen ist somit nach dem Corporate-Identity-Konzept nicht ausschließlich auf den Absatzmarkt ausgerichtet.

Im Mittelpunkt einer konsequenten CI-Politik stehen drei Schwerpunkte: die Schaffung eines „Wir-Bewusstseins“ innerhalb des Unternehmens, die Schaffung von

Kooperationsbewusstsein mit den Bezugsgruppen des Unternehmens und die Etablierung einer Vertrauensplattform bei den Abnehmern der Güter (vgl. Birkigt/Stadler, 1998, S.48).

Vergleicht man die übergeordneten Zielsetzungen des Corporate-Identity Konzept mit denen der Integrierter Kommunikation, so lässt sich feststellen, dass beide die Erreichung eines für alle Zielgruppen bzw. Bezugsgruppen konsistenten Erscheinungsbildes zum Ziel haben.

Allerdings bezieht sich die Umsetzung eines konsistenten Erscheinungsbildes bei der Integrierten Kommunikation auf die Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen und deren Integration in eine Gesamtkonzeption, wogegen beim Corporate-Identity-Konzept hauptsächlich die Gestaltung und Vermittlung der Persönlichkeit des Unternehmens und dies schwerpunktmässig mittels Corporate Design angestrebt wird (vgl. Bruhn 2003a, S. 46ff).

Das Corporate-Identity-Konzept bewegt sich somit eher auf einer Meta-Ebene und kann als Rahmenbedingung bzw. Orientierungssystem für strategische und operative Maßnahmen verstanden werden (vgl. Robers 1999, S. 29). Konkrete Ansatzpunkte zu Planung und Umsetzung der formulierten Ansprüche fehlen oftmals (vgl. Bruhn 2003a, S. 47). Auch konkrete Bezugsobjekte eines Unternehmens, wie z.B. Marken werden in dem Konzept nicht berücksichtigt. Bruhn kritisiert deshalb, dass das Corporate-Identity-Konzept vielfach an der Oberfläche bleibt und der Gefahr unterläuft sich in kommunikationspolitischer Schönfärberei zu erschöpfen (vgl. 2003a, S. 48).

Der Autor teilt diese Ansicht, fügt jedoch hinzu, dass eine manifeste Unternehmenspersönlichkeit im Sinne der Corporate Identity als wichtige Grundvoraussetzung für die Umsetzung Integrierter Kommunikation notwendig ist und somit als Handlungsrahmen dienen kann.

3.2. Das Northwestern-University-Modell

Don Schultz und andere Wissenschaftler der Northwestern University in Chicago beschäftigten sich Anfang der 1990er Jahre als erste wissenschaftlich mit dem Themengebiet der Integrierten Kommunikation (vgl. Kirchner 2001, S. 35). Sie betrachteten Integrierte Kommunikation aus einem managementorientierten Blickwinkel. Im Speziellen setzten sie ihren Fokus auf die Marketing

Kommunikation, weshalb Integrierte Kommunikation auch als Integrated Marketing Communication (IMC) definiert wird.

Schultz et al. Konzept basiert auf der Grundannahme, dass traditionelle Marketing-Ansätze nicht mehr angemessen und effektiv sind und Kommunikation einen erhöhten Stellenwert für Unternehmen einnimmt (vgl. Schultz et al. 1995, S. 42). Traditionelle Alleinstellungsmerkmale von Produkten können innerhalb von kürzester Zeit durch die technologischen Möglichkeiten kopiert werden. Eine beschleunigte Logistik tritt als Ersatz von produktspezifischen Alleinstellungsmerkmalen. Aber auch Logistik kann nur bis zu einem bestimmten Level optimiert werden. Kommunikation wird somit zum bedeutendsten Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens. Schultz et al. gehen sogar soweit, dass sie modernes Marketing mit Kommunikation gleichsetzen und umgekehrt (vgl. Schultz et al. 1993, S. 46). Für sie ist deshalb die Integration von Kommunikationsmaßnahmen eine Grundvoraussetzung, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Die Alleinstellung eines Unternehmens entsteht im Kopf des Konsumenten als Marke. Für Unternehmen ist es deshalb eine große Herausforderung die verschiedenen kommunikativen Kontaktpunkte mit der Marke zu kontrollieren, um somit einen klaren Gesamtauftritt zu gewährleisten (vgl. Schultz et al. 1995, S. 47). Schultz et al. gehen in ihrem Konzept von einem semantischen Netzwerkmodell bzw. episodischen Gedächtnismodell aus. Neue Informationen werden im Gedächtnis mit jenen verglichen, die bereits gespeichert sind. Informationen, die nicht mit den gespeicherten Konzepten übereinstimmen, werden vom Konsumenten oft ignoriert. Somit wird eine konsistente Gestaltung der Botschaften wichtig, damit die Zielgruppe die Botschaften akzeptiert, verarbeitet und speichert.

Das IMC-Konzept der Northwestern University basiert deshalb auf der Erforschung des Konsumenten, wie dieser Informationen über die Marke kognitiv ordnet und im Verhältnis zu anderen Marken bzw. Eigenschaften der Produktkategorie setzt. Die Analyse dieser Informationsverarbeitungsprozesse und des darauf basierenden Entscheidungsverhaltens sollte nach Schultz et al. mit Hilfe von umfangreichen Datenbanken dazu beitragen, Zielgruppen systematisch zu segmentieren und den für jede Zielgruppe jeweils größten Nutzen zu erfassen.

Ausgehend von den erforschten Informationswünschen, den Situationen und Orten, wann bzw. wo Konsumenten für Kommunikation empfänglich sind, sollen diese gezielt

und koordiniert mit Botschaften angesprochen werden, die bei ihnen Relevanz erzeugen. Schultz et al. bezeichnen diesen Prozess als Kontaktmanagement (vgl. Schultz et al. 1995, S. 56). Das Kontaktmanagement soll gewährleisten, dass alle Maßnahmen mit „einer Stimme sprechen“, um so die Markenbotschaften und den damit verbundenen Kundennutzen einheitlich und effizient zu kommunizieren. Die Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen basiert dabei auf dem größtmöglichen Nutzen für den Konsumenten. Der Konsument soll nach Möglichkeit in einen Dialog eingebunden werden (vgl. Schultz et al. 1995, S. 52). Dialogorientierte Marketing-Kommunikation (Relationship-Marketing) wird nach Schultz et al. langfristig die einseitige Marketing-Kommunikation verdrängen. Durch den Austauschprozess zwischen Unternehmen und Konsumenten kann einerseits eine stärkere Beziehung zur Marke aufgebaut werden und andererseits können Informationen über den Konsumenten gewonnen werden. Eine datenbankbasierte IMC ist dabei eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Relationship-Marketing.

Diese datenbankbasierte Kommunikationsplanung bildet auch die Grundlage für ein weiteres Grundprinzip des IMC-Ansatzes: Die Messbarkeit der Ergebnisse. IMC ist somit nicht nur ein Planungs- sondern auch ein Optimierungsprozess für Kommunikation. Schon im Planungsprozess sollen Evaluationsmöglichkeiten, zum Beispiel durch die Integration von Feedbackmöglichkeiten berücksichtigt werden (vgl. Schultz et al. 1995, S. 123).

Schultz et al. gehen von einem hierarchischen Wirkungsmodell aus, das als Ausgangspunkt für die Evaluation das Verhalten des Konsumenten betrachtet (vgl. Schultz et al. 1995, S. 110). Ziel ist es, jene Einstellungs- und Verhaltensstufen zu evaluieren, die die Vorstufen des Kauf oder unmittelbar dazu gehören. Zur Messung schlagen Schultz et al. langfristige und multidimensionale Messverfahren vor, die auch vom Unternehmen nicht kontrollierbare Faktoren, wie z.B. Medienberichterstattung über das Unternehmen berücksichtigen. In der Operationalisierung dieser unkontrollierbaren Variablen liegt laut Schultz et al. eine besondere Herausforderung. Sie schlagen hierfür vor allem qualitative Forschungsmethoden, wie Fokusgruppenbefragungen vor.

Als Vergleichswerte dienen die in einem Benchmarking-Prozess mit der Konkurrenz ermittelten Werte sowie Vergleichswerte im zeitlichen Verlauf (Tracking-Studien).

Die Ergebnisse bilden wieder die Grundlage für neue Planungsprozesse. Zusammenfassend lässt sich das integrierte Kommunikationsmanagement von Schultz et al. nach folgenden Schritten gliedern:

Tabelle 3 IMC-Planungsablauf nach Schultz et al. 1994

IMC-Planungsablauf
1. Identifikation der Marketing- und Kommunikationsprobleme und –chancen in Bezug zu den übergeordneten Geschäfts- und Unternehmensziele
2. Erforschung von Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konsumenten und anderer Bezugsgruppen
3. Entwicklung von Kommunikationszielen
4. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie mit Botschaften, die sowohl mit den Unternehmenszielen übereinstimmen als auch beim Konsumenten Relevanz bzw. Nutzen erzeugen
5. Auswahl von geeigneten Marketinginstrumenten (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation), welche den Kundennutzen am effektivsten kommunizieren
6. Konsistente Umsetzung der Maßnahmen an jedem Markenkontaktpunkt
7. Erfassung von Daten und Feedback in Datenbanken zum Verständnis der Kundenreaktion und Relevanz des kommunizierten Nutzens beim Kunden
8. erneuter Beginn des Prozesses

(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Modell von Schultz et al. ist durch seinen Fokus auf die Planungs- und Evaluationsprozesse Integrierter Kommunikation als managementorientierter Ansatz zu werten. Durch die Kundenorientierung wird vor allem die Marketing Perspektive beleuchtet. Der Kunde steht im Mittelpunkt und bildet den Ausgangspunkt für Integration. Ihren Schwerpunkt setzen Schultz et al. dabei auf einen datenbankbasierten dialogorientierten Planungs- und Evaluationsprozess, bei dem die Kommunikationsmaßnahmen an sämtlichen Kontaktpunkten integriert sind. Die Evaluation spielt eine zentrale Rolle, da sie wiederum die Ausgangsposition für weitere Planungsschritte bildet.

Auf dem Northwestern-Modell basierende bzw. ähnliche Ansätze entwickelten unter anderem Thorson/Moore und Duncan/Moriarty (vgl. Thorson/Moore 1996; Duncan/Moriarty 1997)

3.3. Gronstedts Stakeholder Relations Modell

Gronstedts Stakeholder Relations Modell verfolgt einen gesellschafts- bzw. bezugsgruppenorientierten Ansatz. Er bezieht somit sämtliche Bezugsgruppen eines Unternehmens in den Kommunikationsprozess mit ein und entwirft ein übergeordnetes Modell der Unternehmenskommunikation. Der Begriff Bezugsgruppe soll in der Arbeit synonym zum Begriff Stakeholder verwendet werden. Stakeholder sind nach Gronstedt alle Gruppen oder Personen, die vom Unternehmensverhalten beeinflusst werden oder das Unternehmen beeinflussen (vgl. Gronstedt 1996c, S. 292).

Ausgangspunkt für Gronstedts Modell ist die Integration von Marketingkommunikation und Public Relations in einen gemeinsamen konzeptionellen Rahmen. Gronstedt kritisiert, dass durch die Aufspaltung der Kommunikationsverantwortung auf die beiden Disziplinen in den Abteilungen „Kommunikationstechnokraten“ entstanden sind, die den fundamentalen Blick für grundlegende Fragen der Unternehmenskommunikation verloren haben.

Besonders durch die wachsende Informationsflut und die vielfältige Medienlandschaft, kann eine getrennte Kommunikationsplanung und ein damit verbundener uneinheitlicher Auftritt zum Wettbewerbsnachteil für ein Unternehmen werden.

Nach Gronstedt sprechen zwei entscheidenden Kriterien dafür, dass Marketingkommunikation und Public Relations zu einem integrierten Konzept zusammengefasst werden müssen. Zum einen überschneiden sich häufig Teilöffentlichkeiten („publics“) mit

Märkten („markets“) und zum anderen gibt es auch zahlreiche Überschneidungen bei den verwendeten Kommunikationsinstrumenten (vgl. Gronstedt 1996c, S. 289).¹² Teilöffentlichkeiten sollen aus Gründen der Vereinfachung mit Bezugsgruppen und Märkte mit Zielgruppen gleichgesetzt werden (vgl. Definitionen in der Fußnote und Abschnitt 2.1.1.). So müssen z.B. Marketing-Fachleute beim Planungsprozess auch Bezugsgruppen berücksichtigen (z.B. die Regierung) und mit ihnen kommunizieren, die eine Barriere (z. B. durch die Gesetzgebung) zum jeweiligen Markt darstellen. Gleichzeitig kann eine Person oft zu mehreren Bezugs-, bzw. Zielgruppen gehören (vgl. Abschnitt 2.1.4.). Als Beispiel für die Überschneidung der Instrumente bringt Gronstedt die Doppelfunktion von Public-Relations

Werbung, bei der für PR-Ziele das Instrument Werbung genutzt wird und umgekehrt genauso (vgl. Gronstedt 1996c, S. 290).

Gronstedt schlägt deshalb ein integriertes Modell vor, in dem alle Bezugs- und Zielgruppen erfasst werden. Gronstedt hat hierfür 11 Bezugsgruppen definiert. Die Kommunikationsfunktion des Unternehmens kann dabei auf drei Arten von Instrumenten zurückgreifen: empfangene Instrumente, interaktive Instrumente und sendende Instrumente, die sowohl aus dem Bereich PR als auch Marketing bzw. Werbung kommen können.

Im Mittelpunkt des Stakeholder Relations Modells steht als wichtigste Bezugsgruppe der Kunde bzw. Konsument (vgl. Gronstedt 1996c, S. 292). Nach Gronstedt bilden gute Kundenbeziehungen die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik. In Non-Profit-Organisationen ist der Kunde durch eine bzw. mehrere Bezugsgruppen zu ersetzen z.B. Freiwillige oder Unterstützer. Die Konstellation und Bedeutung der einzelnen Bezugsgruppen kann also von Organisation zu Organisation verschieden und auch situationsabhängig sein.

Das Verhalten und die Beziehungen der Bezugsgruppen sind interdependent und haben somit auch immer einen Einfluss auf die Bezugsgruppe der Kunden (z.B. Teilöffentlichkeiten entstehen durch Situationen in denen das Verhalten von Organisationen wie z.B. Unternehmen, für Gruppen oder Personen Konsequenzen hat, die nicht an den Entscheidungen der Organisation beteiligt waren (vgl. Kirchner 2001, S. 87, zit. nach Grunig/Grunig 1991, S. 264). Märkte werden als Segmente der Bevölkerung definiert, welche die Organisation auswählt, um seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Während Märkte von Unternehmen gezielt ausgesucht werden, entstehen Teilöffentlichkeiten auf Grund von

Reibungspunkten mit der Organisation von selbst. (vgl. Kirchner 2001, S. 87 über Meinungsführer). Deshalb ist es in Gronstedts Modell der Integrierten Kommunikation wichtig, die Kommunikation mit „äußeren“ Bezugsgruppen als integralen Bestandteil der Kommunikation mit den Kunden zu betrachten. Der Stakeholder Relations Ansatz ist ein dialogorientierter Ansatz, bei dem Bezugsgruppen nicht nur Empfänger von Kommunikation sind, sondern auch Sender. Mit Hilfe von multivariaten Messverfahren soll aus verschiedenen Forschungsmethoden (z.B. quantitative und qualitative Marketing- und PR Evaluation) eine Positionsbestimmung des Unternehmens erhoben werden. Die Ergebnisse dienen zum einen zur Identifikation der Bezugsgruppen und ihrer Kategorisierung nach Wichtigkeit. Zum anderen erhält das Unternehmen so Auskunft über Wahrnehmung des Unternehmens und den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen. Des Weiteren bilden die Ergebnisse die Grundlage für den fortlaufenden Planungsprozess der Kommunikation.

Der Ansatz ermöglicht somit, Unternehmen und Organisationen ausgehend von den Ergebnissen proaktiv zu handeln.

Als zweites Element sollen Marketing und Public Relations interaktive Instrumente nutzen, um einen Dialog zwischen der Organisation und seinen Bezugsgruppen zu ermöglichen (siehe Abbildung). Ziel ist es, die Bezugsgruppen als aktive gleichberechtigte Partner im Kommunikationsprozess zu gewinnen und so langfristige Beziehungen aufzubauen.

Bei den sendenden Instrumenten sollen ebenfalls die Barrieren zwischen den Abteilungen Marketing und PR abgebaut werden. Je nach Bezugsgruppe wird der ideale Mix aus den Kommunikationsinstrumenten erstellt, unabhängig ob nun Werbung und PR. Die optimale Kombination der Instrumente soll auf den Ergebnissen der Forschung basieren, die über die empfangenen Instrumente erhoben wurden.

Integrierte Kommunikation soll nach Gronstedt vor allem durch konsistente Botschaften und Bilder, gemeinsame kreative Elemente und zeitliche Koordination der verschiedenen Instrumente gewährleistet werden. Der Planungsprozess der Integrierten Kommunikation besteht bei Gronstedt aus drei Schritten:

1. Der Auswahl der strategisch wichtigen Bezugsgruppen.
2. Der Auswahl des optimalen Mixes der sendenden Instrumente für die jeweilige Bezugsgruppe.

3. Die inhaltliche und zeitliche Integration der Instrumente.

Andere bezugsgruppenorientierten Ansätze entwickelten unter anderem Zerfaß, Grunig/Grunig und Kirchner (vgl. Zerfaß 1996; Grunig/Grunig 1998; Kirchner 2001).

3.4. Eschs verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

Esch betrachtet Integrierte Kommunikation als einen inhaltlichen und formalen Abstimmungsprozess aller Maßnahmen der Marktkommunikation, um die durch Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken (vgl. Esch 2000a, S. 27). Er bezieht sich dabei auf eine Definition von Kroeber-Riel (vgl. Kroeber-Riel 1993, S. 300). Nach Esch ist Integrierte Kommunikation die durchgängige Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes durch die Abstimmung des Zeitablaufes und der Kommunikationsinstrumente mit dem Ziel die Kontaktwirkungen zu optimieren. So soll die Erinnerung an die Kommunikation erleichtert und Präferenzen für die kommunizierende Marke verstärkt und gefestigt werden.

Die durch die Kommunikationsmittel hervorgerufenen Wirkungen sollen sich dabei gegenseitig unterstützen. Esch setzt somit den Fokus in seiner Betrachtungsweise auf die wirksame Gestaltung externer Kommunikation und dabei insbesondere auf Werbung.

Die große Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen, gesättigte Märkte und die mit der ausdifferenzierten Medienlandschaft entstandene Informationsflut, stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Marken bekommen als Alleinstellungsmerkmal eine zunehmende Bedeutung. Kommunikation übernimmt dabei die Schlüsselfunktion um Marken aufzubauen und langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Mittels Kommunikation können Gedächtnisstrukturen für Marken aufgebaut werden, die Präferenz bildend wirken und eine Alleinstellung gegenüber den Mitbewerbern erreichen.

Um eine Marke aufzubauen sollte Kommunikation drei Anforderungen erfüllen (vgl. Esch 2000a, S. 24). Zum einen muss eine Marke ständig durch Kommunikation aktualisiert werden, um im Relevant Set des Konsumenten präsent zu sein. Die Kommunikation muss deshalb aufmerksamkeitsstark gestaltet sein und die Marke muss im Mittelpunkt der Kommunikation stehen. Sie muss zudem auf die Botschaft, auf ausgewählte Zielgruppen und Kommunikationsinstrumente konzentriert sein.

Als Zweites muss eine klare, für den Konsumenten relevante Positionierung kommuniziert werden. Als drittes müssen die Kommunikationsmaßnahmen integriert sein. Durch Integrierte Kommunikation können sich Markenschemata schneller bilden und über einen längeren Zeitraum erhalten werden.

Esch bezieht sich dabei als theoretisches Grundkonzept auf die Schematheorie (vgl. Abschnitt 2.2.3.). Er ergänzt diese noch um Erkenntnisse der Imagery- und Involvementforschung. Esch begründet den Bezug auf die Imageryforschung mit dem Argument, dass verbale Inhalte anders aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden als nonverbale Inhalte. Die Berücksichtigung der Involvement ist nach Esch ebenfalls erforderlich, weil in Abhängigkeit vom Involvement Konsumenten Informationen anders aufnehmen, verarbeiten und speichern. Dies kann Auswirkungen auf den Aufbau von Gedächtnisstrukturen für die Marke haben.

Aus Eschs verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist Integrierte Kommunikation also vor allem ein Lernkonzept. Dabei sind zwei Aspekte des Lernens zu unterscheiden:

das erstmalige Lernen von Inhalten, die mit der Marke assoziiert werden sollen und die Wiederauffrischung von Inhalten, die bereits über eine Marke gelernt wurden (vgl. Esch 2001, S. 79). Integrierte Kommunikation erfüllt somit zwei Aufgaben.

Esch kritisiert, dass Integrierte Kommunikation zwar gepredigt, sie jedoch zu selten umgesetzt wird. Inhaltsanalytischen Studien zufolge treten viele Marken uneinheitlich und nicht integriert auf (vgl. Esch 2001, S. 231ff). Die meisten Kommunikationsauftritte weisen demnach keine für den Konsumenten erkennbaren, formalen oder inhaltlichen Klammern auf. Mangelnde Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und häufige Wechsel der Kommunikationsauftritte (z.B. durch ständig wechselnde Kampagnenwechsel) erzeugen ein zersplittertes Markenbild.

Bei der Planung Integrierter Kommunikation unterscheidet Esch zwischen Mitteln und Dimensionen Integrierter Kommunikation (vgl. Esch 2001, S. 69ff).

Abbildung 2 Planungsmodell nach Esch

Mittel zur Integration Dimensionen der Integration	formale Integration		inhaltliche Integration			
	„klassische“ formale Mittel (Corporate- Design- Maßnah- men)	Präsenz- signale, Wort-Bild- Zeichen	durch Sprache		durch Bilder	
			identische Aussagen	semantisch gleiche Aussagen	gleicher Bildinhalt	Schlüssel- bild
zeitlich						
zwischen den einge- setzten Kommuni- kations- mitteln						

(Quelle: Esch 2001, S. 69)

Als Dimensionen unterscheidet Esch zwischen der zeitlichen Integration, die er auch als Kontinuität bezeichnet und der Integration zwischen den Kommunikationsmitteln. Beide sind für das erstmalige Lernen und Auffrischen von Markenbotschaften wichtig. Die zeitliche Integration bezieht sich dabei nicht nur auf ein Kommunikationsinstrument, sondern auf den gesamten Kommunikationsauftritt einer Marke. Ein kontinuierlicher Auftritt ist nach Esch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Marken. Er illustriert dies an mehreren erfolgreichen Kampagnen, die über mehrere Jahre liefen. Ständig neue Botschaften und Bilder hemmen Lernprozesse und fördern Gedächtnisüberlagerungen zur Marke.

Sowohl eine zeitliche als auch eine Integration zwischen den Kommunikationsmitteln lässt sich durch formale und/oder inhaltliche Mittel erzielen. Formale Mittel sind Elemente, die man dem Corporate Design zuordnen kann, also Stilmerkmale wie bestimmte Farben, Logo, eine gleich bleibende Typographie oder auch bestimmte Wort-Bild-Kombinationen. Die formale Integration verankert in erster Linie die Marke im Gedächtnis der Konsumenten und erleichtert die Erinnerung (vgl. Esch 2001, S. 74). Sie leistet aber kaum einen Beitrag, um bestimmte Positionierungsinhalte mit der Marke zu verbinden. Erst durch eine inhaltliche Integration können klare Gedächtnisstrukturen und ein klares Image im Sinne des angestrebten Positionierungsziels vermittelt werden. Zu den inhaltlichen Mitteln zählen wiederkehrende Aussagen (z.B. Slogans) und Bilder, die die Positionierung widerspiegeln. Bilder die komplexe Positionierungsinhalte konstant kommunizieren bezeichnet Esch als Schlüsselbilder (vgl. Esch 2001, S. 75).

Sowohl hinsichtlich Kontinuität als auch bei der Abstimmung zwischen den verschiedenen Kommunikationsmitteln spielt die Schlüsselbildintegration eine entscheidende Rolle (vgl. Esch 2000b, S. 33).

Der Entwicklungsprozess Integrierter Kommunikationskonzepte soll grundsätzlich am Rezeptionsverhalten wenig involvierter Konsumenten ausgerichtet sein. Esch macht die Gestaltungsfreiräume Integrierter Kommunikation vom Involvement der Konsumenten abhängig (vgl. Esch 2001, S. 124). So bedarf Kommunikation bei wenig involvierten Konsumenten einer intensiven Abstimmung im Zeitablauf und zwischen den Kommunikationsmitteln. Sie muss durch starke formale (z.B. Farben, Präsenzsignale) und inhaltliche (z.B. Schlüsselbilder) Gestaltungsmittel geprägt sein. Bei stark involvierten Konsumenten kann integrierte Kommunikation freier gestaltet werden. Inhaltlich und formal dürfen keine widersprüchlichen Informationen kommuniziert werden. Zudem sollten sprachliche Mittel und Bildsprache der langfristigen strategischen Positionierung entsprechen. Ein weiteres Kriterium für den Gestaltungsgrad Integrierter Kommunikation sehen Esch und Redler in der Markenarchitektur von Unternehmen (z.B. ob ein Unternehmen mehrere Marken besitzt) und im Falle von mehreren Marken in der strategischen Ausrichtung der Marken (vgl. Esch/Redler 2004, S. 1483ff). Bei unterschiedlichen Positionierungen von Marken innerhalb eines Unternehmens ist der Einsatz von Integrationsklammern zu unterlassen, da aus Konsumentensicht keine Verbindung zwischen den Marken sichtbar werden soll. Integrierte Kommunikation erzeugt eine starke Anbindung an Marken aneinander und ist dann sinnvoll, wenn von den Marken eine einheitliche Positionierung verfolgt wird.

Zur Evaluation Integrierter Markenkommunikation schlägt Esch Verfahren vor, die die Wirkung hinsichtlich der Stärkung der Marke messen. Esch empfiehlt hierfür ein kommunikationsbezogenes Markentracking (vgl. Esch 2000a, S. 45).

3.5. Integrierte Markenkommunikation nach Bruhn

Bruhn stellt in seinem Ansatz Integrierter Markenkommunikation den Managementprozess der Integration ins Zentrum seiner Betrachtungsweise. Als theoretischen Bezug und zur Erläuterung der Notwendigkeit des Konzeptes verwendet Bruhn den verhaltenswissenschaftlichen Wirkungsansatz der Gestaltpsychologie und der Schematheorie (vgl. Bruhn 2003a, S. 29ff; Abschnitt 2.2.3.). Anders als Esch betrachtet Bruhn Integrierte

Kommunikation jedoch weniger unter dem Wirkungsaspekt sondern vielmehr unter den Gesichtspunkten der Planung und Organisation Integrierter Kommunikation. Sein Konzept ist also der managementorientierten Betrachtungsweise zuzuordnen.

Grundsätzlich unterscheidet Bruhn drei Formen Integrierter Kommunikation die zu einem konsistenten Erscheinungsbild beitragen: die inhaltliche Integration, die formale Integration und die zeitliche Integration der Kommunikationsinstrumente. Ziel der inhaltlichen Integration ist es alle Kommunikationsmaßnahmen im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele thematisch miteinander zu verbinden (vgl. Bruhn 2003a, S. 58). Als verbindende Elemente nennt Bruhn unter anderem Slogans, Schlüsselbilder, akustische Signale, Kernbotschaften

u.a. . Um eine inhaltliche Integration zu erreichen, unterscheidet Bruhn nach vier weiteren Integrationsdimensionen: der funktionalen, der instrumentellen , der horizontalen und der vertikalen Integration. Die Tabelle 4 gibt noch einmal eine Übersicht über die verschiedenen Formen Integrierter Kommunikation:

Tabelle 4: Formen Integrierter Kommunikation

Inhaltliche Integration	
Funktionale Integration	Eindeutige Zuordnung bzw. Abgrenzung von Kommunikationsinstrumenten zu bestimmten Funktionen der Kommunikation (z.B. Informations-, Profilierungs-, Motivations-, Dialogfunktion)
Instrumentelle Integration	Vernetzung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente (z.B. Werbung und PR)
Horizontale Integration	Integration der Kommunikationsinstrumente innerhalb einer Marktstufe (z.B. Verknüpfung von Werbung, PR, Sponsoring gegenüber Konsumenten)

Vertikale Integration	Durchgängigkeit der Kommunikation auf verschiedenen Ebenen des Marktes (z.B. einheitliche Werbung gegenüber Konsumenten, Zuliefern, Mitarbeitern, Investoren, u.a.)
Formale Integration	
Integration durch einheitliche Gestaltungsprinzipien (z.B. Corporate Design)	
Zeitliche Integration	
Zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten. Zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes.	

(Quelle: Eigene Darstellung)

Betrachtet man Integrierte Kommunikation wie Bruhn vor allem als Managementprozess, so ist die große Herausforderung des Prozesses, die zahlreichen Kommunikationsinstrumente und –mittel für unterschiedliche Zielgruppen in alternativen Kommunikationssituationen über mehrere Hierarchieebenen eines Unternehmens in Einklang zu bringen (vgl. Bruhn 2004c, S. 1446). Dies bedarf eines systematischen und ganzheitlichen Managementprozesses. Die Planungsaufgaben sind dabei auf zwei unterschiedlichen Ebenen zu vollziehen. Beide bedingen unterschiedlicher Planungsverfahren, die zusammenzuführen und zu integrieren sind.

Auf der Ebene der Markenkommunikation wird die strategische Ausrichtung der Gesamtkommunikation in Abhängigkeit von der Markenführung (Dachmarke, Einzelmarke, Familienmarke) für die jeweilige Markenstrategie festgelegt. Es werden strategische

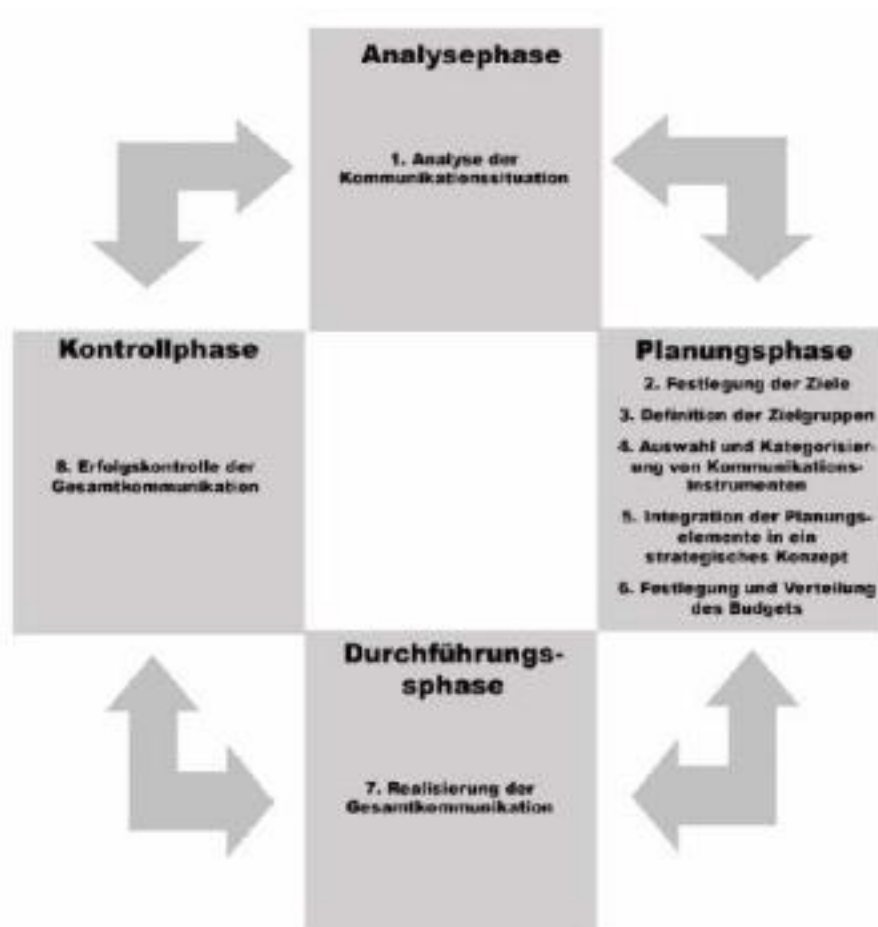
Zielsetzungen, ein strategisches Leitbild sowie die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente definiert, die allgemein gültig sind (Top-down-Planung).

Auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente wird die strategische Ausrichtung der einzelnen Disziplinen innerhalb der Markenstrategie bestimmt. Die einzelnen Managementprozesse sind dabei an den Entscheidungen der übergeordneten Markenkommunikation auszurichten, können jedoch bei der Entwicklung eigener Integrationsmaßnahmen relativ unabhängig agieren (Bottom-up-Planung).

Bruhn bemängelt, dass in der Kommunikationspraxis überwiegend eine Bottom up-Planung für Einzelinstrumente durchgeführt wird und ein Rahmen zu selten vorgegeben wird (Top-Down), was einer der Gründe für ein geringes einheitliches Auftreten ist (vgl. Bruhn 2003a, S. 142).

Um eine Basis für die Integration schon in der Planungsphase zu schaffen, dürfen die Planungsverfahren nicht unabhängig voneinander ablaufen. Eine reine Top-Down-Planung führt zwar zu einem einheitlichen Planungsergebnis, kann aber durch die Komplexität des Prozesses nicht den spezifischen Anforderungen der einzelnen Instrumente gerecht werden. Dies führt bei den nachgelagerten Stellen zu Identifikations- und Informationsproblemen und erschwert somit Integrationsbemühungen. Nach Bruhn müssen deshalb die einzelnen Phasen des Managementprozesses miteinander abgestimmt und zusammengeführt werden (Down-up-Planung) (vgl. Bruhn 2003a, S. 143). Er unterteilt bei beiden Ebenen den Managementprozess in vier Phasen: Analysephase, Planungsphase, Durchführungsphase und Kontrollphase.

Abbildung 3: Managementprozess der Gesamtkommunikation



(Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Bruhn 2003a, S. 141))

In der ersten Phase wird die Kommunikationssituation für das Gesamtunternehmen und seine Marken analysiert, als auch die Situationen, mit denen sich die einzelnen Kommunikationsinstrumente konfrontiert sehen. In der Analyse sollten alle Ziel- bzw. Bezugsgruppen, der Markt und das Umfeld (z.B. Konkurrenz) und unternehmensbezogene Einflussfaktoren (z.B. Höhe des Budgets) berücksichtigt werden. In der Planungsphase werden, ausgehend von den Erkenntnissen der Analysephase, die Kommunikationsziele und Zielgruppen festgelegt und die dazugehörigen Kommunikationsinstrumente ausgewählt. Bruhn schlägt hierfür eine hierarchische Rangordnung vor. Um die Integration dieser Teilelemente zu garantieren, bedarf es eines strategischen Konzeptes.

Die Kommunikationsstrategie ist das Kernstück dieses Planungsprozesses und enthält drei Kernelemente(vgl. Bruhn 2004c, S. 1450f):

1. strategische Markenpositionierung

Die strategische Positionierung vermittelt das Sollbild einer Marke und beinhaltet somit das Hauptziel der Markenkommunikation. Die relevanten Eigenschaften einer Positionierung sollen dabei übergeordnet für alle Zielgruppen definiert werden.

2. Definition der kommunikativen Leitidee

Die kommunikative Leitidee gibt in Form einer Grundaussage und daraus abgeleiteten Kommunikationsbotschaften eine inhaltliche Konkretisierung der wesentlichen Positionierungsmerkmale wieder.

3. Spezifizierung der Leitinstrumente

Integrierte Kommunikation verlangt laut Bruhn eine klare Zuordnung von Funktionen und Aufgaben einzelner Kommunikationsinstrumente. Deshalb sind Leitinstrumente zu definieren, welche für die Erreichung der angestrebten Positionierung die größte strategische Bedeutung haben. Des weiteren müssen Hinweise auf die Bedeutung der einzelnen Kommunikationsinstrumente für die Gesamtkommunikation gegeben werden. Die Analyse der Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten und davon abgeleitet die Auswahl der Instrumente bilden nach Bruhn eine wesentliche

Aus den strukturell-planerischen Kernelementen der Strategie können Regeln für die operative Umsetzung der Kommunikation abgeleitet werden. Diese Regeln sollen nach Bruhn in einem Konzeptpapier verbindlich zusammengefasst werden (vgl. Bruhn 2004c, S. 1451). Das Konzeptpapier hat die Aufgabe, die Zusammenhänge zwischen der strategischen Positionierung, der kommunikativen Leitidee und den Leitinstrumenten zu konkretisieren und nach festgelegten Regeln in Maßnahmen umzusetzen. Es beschreibt zudem die Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Kommunikationsabteilungen und legt für diese ebenfalls Organisationsregeln fest.

Um beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung Integrierter Kommunikation zu schaffen, empfiehlt Bruhn, bereits im Verlauf der Kommunikationsplanung die Besonderheiten unterschiedlicher Markenstrategien zu reflektieren (vgl. Bruhn 2004c, S. 1457ff). Dies zeigt Bruhn am Beispiel der Einzelmarken-, Familienmarken- und Dachmarkenstrategie auf. Bei einer Einzelmarkenstrategie wird jedes Produkt eines Unternehmens unter einer eigenen Marke angeboten. Grund für ein Unternehmen Einzelmarkenstrategien zu verfolgen, ist die bewusste unterschiedliche Positionierung von Produkten, um so z.B. bestimmte Marktsegmente besser abdecken zu können (z.B. bei Mercedes

und Smart). Die Marke wird eigenständig positioniert und ermöglicht den Aufbau einer unverwechselbaren Markenpersönlichkeit. Die Kommunikationsmaßnahmen konzentrieren sich dabei auf ein spezifisches Produkt bzw. die Marke. Somit können die Positionierung, die Botschaften, Zielgruppen und Kommunikationsinstrumente für Einzelmarken vergleichsweise konkret formuliert werden, da sie nicht auf andere Produkte des Voraussetzungen für die Planung Integrierter Kommunikation. Bruhn geht in seinem Konzept ausführlich auf die funktionalen, zeitlichen und hierarchischen Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten ein und macht konkrete Vorschläge zur Messung der Beziehungen (vgl. Bruhn 2003a, S. 83-136). Mit Hilfe von Hierarchisierungsmethoden unterscheidet Bruhn Kommunikationsinstrumente nach Leit-, Kristallisations-, Integrations- und Folgeinstrumenten. Da der Fokus dieser Arbeit nicht auf der Auswahl der Kommunikationsinstrumente bzw. der Analyse der Beziehungen liegen soll, sondern vielmehr auf der Untersuchung der konkreten Umsetzung an den Beispielen Werbung und PR, soll an dieser Stelle nicht näher auf die Verfahren eingegangen werden. Bruhns Unterteilung der Markenstrukturen in Einzel-, Dach- und Familienmarkenstrategie ist stark vereinfacht. Markenstrukturen innerhalb von Unternehmen sind häufig sehr viel komplexer. Dadurch ergeben sich zahlreiche Mischformen, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Ausführlicher dazu: Meffert 2000, S. 858ff Unternehmen übertragen werden müssen. Dies erleichtert die Koordination der einzelnen Instrumente und ihre Integration in ein strategisches Konzept. Bei einer Dachmarkenstrategie werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke angeboten. Der Vorteil dieser Strategie ist darin zu sehen, dass alle Produkte zur Profilierung und Stützung der Dachmarke beitragen können (vgl. Meffert 2000, S. 862). Gleichzeitig können die Produkte von der Bekanntheit und dem Image der Dachmarke profitieren. Die Heterogenität von Produkten unter einer Dachmarke hat jedoch zur Folge, dass die Positionierung in einem integrierten Kommunikationskonzept nicht so konkret erfolgen kann wie bei einer Einzelmarkenstrategie. Im Vergleich zu dieser, ist es viel schwieriger, die Gemeinsamkeiten der einzelnen Produkte herauszufiltern, um somit die Grundlage für ein einheitliches Kommunikationskonzept zu formulieren. Aussagen hinsichtlich der Positionierung, der Botschaften, Zielgruppen und Kommunikationsinstrumente können nur auf einer abstrakten Ebene formuliert werden und erfordern eine Konkretisierung bei den jeweiligen Produkten. Somit wird deutlich, dass die Integrationsarbeit für Dachmarken höhere

Anforderungen an Unternehmen stellt, als dies bei Einzelmarken der Fall ist. Deshalb ist es wichtig dass bereits bei der Kommunikationsplanung zum einen die einzelnen Kommunikationsabteilungen und zum anderen auch die einzelnen Produktmanager in den Planungsprozess intensiv einbezogen werden, um eine bestmögliche Abstimmung aller Maßnahmen zu gewährleisten.

Die Familienmarkenstrategie nimmt eine mittlere Position zwischen der Einzelmarken- und Dachmarkenstrategie ein. Bei der Familienmarkenstrategie werden mehrere verwandte Produkte unter einer Marke geführt, um so z.B. unterschiedliche Teilmärkte in einem Produktsegment ansprechen zu können (z.B. die Unilever-Marke „Du Darfst“ mit „Du Darfst“-Käse, -Margarine und – Marmelade). Für die Entwicklung eines strategischen Konzeptes bedeutet dies, dass Aussagen über Positionierung und Botschaften konkreter formuliert werden können als bei Dachmarken. Trotzdem müssen Aussagen oft über ein breites Leistungsspektrum getroffen werden, in denen produktspezifischen Eigenschaften nicht untergehen dürfen. Die Einheit in der Kommunikation hängt also letztendlich auch hier von einem intensiven Austausch zwischen den Kommunikationsabteilungen und zwischen den einzelnen Produktmanagern ab.

Mit der Entwicklung eines strategischen Konzeptes und den daraus resultierenden Kommunikationsregeln stellt sich die Frage, wie das zur Verfügung stehende Budget aufgeteilt wird. Um die bestmögliche Integrationswirkung zu erreichen, schlägt Bruhn ein heuristisches Verfahren vor, das abhängig von der hierarchischen Ordnung der Kommunikationsinstrumente (z.B. Leitinstrument) das Budget nach fixem und variablem Anteil mit unterschiedlicher Gewichtung aufteilt (vgl. Bruhn 2003a, S. 167). Dadurch ist das Verfahren im Hinblick auf die Zielerreichung sehr flexibel und kann bei Veränderungen angepasst werden.

Für die Durchführungsphase identifiziert Bruhn drei zentrale Erfolgsfaktoren, die zu einer gelungenen organisatorischen Umsetzung Integrierter Kommunikation beitragen: „De-Spezialisierung“, Teamorientierung sowie eine verstärkte Ausrichtung an den Kommunikationsprozessen im Unternehmen (vgl. Bruhn 2004c, S. 1456f).

Mit einer „De-Spezialisierung“ sollen nach Bruhn mittels einer Aufgabenanalyse die Gemeinsamkeiten der Kommunikationsaufgaben unterschiedlicher Fachabteilungen identifiziert werden und Bereiche mit ähnlichen Aufgaben zusammengelegt werden. So

können Synergiepotentiale zwischen Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen besser genutzt und Koordinationskosten reduziert werden.

Mittels verstärkter Teamarbeit sollen durch hierarchische Strukturen geschaffene Integrationsbarrieren abgebaut werden. Bruhn schlägt hierfür die Bildung von interdisziplinären Gremien oder Projektgruppen und, ab einer bestimmten Unternehmensgröße, die Etablierung eines Kommunikationsmanagers vor. Diese Gremien, Projektgruppen bzw. Projektmanager sind sowohl für die Konzeption als auch für die Umsetzung integrierter Kommunikation verantwortlich. So soll eine stärkere Durchsetzung des Kooperationsgedankens (personeller Aspekt), eine intensivere Nutzung des Wissens von spezialisierten Abteilungen (fachlicher Aspekt) sowie die Partizipation der Führungskräfte und Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen der integrierten Kommunikation (Machtaspekt) angestrebt werden (vgl. Bruhn 2003a, S. 218).

Eine stärkere Konzentration auf die Kommunikationsprozesse soll Schnittstellenprobleme, die durch „künstliche“ Abteilungsgrenzen entstanden sind, beheben und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern.

Demnach ist nicht entscheidend, welche Funktionen die einzelnen Kommunikationsinstrumente wahrnehmen, sondern wie die unterschiedlichen Teilprozesse einzelner Kommunikationsinstrumente verbunden werden können, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Bei der Ausgestaltung des Kernprozesses integrierter Kommunikation schlägt Bruhn ähnlich wie Duncan/Moriarty und Schultz et al. eine Orientierung an Markenkontaktpunkten zwischen Unternehmen und Zielgruppen vor (vgl. Schultz et al. 1995, S.49f; Duncan/Moriarty 1997, S. 48; Bruhn 2003a, S. 227).

Als Bestandteil des Managementprozesses integrierter Kommunikation muss sich an die Durchführungsphase die Evaluationsphase anschließen. Die Erfolgskontrolle soll untersuchen, ob die vorher definierten Ziele erreicht wurden, welche kommunikativen Maßnahmen am effizientesten waren und welchen Erfolg das aufgewendete Budget hatte (vgl. Bruhn 2003a, S. 297ff). Erst durch die Überprüfung der Ziele werden Differenzen sichtbar und können korrigierende Maßnahmen ergriffen werden. Für die Evaluation integrierter Kommunikation unterscheidet Bruhn drei Typen der Erfolgskontrolle, durch die Rückschlüsse auf den Gesamtprozess gezogen werden können: Prozesskontrollen, Wirkungskontrollen und Effizienzkontrollen (vgl. Bruhn 2003a, S. 300ff). Prozesskontrollen beschäftigen sich mit der unternehmensinternen Kontrolle der Durchführung von

Integrationsprojekten und somit dem Status Quo der Integrierten Kommunikation im Gesamtunternehmen oder bei bestimmten Projekten.

Wirkungskontrollen zielen darauf ab die Kommunikationswirkung bei den Rezipienten nach psychologischen und ökonomischen Gesichtspunkten zu untersuchen. Dabei soll herausgefunden werden, ob der integrierte Einsatz von Kommunikationsinstrumenten bei Rezipienten eine bessere Wirkung erzielt, als der isolierte Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen. Mittels Effizienzkontrollen soll die ökonomische Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen werden und so eine Wertigkeit unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente erfasst werden.

Auf die einzelnen Methoden der Wirkungs- und Effizienzkontrollen soll an dieser Stelle, aus Gründen der thematischen Eingrenzung, nicht näher eingegangen werden. Zudem stehen die bisherigen Erfolgskontrollen vor zahlreichen Schwierigkeiten, die einer ausführlicheren Diskussion bedürfen und den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Probleme, die bei der isolierten Erfolgsmessung auftreten, werden bei der Messung integrierter Wirkungen noch verstärkt (vgl. Bruhn 2003a, S. 297). Bruhn hebt dabei zwei Kernprobleme hervor. Zum einen das Problem der Wirkungsinterdependenzen, also die Kenntnis über die Wirkungsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten. Zum anderen benennt Bruhn das Problem der Wirkungszurechenbarkeit, welches wiederum durch die Wirkungsinterdependenzen bedingt ist. Die problematische Wirkungs- und Effizienzmessung stellt laut Bruhn eines der zentralen Probleme der Integrierten Kommunikation dar. Sowohl in den wissenschaftlichen Diskussionen als auch in den Diskussionen in der Praxis wird davon ausgegangen, dass durch eine verstärkte Integration Synergiewirkungen erzielt werden und die Effizienz der Kommunikation gesteigert werden kann. Nachweise konnten bisher jedoch nur partiell erbracht werden (vgl. Bruhn 2003a, S. 297).

3.6. Zusammenfassung

Alle vorgestellten Planungsansätze sind bezüglich ihrer Ausgangsposition ähnlich. Sie gehen von der bewusst strategischen Konstruktion der Unternehmenspositionierung abgeleitet von den formulierten Zielen aus. Die Ansätze unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Ihrer Zielsetzung und Umsetzungsnähe.

Das Northwestern-University-Modell orientiert sich fast ausschließlich an der Bezugsgruppe der Kunden. Integration wird bei diesem Ansatz aus dem Blickwinkel des Kunden organisiert. Grundlage der Kommunikationsstrategie ist der aus der Marktforschung identifizierte Schlüsselnutzen für den Kunden. Das Northwestern-University-Modell stützt sich dabei vor allem auf den Einsatz von Informationstechnologien und Datenbanken, die zudem die Grundlage für eine dialogorientierte Kommunikation bilden. Die Marke nimmt eine zentrale Rolle als Bezugsobjekt des IMC-Konzeptes ein. Durch Kontaktmanagement soll ein einheitliches Markenerlebnis für den Konsumenten geschaffen werden.

Das IMC-Modell erläutert zwar die Schritte des Planungsprozesses, gibt jedoch außer bei der Evaluation keine konkreten Handlungsvorschläge wie die einzelnen Schritte umgesetzt werden können. Andere Bezugsgruppen des Unternehmens werden im Sinne einer Gesamtkommunikation durch die stark konsumentenorientierte Perspektive im IMC-Konzept nur geringfügig berücksichtigt. Auch eine kommunikations- und verhaltenswissenschaftliche Auseinandersetzung findet in dem Konzept nur rudimentär statt. Ein weiterer Kritikpunkt ist das vorausgesetzte hierarchische Wirkungsmodell, das ähnlich wie das AIDA-Modell als überholt gilt (vgl. Kirchner 2001, S. 164). Gronstedts Stakeholder Relations Modell ist ähnlich wie im Northwestern University-Modell nach den Bedürfnissen und Perspektiven der Bezugsgruppen ausgerichtet und dialogorientiert. Der Kunde steht dabei als zentrale Bezugsgruppe im Mittelpunkt. Da sich Bezugsgruppen überschneiden, ist es jedoch notwendig, Integrierte Kommunikation an allen Bezugsgruppen auszurichten. Hier unterscheidet sich Gronstedts Modell vom Northwestern University-Modell. Integration bedeutet für Gronstedt die Aufhebung der Differenzierung zwischen Marketing- und PR-Instrumenten. Konkrete Vorschläge für die Umsetzung werden jedoch in seinem Konzept nicht erarbeitet. Gronstedt stellt zudem keinen Bezug zur Markenkommunikation her. Grunig/Gunig, ebenfalls Vertreter des bezugsgruppenorientierten Ansatzes, kritisieren an Gronstedts Modell, dass die strategische Bedeutung von Bezugsgruppen von der strategischen Ausrichtungen und der Situation abhängig sind, also der Kunde nicht immer die wichtigste Bezugsgruppe darstellt (vgl. 1998, S. 147). Für sie nimmt Public Relations als Managementfunktion die zentrale Rolle bei der Umsetzung Integrierter Kommunikation ein. Esch betrachtet in seiner verhaltenswissenschaftlichen Perspektive Integrierte Kommunikation vor allem unter Gestaltungs- und Wirkungsaspekten. Die Marke

nimmt dabei als Bezugsobjekt Integrierter Kommunikation eine zentrale Rolle ein. Esch entwickelt ein Modell zur Wirkung Integrierter Kommunikation auf Konsumenten und gibt konkrete Handlungsanweisungen zur Umsetzung. Diese beziehen sich jedoch auf die Gestaltung von Marketingkommunikation und insbesondere Werbung. Somit liegt der Fokus auf dem Konsumenten als zentrale Bezugsgruppe. Andere Bezugsgruppen und Kommunikationsinstrumente wie PR oder Mitarbeiterkommunikation werden in Eschs Modell nicht berücksichtigt. Konkrete Vorschläge zu den Organisationsprozessen der Umsetzung gibt Esch nicht.

Bruhn versucht in seinem managementorientierten Konzept Integrierter Kommunikation konkrete Schritte zur Umsetzung zu skizzieren. Die Marke ist dabei ebenso das zentrale Bezugsobjekt Integrierter Kommunikation. Bruhn konzentriert sich in seinem Modell auf die Auswahl und den optimierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente und gibt konkrete Handlungsanweisungen für alle Phasen des Planungsprozesses. Er bezieht dabei alle Bezugsgruppen in den Planungsprozess mit ein. Kritisch zu betrachten ist jedoch, dass Bruhn Public Relations als Kommunikationsinstrument des Marketings betrachtet und nicht wie in vielen Unternehmen bereits üblich als eigenständige Managementfunktion.

Kirchner merkt an, dass Integrierte Markenkommunikation kein konkretes, statisches Strukturierungskonzept sein kann, das jedem Unternehmen einheitlich „übergestülpt“ werden kann (vgl. Kirchner 2001, S. 172). Kirchner erklärt dies mit der Komplexität der Kommunikationswirkungen und der Vielzahl an Variablen, die vom Unternehmen nicht kontrolliert werden können (siehe auch Abschnitt 2.1.2.).

Der Autor schließt sich dieser Ansicht an, hält jedoch eine wie von Bruhn vorgeschlagene systematische Planung des Organisationsprozesses für sinnvoll, um Unternehmen und Agenturen Orientierung bei der Umsetzung Integrierter Kommunikation zu bieten. Je nach Ausgangssituation müssen Unternehmen und Agenturen den notwendigen Umfang von Integrationsmaßnahmen überprüfen und abwägen, ob integrative Maßnahmen in dem jeweiligen Fall Sinn machen. Wichtig ist jedoch, dass ein Bewusstsein für Integrierte Kommunikation bei den Beteiligten vorhanden ist und Strukturen soweit etabliert sind, dass Integrierte Kommunikation umgesetzt werden kann.

Im empirischen Teil dieser Arbeit soll anhand von Fallstudien untersucht werden, inwieweit Agenturen und Ihre Auftraggeber Integrierte Markenkommunikation umsetzen.

Der Untersuchungsgegenstand erfordert eine Betrachtung der Organisationsprozesse, um Aussagen über die Umsetzung Integrierter Kommunikation treffen zu können. Bruhn ist einer der wenigen Autoren auf dem Forschungsgebiet der Integrierten Markenkommunikation, der eine systematische Betrachtung des Organisationsprozesses ausführlich durchführt und konkrete Handlungsanweisungen gibt. Deshalb wählt der Autor Bruhns Modell als Vorlage für eine systematische Betrachtung des Organisationsprozesses.

Eine Betrachtung anderer Dimensionen Integrierter Kommunikation soll und kann in dieser Arbeit aus Gründen der thematischen Eingrenzung nicht erfolgen. Eine umfassende Betrachtung der Umsetzung Integrierter Markenkommunikation erfordert neben Wirkungs- und Effizienzaspekten auch eine inhaltsanalytische Betrachtung Integrierter Markenkommunikation und muss über einen längeren Zeitraum erfolgen, um auch die zeitliche Dimension Integrierter Prozesse zu analysieren.

Angelehnt an Bruhns Systematisierung sollen im nächsten Abschnitt Indikatoren und mögliche Barrieren für die Umsetzung Integrierter Kommunikation dargestellt werden. Diese sollen als Grundlage für den empirischen Teil der Arbeit dienen. Dabei sollen Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Diskussion und der empirischen Forschung einfließen und diskutiert werden.

4. Indikatoren und Barrieren Integrierter Markenkommunikation Im folgenden Abschnitt sollen die, nach Ansicht des Autors, wichtigsten Indikatoren für eine erfolgreiche Umsetzung Integrierter Markenkommunikation, sowie Barrieren, die den Integrationsprozess behindern, herausgearbeitet werden. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da abhängig von der theoretischen Perspektive und vom Untersuchungsgegenstand andere Indikatoren und Barrieren genannt werden können.

In Anlehnung an Bruhn soll eine Unterteilung nach inhaltlich-konzeptionellen, organisatorisch-strukturellen und personell-kulturellen Indikatoren und Barrieren erfolgen (vgl. Bruhn 2003a, S. 69, S. 304). Dabei soll die Rolle der Agenturen eine besondere Berücksichtigung finden, da in der Forschung meist der Fokus auf Integrationsprozesse in Unternehmen gesetzt wird (vgl. Duncan/Everett 1993; Gronstedt 1996a; Bruhn/Boenigk 1999; Robers 1999; Kirchner 2001; Scholz&Friends Agenda 2003, Sievert/Purmann/Weiler 2003).

4.1. Indikatoren Integrierter Markenkommunikation

Um Integrierte Kommunikationsprozesse zu beurteilen, ist es notwendig Indikatoren zu bestimmen, mit deren Hilfe Aussagen über Integrationsprozesse getroffen werden können. Im empirischen Teil der Arbeit sollen die Indikatoren als Bewertungskriterien für die zu untersuchenden Fallstudien dienen. Die in diesem Abschnitt aufgezählten Indikatoren sind an die von Bruhn entwickelten Bewertungsindikatoren für Prozessanalysen Integrierter Kommunikation angelehnt (vgl. Bruhn 2003a, S. 304). Sie wurden aber, im Sinne des Untersuchungsgegenstandes, durch Ergebnisse aus der empirischen Forschung und Thesen aus Monographien anderer Autoren ergänzt.

Alle umgesetzten Kommunikationsmaßnahmen müssten inhaltsanalytisch hinsichtlich ihres Integrationsniveaus (konsistente Botschaften etc.) analysiert werden.

4.1.1. Inhaltlich-konzeptionelle Indikatoren

Die inhaltlich-konzeptionellen Indikatoren geben an, welche Bedingungen erfüllt werden müssen, um schon in der Planungsphase die richtigen Weichen für eine spätere Umsetzung Integrierter Kommunikationsmaßnahmen zu stellen. Eine wichtige Voraussetzung ist die Existenz eines übergeordneten Planungsprozesses (vgl. Moriaty 1994, S. 40, Petri-son/Wang 1995, S. 160; Duncan/Moriaty 1997, S.24ff, Bruhn 2003a, S. 304, Grosche 2004, S.14). Je nach Markenstrategie sollte dieser Prozess, im Falle einer Dachmarkenstrategie, als strategische Positionierung des Gesamtunternehmens oder übergeordnete Unternehmensmission, im Falle einer Familien- oder Einzelmarkenstrategie als strategische Positionierung für eine Produktfamilie oder ein einzelnes Produkt, in einem Konzeptpapier verbindlich festgehalten werden. Die im Rahmen der Entwicklung des strategischen Konzeptes festgelegte kommunikative Leitidee stellt dabei die Grundlage für sämtliche Inhalte der Gesamtkommunikation. Aufbauend auf einem übergeordneten Planungsprozess muss eine einheitliche Kommunikationsstrategie entwickelt werden, die alle Instrumente formal, inhaltlich und zeitlich integriert (vgl. Moriaty 1994, S. 40, Bruhn 2003a, S. 257 Duncan/Moriaty 1997, S.24ff, Grosche 2004, S. 14, Bentele/Hoepfer 2004, S.149).

Alle beteiligten Abteilungen und Agenturen müssen frühzeitig in den Planungsprozess mit einbezogen werden, um Identifikations- und Informationsprobleme zwischen den Beteiligten zu vermeiden bzw. zu verringern (vgl. Duncan/Everett 1993, S. 35; Gronstedt 1996b, S. 203; Bruhn 2003a, S. 143). Zudem können durch die frühzeitige Integration aller

Beteiligten konzeptionelle Fehler vermieden werden, die ohne das Know-how der einzelnen Vertreter, von fachfremden Planern eventuell begangen werden.

4.1.2. Organisatorisch-strukturelle Indikatoren

Die organisatorisch-strukturellen Indikatoren geben an, welche Strukturen und Prozesse in Organisationen etabliert sein müssen, damit Integrierte Kommunikationsprozesse möglichst optimal ablaufen.

Ein wichtiger organisatorisch-struktureller Indikator für eine erfolgreiche Umsetzung Integrierter Markenkommunikation ist das Vorhandensein von klaren institutionalisierten Entscheidungsregeln und Prozessen (vgl. Gronstedt 1996d, S.25ff, Bruhn 2003a, S. 304). Durch diese formalisierten Prozesse können Zuständigkeiten festgelegt werden und kontinuierliches Arbeiten, z.B. durch regelmäßige Treffen oder institutionalisierte Kommunikationswege, gewährleistet werden. Zwischen den Beteiligten soll ein intensiver Austausch angeregt werden und Informationen z.B. über gemeinsame Datenbanken frei verfügbar sein. Damit soll ein „Aneinander-vorbei-Arbeiten“ verhindert werden.

Einige Autoren fordern zur besseren Umsetzung Integrierter Markenkommunikation eine Restrukturierung der Kommunikationsabteilungen (vgl. Gronstedt 1996c, S. 291; Kunczik 2002, S.337, Bruhn 2003a, S. 304). Bei dieser so genannten De-Spezialisierung sollen Gemeinsamkeiten der Kommunikationsaufgaben unterschiedlicher Abteilungen identifiziert werden und Bereiche mit ähnlichen Aufgaben zusammengelegt werden. So lassen sich Koordinationskosten reduzieren und Synergiepotentiale zwischen den Kommunikationsinstrumenten besser nutzen.

Abhängig vom Grad der De-Spezialisierung muss Integrierte Markenkommunikation in interdisziplinären Teams mit Spezialisten aus allen Abteilungen bzw. zusammen mit den Agenturen organisiert werden (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S.24ff, Gronstedt 1996d, S.25ff, Gronstedt/Thorson 1996, S. 57; Bruhn 2003a, S. 304). Dadurch wird eine bessere Vernetzung der Disziplinen und der Input von Spezialwissen aus den verschiedenen Bereiche gewährleistet. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße bedarf es einer speziellen Stelle z.B. in Form eines Kommunikations- oder Integrationsmanagers, die sich um die Planung, Koordination und Integration der Kommunikationsaktivitäten bemüht und auch Entscheidungsbefugnis hat (vgl. Caywood 1991; Petrison/Wang 1995, S. 160; Beard

1996, S.213; Gronstedt 1996b, S.205; Schultz/Kitchen 1997, S. 15; Schneider 1998, S.2; Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 22f; Tropp 2002, S.457; Bruhn 2003a, S. 268f). In kleineren Unternehmen und Institutionen muss es eine organisatorische Zuordnung dieser Funktion zu einer der beteiligten Abteilungen geben.

Die Koordinationsfunktion sollte Aufgabe des Kunden sein, da so die Abhängigkeit von einer Agentur vermieden wird. Um möglichst kurze Entscheidungswege zu gewährleisten, sollten die Integrationsprozesse auf wenigen Hierarchiestufen stattfinden (vgl. Gronstedt 1996a, S. 38; Bruhn 2003a, S. 304).

Für Agenturen gibt es, einer Studie von Gronstedt/Thorson zufolge, keine idealtypische Agenturstruktur für die Umsetzung Integrierter Kommunikation (vgl. Gronstedt/Thorson 1996, S. 57). Die Umsetzung Integrierter Kommunikation hänge vielmehr von den Aufgabenstellungen, den Klienten und den Humanressourcen der Agenturen ab. Agenturen müssen aber ein breites Angebotsspektrum bieten bzw. muss dieses durch die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk gewährleistet sein, um bei Bedarf integrierte Angebote aus einer Hand gewährleisten zu können (vgl. Bruhn 2003a, S. 257; Friedrichsen 2004, S. 20).

Sind mehrere Agenturen und Abteilungen auf Unternehmensseite an Integrierten Kommunikationsprozessen beteiligt, so ist eine intensive Kooperation zwischen den Beteiligten zu sichern (vgl. Gronstedt 1996b, S.203; Duncan/Moriarty 1997, S.24ff; Bruhn 2003a, S. 257). Dies kann durch institutionalisierte Entscheidungsregeln und Abstimmungsprozesse wie z.B. regelmäßige Treffen, freier Informationszugang und –austausch für alle Beteiligten gewährleistet werden.

Wenn Unternehmen und Institutionen nur eine geringe Anzahl an Agenturen engagiert, kann der Koordinationsaufwand verringert und Interessenkonflikte gering gehalten werden (vgl. Gronstedt 1996b, S. 201, Duncan/Moriarty 1997, S. 255, Kitchen/Schultz 1997, S. 13; Bruhn 2003a, S.255f). Befürworter einer Zusammenarbeit mit mehreren Agenturen argumentieren, dass eine Vielzahl von Spezial-Agenturen als ein „Club der Besten“ das beste Ergebnis für das jeweilige Kommunikationsinstrument erzielen können (vgl. Lobenstein ohne Datum, Abs. 4; Eagle/Kitchen 1999, S. 679) Unter den Gesichtspunkten der optimalen Integration schließt sich der Autor den Befürwortern weniger Agenturen an. Das Gesamtergebnis kann nicht optimal sein, wenn Probleme bei der Integration der möglicherweise sehr guten Einzelmaßnahmen entstehen. Diese Gefahr besteht jedoch

beim Engagement von vielen Agenturen. Die Zusammenarbeit mit vielen Agenturen erfordert viel Erfahrung bei der Umsetzung Integrierter Kommunikationsprozesse.

Langfristige Agenturbeziehungen sind eine weitere wichtige Voraussetzung um integrierte Prozesse erfolgreich umzusetzen (vgl. Gronstedt 1996d, S. 25ff; Kitchen/Schultz 1998, S. 480; Eagle/Kitchen 1999, S. 683). Durch langfristige Agenturbeziehungen entsteht meist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Kunden und Agenturen. Dies ist wichtig, damit Agenturvertreter in Unternehmensinterna eingeweiht werden, somit umfassende Kenntnisse über das Produkt bzw. Marke erhalten und frühzeitig in den Planungsprozess Integrierter Kommunikation involviert werden. Langfristige Beziehungen erhöhen zudem die Chance eines kontinuierlichen Auftritts.

4.1.3. Personell-kulturelle Indikatoren

Personell-kulturelle Indikatoren geben wieder, welche Voraussetzungen Mitarbeiter, hinsichtlich Einstellung, Wissen und Verhalten erfüllen müssen, damit Integrierte Kommunikationsprozesse umgesetzt werden können und von den Mitarbeitern getragen werden.

Ein wichtiger personell-kultureller Indikator ist ein vorhandenes Integrationsbewusstsein bei allen Beteiligten (vgl. Bruhn 2003a, S. 265). Dieses äußert sich durch eine positive Einstellung gegenüber Integrierter Kommunikation, ein hohes Integrationswissen und das positive Integrationsverhalten. Integrationswissen äußert sich durch einen hohen Kenntnisstand über das Thema Integrierter Kommunikation, Kenntnisse über die Beziehungen und Funktionen von und zwischen Kommunikationsinstrumenten und einen hohen Informationsstand über Aktivitäten anderer Kommunikationsabteilungen (vgl. Moriaty 1994, S. 43; Beard 1996, S. 213; McLaughlin 1997, S. 2; Kitchen/Schultz 1998, S. 481; Bruhn 2003a, S. 265). Ein positives Integrationsverhalten zeigt sich durch eine hohe Kooperations- und Koordinationsbereitschaft und Verhalten mit anderen Abteilungen und Agenturen (vgl. Gronstedt 1996a, S. 31; Bruhn 2003a, S. 266)

Das Integrationsbewusstsein muss durch Weiterbildungsmaßnahmen, Jobrotation und institutionalisierte Regeln gefördert werden (vgl. Gronstedt 1996a, S.33; Bruhn 2003a, S. 266).

Eine weitere grundlegende Bedingung für das Gelingen Integrierter Kommunikationsprozesse ist eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Atmosphäre zwischen Abteilungen

und Agenturen. Als organisatorisch strukturelle Bedingung wurden hierfür schon langfristige Agenturbeziehungen genannt. Beide stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander.

4.2. Barrieren Integrierter Markenkommunikation

Die Planung und Umsetzung Integrierter Markenkommunikation ist durch eine Vielzahl von Schwierigkeiten gekennzeichnet. Vergleicht man Studien, die das Thema Anfang der 1990er Jahre untersuchten, mit Studien, die Ende der 1990er Jahre publiziert wurden, so kann man feststellen, dass auf dem Gebiet der Integrierten Kommunikation zahlreiche Fortschritte gemacht wurden bzw. andere Barrieren an Bedeutung gewonnen haben (vgl. Bruhn/Boenigk 1999). Nichtsdestotrotz bestehen noch vielfältige Widerstände, die eine Integration behindern. In diesem Abschnitt sollen Ergebnisse aus verschiedenen Studien und Thesen aus Monographien zusammengefasst werden.

Die meisten Studien beziehen sich auf Barrieren innerhalb von Unternehmen bzw. was die Zusammenarbeit von Unternehmen und Agenturen betrifft, auf Barrieren aus Unternehmensperspektive. Bis auf die Studien von Kitchen/Schultz 1997 und 1999 und Ewing et al. 2000 sind dem Autor keine empirischen Ergebnisse bekannt, die Barrieren Integrierter Kommunikation aus Agenturperspektive betrachten. Die in diesem Abschnitt aufgeführten Barrieren sind unter dem Gesichtspunkt der bisher unzureichenden Agenturperspektive kritisch zu reflektieren und erfordern eine empirische Überprüfung. Eine Betrachtung der Agenturperspektive ist deshalb erforderlich.

4.2.1. Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren

Eine grundlegende inhaltlich-konzeptionelle Barriere bei der Planung Integrierter Markenkommunikation ist das Fehlen eines übergeordneten Konzeptes, was sich z.B. durch fehlende übergeordnete Zielformulierungen und das schriftliche Festhalten in einem Konzeptpapier äußert (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S.29; Bruhn/Boenigk 1999, S. 79; Eagle/Kitchen 1999, S. 677; Bruhn 2003a, S. 69ff). In einer Studie von Bruhn/Boenigk gaben 1999 nur 54 Prozent der Unternehmen an Integrierte Kommunikationskonzepte zu entwickeln. Im Vergleich zu einer Studie von Bruhn/Zimmermann aus dem Jahr 1991 sind das nur ein Prozent mehr (vgl. Bruhn/Boenigk 1999, S. 38).

Eng verbunden mit fehlenden Konzepten ist die unvollständige Integration von Kommunikationsinstrumenten und die schwache Vernetzung der Kommunikationsmaßnahmen zu betrachten (vgl. Bruhn/Boenigk 1999, S. 79; Bruhn 2003a, S. 69ff). Eine fehlende Integration ist besonders bei der Internen Kommunikation und bei der PR zu beobachten (vgl. Ewing et al. 2000, S. 110; Bruhn 2003a, S. 70). Dies ist fatal, da Mitarbeiter, besonders im Dienstleistungssektor, als Multiplikatoren wichtig sind und in der PR die Bezugsgruppe der Journalisten ebenfalls wichtige Multiplikatoren darstellen. Als Gründe für eine schwache Vernetzung werden unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsprozesse (z.B. zeitliche Abläufe) genannt, die die Integration erschweren. Die unvollständige Integration von Kommunikationsinstrumenten äußert sich auch in der Einbindung von Kommunikationsagenturen in den Planungsprozess. Diese ist nach einer Studie von Kirchner bei vielen Unternehmen nur schwach (vgl. 2001, S. 257). Als weiteres Defizit wird in der Studie die mangelnde Vernetzung der Agenturen untereinander genannt. Eine zentrale Barriere ist die schwierige Erfolgskontrolle integrierter Markenkommunikation (vgl. Bruhn 1995, S. 49; Bruhn/Boenigk 1999, S. 80). Ohne die Beurteilungskriterien für die Einschätzung der Wirkung von Kommunikationsinstrumenten zu kennen, ist eine Abstimmung der Instrumente nur schwer umsetzbar.

4.2.2. Organisatorisch-strukturelle Barrieren

Organisatorisch-strukturelle Barrieren treten aufgrund der organisatorischen Verankerung der Integrierten Markenkommunikation in Unternehmen und Institutionen sowie durch die Existenz bestimmter Strukturen und Hierarchien auf. Eine zentrale Barriere ist das Fehlen institutionalisierter und formeller Abstimmungs- und Entscheidungsregeln (vgl. Bruhn 2003a, S. 72). Gerade bei stark ausdifferenzierten Unternehmensstrukturen macht sich dieses Fehlen bemerkbar und führt nicht selten dazu, dass Abteilungen „Aneinander-vorbei Arbeiten“ (vgl. Gronstedt 1996c, S. 293). Eine zu starke hierarchische Strukturierung der Organisation führt zu mangelndem Austausch, langen Kommunikationswegen, Informationsverlusten und aufgrund des hohen Formalisierungsgrades zu Problemen bei der Planung übergeordneter Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Bruhn 2003a, S. 217).

Die für Kommunikation zuständigen Abteilungen sind häufig organisatorisch voneinander getrennt und auf verschiedenen Hierarchieebenen angesiedelt (vgl. Bruhn 2003a, S. 73).

So ist z.B. PR im Gegensatz zum Marketing häufig als Stabstelle auf Vorstandsebene angesiedelt. Besonders erschwert wird der Integrationsprozess bei solchen Strukturen, wenn keine Abstimmungs- und Entscheidungsregeln institutionalisiert sind und es keine verantwortliche Instanz (z.B. Kommunikationsmanager) für die Planung, Konzeption und Umsetzung Integrierter Kommunikationsprozesse gibt (vgl. Eagle/Kitchen 1999, S. 675). In einer Studie von Heinrich behinderten in 74% der Fälle von 324 untersuchten deutschen Unternehmen mangelhaft festgelegte Zuständigkeiten bis hin zum Vorstand eine übergeordnete, zentrale Planung und Steuerung der Gesamtkommunikation (vgl. Derieth 1995, S. 71, zitiert nach Heinrich 1986, S. 30). Ohne institutionalisierte Instanz sind Abteilungen und engagierte Agenturen oft auf sich selbst angewiesen, wenn es darum geht, sich mit anderen Abteilungen und anderen Agenturen auszutauschen und Maßnahmen aufeinander abzustimmen. Fehlender Austausch und Kommunikation sind also eine weitere wesentliche Barriere für die Umsetzung Integrierter Markenkommunikation (vgl. Bruhn/Boenigk 1999, S. 79; Serviceplan 2001, S. 12).

Divisionale und überregionale Organisationsstrukturen erschweren, der Studie von Bruhn/Boenigk zufolge, bei einem Drittel der Unternehmen die Umsetzung Integrierter Markenkommunikation (vgl. Bruhn/Boenigk 1999, S.79). Fehlt eine koordinierende Instanz, so wird der Integrationsprozess durch zu viele engagierte Kommunikationsagenturen erschwert (vgl. Gronstedt 1996b, S. 201; Duncan/Moriarty 1997, S. 255). Als weitere Barriere kommt hinzu, dass organisatorische Strukturen auf Agenturseite häufig nicht auf Integrierte Kommunikationsprozesse ausgerichtet sind (vgl. Kirchner 2001, S. 257; Kitchen/Schultz 1997, S. 13; 1999, S. 31).

Nach Ansicht von Unternehmensvertretern hindert zudem ein zu geringes Budget die Umsetzung Integrierter Kommunikationsprozesse (vgl. Serviceplan 2001, S. 10).

4.2.3. Personell-kulturelle Barrieren

Die Vielzahl der personell-kulturellen Barrieren steht im engen Zusammenhang mit den organisatorisch-strukturellen Barrieren.

Eine grundlegende Barriere für die Umsetzung Integrierter Markenkommunikation ist die mangelnde Bereitschaft Änderungen innerhalb der Organisation (z.B. De-Spezialisierung) zu vollziehen (vgl. Schultz et al. 1995, S. 157ff; Eppes 1999, S. 2). Damit eng verbunden, ist eine der zentralen Barrieren für die Umsetzung Integrierter

Markenkommunikation sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Agenturseite das Auftreten von Bereichsegoismen und Abteilungsdenken (vgl. Duncan/Everett 1993, S. 36; Duncan/Moriarty 1997, S.29; Eagle/Kitchen 1999, S. 676; Bruhn/Boenigk 1999, S. 79; Ewing et al. 2000, S.109; Tropp 2002, S. 453; Bruhn 2003a, S. 76). Bereichsegoismen und Abteilungsdenken kann als Folge der Aufbauorganisation und der dadurch resultierenden Trennung der an der Kommunikation Beteiligten gesehen werden (vgl. Bruhn 2003a, S. 79). Des Weiterem sorgen unterschiedliche Subkulturen zwischen den Abteilungen und zwischen Agenturen für Differenzen (vgl. Eagle/Kitchen 1999, S. 676). Unter der Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes ist interessant, dass gerade zwischen Marketing und PR-Leuten Unterschiede ausgemacht werden (vgl. Miller/Rose 1994, S. 13; Ewing et al. 2000, S. 110). Demnach sind Marketing-Leute trainiert in rein wirtschaftlichen Dimensionen und somit quantitativen Dimensionen zu denken. PR-Leute haben oft einen journalistischen Hintergrund und sind vor allem an einer Verbesserung der Beziehungen mit den Bezugsgruppen orientiert (vgl. Hallahan 1992, S. 5). Ein fehlendes Verständnis für die jeweils andere Disziplin und deren Arbeitsweise führt zu Abgrenzungsverhalten. Aus sozialpsychologischer Sicht ist solch ein Gruppenverhalten zwar natürlich, aber unter Integrationsaspekten dennoch hinderlich (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 453ff). Neben persönlichen Zwistigkeiten der Abteilungsleiter, tragen vor allem die Angst vor Kompetenzverlust, verstärkter Kontrolle, einer Einschränkung der Entscheidungsfreiheit und Ressourcenminimierung zu einer abneigenden Haltung gegenüber Integrationsmaßnahmen bei und fördern das Bereichsdenken (Duncan/Everett 1993, S. 36; Duncan/Moriarty 1997, S. 29; Bruhn 2003a, S. 77)

Das Bereichsdenken äußert sich dann in geringer Kooperations-, Informations- und Koordinationsbereitschaft (vgl. Bruhn 2003a, S. 77).

Eine geringe Kooperations-, Informations- und Koordinationsbereitschaft ist auch bedingt durch ein fehlendes Begriffsverständnis der integrierten Kommunikation und damit verbunden einer fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit zur Integration (vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 29; Schneider 1998, S. 1; Bruhn 2003a, S. 77). Gründe hierfür sind wiederum, sowohl auf Agentur- als auch auf Unternehmensseite, mangelndes Wissen und Professionalität bezüglich integrierter Kommunikationsprozesse.

Einer Studie der Agentur Serviceplan zufolge verfügen die Agenturen, nach Ansicht von einem Viertel der befragten Unternehmen, über zu wenig generalistisches Know-how, sowie spezialisiertes Know-how, um integrierte Konzepte zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Serviceplan 2001, S. 4). Wenn Entscheider auf Unternehmensseite Agenturen integrierte Maßnahmen nicht zutrauen, kann dies dazu führen, dass Agenturen nicht ausreichend in den Integrationsprozess einbezogen werden (vgl. McLaughlin 1997, S. 2).

Ein generelles Problem, nicht nur für Integrierte Kommunikationsprozesse, ist die Informationsüberlastung der Mitarbeiter (vgl. Bruhn/Boenigk 1999, S. 79). Mangelndes Wissen, wie Informationen zu filtern, zu organisieren und zu nutzen sind, führt dazu, dass im Bezug auf Integrierte Kommunikationsprozesse, Frustrationseffekte einsetzen und nützliche Informationen nicht genutzt werden (vgl. Bruhn 2003a, S. 78).

Häufige Personalwechsel und Überdross an „alten“ Kampagnenkonzepten auf Unternehmensseite können zu einer fehlenden langfristigen strategischen Ausrichtung und häufigem Wechsel des kommunikativen Auftritts führen (vgl. Esch 2000, S. 28).

4.3. Zusammenfassung

Zur besseren Veranschaulichung sollen an dieser Stelle die aufgeführten Indikatoren und Barrieren Integrierter Markenkommunikation komprimiert in tabellarischer Form zusammengefasst werden.

Tabelle 5: Indikatoren Integrierter Markenkommunikation

Inhaltlich-konzeptionelle Indikatoren
Existenz eines übergeordneten Planungsprozesses/Konzeptpapiers (strategischen Positionierung der Kommunikation /Formulierung einer Kommunikative Leitidee)
Einheitliche Kommunikationsstrategie, die alle Instrumente formal, inhaltlich und zeitlich integriert
Frühzeitige Integration aller Abteilungen und Agenturen in den Planungsprozess

Organisatorisch-strukturelle Indikatoren
Klare institutionalisierte Entscheidungsregeln und Prozesse
Grad der De-Spezialisierung in der Kommunikation, gemessen anhand der Anzahl der Kommunikationsabteilungen
Institutionalisierte Instanz für Integrierte Kommunikationsprozesse (z.B. Kommunikationsmanager) bzw. organisatorische Zuordnung zu einer Abteilung (auf Kundenseite)
Interdisziplinäre Teams
Geringe Anzahl an Hierarchiestufen im Bereich der Kommunikation
Breites Angebotspektrum der Agenturen bzw. Netzwerkzugehörigkeit von Agenturen
Intensive Kooperation zw. Agenturen und in Abteilungen /Einfacher Zugang zu Informationen bzw. freier Informationsfluss zwischen Abteilungen und Agenturen
Geringe Anzahl an Agenturen
Langfristige Agenturbeziehungen

Personell-kulturelle Indikatoren

Integrationsbewusstseins der Kommunikationsmitarbeiter Integrationseinstellung Integrationswissen: -Kenntnisstand über das Thema der Integrierten Kommunikation -Kenntnisse über die Beziehungen und Funktionen von und zwischen Kommunikationsinstrumenten -Informationsstand über Aktivitäten anderer Kommunikationsfachabteilungen Integrationsverhalten: -Kooperations- und Koordinationsbereitschaft und Verhalten
Förderung des Integrationsbewusstsein durch Weiterbildungsmöglichkeiten, Jobrotation und institutionalisierte Regeln
Vertrauensvolle und partnerschaftliche Atmosphäre zwischen den Beteiligten

(Quelle: Eigene Darstellung (In Anlehnung an Bruhn 2003a, S. 304))

Tabelle 6: Barrieren Integrierter Markenkommunikation

Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren
Mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation : z.B. fehlende Zielformulierungen
Unvollständige Integration der Kommunikationsinstrumente
Schwache Vernetzung der Kommunikationsinstrumente
Schwache Integration von Kommunikationsagenturen in den Planungsprozess und schwache Vernetzung der Agenturen untereinander
Probleme bei der Beurteilung Integrierter Prozesse durch Evaluationsprobleme

Organisatorisch-strukturelle Barrieren
Fehlen institutionalisierter und formeller Abstimmungs- und Entscheidungsregeln
Organisatorische Trennung der für Kommunikation zuständigen Abteilungen und Ansiedlung auf unterschiedlichen Hierarchieebenen
Fehlen einer verantwortlichen Instanz für die Planung, Konzeption und Umsetzung integrierter Markenkommunikation (z.B. Kommunikationsmanager)
Mangelnde Vernetzung und Kommunikation zwischen den Abteilungen und Agenturen
Divisionale und überregionale Organisationsstrukturen
Zu geringes Budget
Zu viele Agenturen bei fehlender Koordination durch Kunden
Agenturen sind zu wenig integriert

Personell-kulturelle Barrieren
Mangelnde Bereitschaft strukturelle Änderungen (z.B. De-Spezialisierung) hinsichtlich integrierter Kommunikation vorzunehmen
Bereichsegoismen/Abteilungsdenken: bedingt durch: a) Angst vor Kompetenzverlust, verstärkter Kontrolle , Einschränkung der Entscheidungsfreiheit und Ressourcenminimierung b) Unterschiedliche Subkulturen (z.B. Marketing vs. PR)

Geringe Kooperations-, Informations- und Koordinationsbereitschaft
Fehlendes Verständnis und fehlende Einsicht in die Notwendigkeit zu Integrierten Kommunikation
Mangelndes Wissen und mangelnde Professionalität
Fehlendes Vertrauen in Agenturen
Informationsüberlastung der Mitarbeiter
Häufiger Personalwechsel und Kampagnenwechsel

(Quelle: Eigene Darstellung)

II. Empirischer Teil

Der empirische Teil des Buches ist in zwei Bereiche unterteilt: Der Abschnitt Design der Untersuchung (Abschnitt 5) soll die ausgewählte Methode vorstellen und begründen. Dadurch soll die Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfragen nachvollziehbar dargestellt werden. Der zweite Bereich widmet sich den Ergebnissen der Untersuchung. Zunächst sollen die Einzelfällesystematisch ausgewertet werden und im zweiten Schritt hinsichtlich der formulierten Forschungsfragen gegenübergestellt und verglichen werden.

5. Design der Untersuchung

Dieser Abschnitt ist in fünf Teilabschnitte unterteilt. Abgeleitet aus dem theoretischen Teil sollen im ersten Teilabschnitt die Fragestellungen vorgestellt und das Ziel der empirischen Untersuchung definiert werden. In den folgenden Teilabschnitten sollen methodische Grundlagen und die Herangehensweise an die Untersuchung beschrieben werden, damit die Ergebnisse nachvollziehbar sind.

5.1. Fragestellungen der Untersuchung

Ziel der empirischen Untersuchung ist es zu klären, inwieweit Kommunikationsagenturen und ihre Auftraggeber Integrierte Markenkommunikation umsetzen und welche Barrieren dabei auftreten. Im speziellen soll dabei das Verhältnis der Disziplinen Werbung und PR berücksichtigt werden. Unter Umsetzung Integrierter Markenkommunikation ist die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle Integrierter Prozesse zu verstehen.

Abgeleitet aus dem theoretischen Teil der Arbeit, ergeben sich folgende forschungsleitende Fragen:

(FF1) Inwieweit setzen Kommunikationsagenturen und ihre Auftraggeber Integrierte Markenkommunikation um?

(FF2): Welche Barrieren treten bei der Umsetzung Integrierter Markenkommunikation zwischen Kommunikationsagenturen und ihren Auftraggebern auf?

(FF3): Welche Rolle spielen die Disziplinen Werbung und PR hinsichtlich der Umsetzung Integrierter Markenkommunikation?

Im nächsten Abschnitt soll die Wahl der Untersuchungsmethode nachvollziehbar dargestellt mit welcher den forschungsleitenden Fragen auf den Grund gegangen werden soll.

5.2. Untersuchungsmethode

Ziel eines Forschungsprozesses ist die Entwicklung von Theorien über die Wirklichkeit und ihre Überprüfung. Die Art und Weise wie die Wirklichkeit analysiert wird, um zu Aussagen zu kommen, kann in quantitative und qualitative Methoden unterschieden werden (vgl. Flick et al. 2000, S. 24).

5.2.1. Quantitativ vs. qualitativ

In quantitativen Untersuchungen geht es schwerpunktmäßig um die Überprüfung von bestehenden Hypothesen und Theorien. Der Unabhängigkeit des Forschers vom Forschungsgegenstand wird dabei ein zentraler Stellenwert eingeräumt (vgl. Flick et al. 2000, S. 25). Quantitative Forschung muss für ihre vergleichend

statistische Auswertung die Daten meist in stark standardisierter Form erheben (vgl. Lamnek 1995b, S. 7).

Qualitative Forschung bezieht hingegen die methodisch kontrollierte subjektive Wahrnehmung des Forschers als Bestandteil der Erkenntnis mit ein, ist in ihrer Methodik flexibler und kann sich so besser an den jeweiligen Fall anpassen (vgl. Flick et al. 2000, S. 24). Der Fokus der qualitativen Forschung richtet sich dabei auf das Erklären und Verstehen von Prozessen, um daraus mögliche neue Hypothesen und Theorien abzuleiten. Qualitative Forschung ist immer dann zu empfehlen, wenn es um die Erschließung eines bisher wenig erforschten Wirklichkeitsbereiches geht (vgl. Flick et al. 2000, S.25).

Der Frage welchen Herausforderungen sich Kommunikationsagenturen und ihre Auftraggeber bei der Umsetzung Integrierter Markenkommunikation stellen müssen, ist ein solcher bisher wenig erforschter Bereich (vgl. Bruhn 2003a, S. 75). Die bisherigen Studien waren überwiegend quantitative Erhebungen, die Prozesse zwischen Agenturen und Auftraggebern nur unzureichend beleuchteten (vgl. Kitchen/Schultz 1997; 1998; Ewing et al. 2000).

Kitchen/Schultz kritisieren an ihre eigenen Studie, dass ihre quantitative Befragung durch qualitative Tiefeninterviews mit Agenturenmitarbeitern und Kunden hätte ergänzt werden müssen, um so bessere Eindrücke gewinnen zu können, wie Integrierte Prozesse zwischen Agenturen und Kunden ablaufen (vgl. 1998, S. 482).

Diese Prozesse sollen in der vorliegenden Untersuchung durch (qualitative) Leitfadenterviews beleuchtet werden.

Die Untersuchung hat also einen qualitativen Forschungscharakter.

5.2.2. Die Fallstudienanalyse als Forschungsmethode

Den Forschungsfragen soll mit Hilfe von Fallstudienanalysen (Case-Study Research) auf den Grund gegangen werden.

Die Fallstudienanalyse ist eine sozialwissenschaftliche Forschungsmethode bei der sowohl ein bestimmter Fall (Case) betrachtet werden soll, als auch wissenschaftliche Fragestellungen (Study) beantwortet werden sollen (vgl. Gilham 2000, S. 1). Ziel ist es, anhand der Fälle, Hinweise zur Beantwortung wissenschaftlicher Fragestellungen (Hypothesen) zu gewinnen, um daraus möglichst allgemeine Aussagen zu treffen, die zur Theorie bzw. Theorieüberprüfung und –erweiterung beitragen (vgl. Müller-Lietzkow 2003, S.

2). Diese Hinweise können helfen, Forschungshypothesen zu bestätigen oder zu falsifizieren. Die vorliegende Arbeit folgt dem methodologischen Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens. Mit der empirischen Untersuchung soll an vorhandenes theoretisches Wissen über den Untersuchungsgegenstand angeschlossen werden (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 28).

Gegenüber anderen Forschungsmethoden eignet sich die Fallstudienanalyse besonders bei Forschungsfragen, welche Prozesse untersuchen, also „Wie“ oder „Warum“-Fragen stellen (vgl. Yin 1994, S. 6).

Die Grundlage einer Fallstudie bilden verschiedene Datensammlungen zu dem jeweiligen Fall. Yin nennt sechs wichtige Quellen zur Erstellung einer Fallstudie: Dokumentationen, Archivmaterial, Interviews, direkte Beobachtung, teilnehmende Beobachtung und physische Artefakte (vgl. 1994, S. 78).

Für Gilham kommen noch computerbasierte Datenbanken als Quellen hinzu (vgl. 2000, S. 37ff). Müller-Lietzkow bezieht in Anlehnung an Gilham auch das Internet als Datenquelle mit ein (vgl. 2003, S. 3).

Für die Analyse von Fallstudien sieht Eisenhardt zwei grundlegende Methoden vor (vgl. 1989, S. 540). Die „Within-Case“-Analyse (Intra-Fall-Analyse) dient dazu, sich mit dem einzelnen Fall vertraut zumachen, die Daten zu systematisieren und den Kontext zu verstehen. Die „Cross-Case“-Analyse (Inter Fall-Analyse), verfolgt das Ziel des Quervergleichs.

In der vorliegenden Untersuchung geht es weniger um die Erhebung quantitativer Daten, sondern vielmehr darum, welche Prozesse bei der Umsetzung Integrierter Markenkommunikation ablaufen.

Da der theoretische Unterbau sich hauptsächlich auf die Umsetzung Integrierter Markenkommunikation in Unternehmen bezieht, soll überprüft werden, inwieweit sich die Indikatoren auf die Arbeit von Kommunikationsagenturen übertragen lassen und ob eventuell neue und andere Indikatoren generiert werden können. Die Untersuchung hat also einen explorativen Charakter. Aufgrund der geringen Fallzahl und der damit verbundenen geringen Generalisierbarkeit, soll der Fokus auf der Einzelfallbetrachtung liegen.

Die zentrale Fragestellung ist dabei, „wie“ Integrierte Markenkommunikation in Kommunikationsagenturen, in der Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsagenturen und zwischen Kommunikationsagenturen und Auftraggebern umgesetzt wird. Außerdem soll

herausgefunden werden, welche Probleme bei der Umsetzung Integrierter Markenkommunikation auftreten, „wie“ sie sich äußern und „warum“ diese Probleme auftreten. Zur Beantwortung dieser Fragestellung empfiehlt sich die Fallstudienanalyse.

Social Media im Marken- management

Von Susanne Gerstung

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Märkte sind Gespräche“

So lautet die erste These des bekannten Cluetrain Manifests, welches einen Wandel der Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter fordert. Denn durch das Zeitalter des Internets hat sich die Kommunikation vom einseitigen Monolog zu einem netzwerkorientierten Dialog entwickelt, den es seitens des Unternehmens zu akzeptieren und zu nutzen gilt. Menschen aus allen Ländern sprechen gemeinsam und öffentlich über Marken und Produkte. Diese Gespräche und Interaktionen finden vor allem innerhalb von Netzwerken, Blogs oder auch Multimedia Plattformen statt und werden als Social Media bezeichnet. Der Begriff „Social Media“ ist den Unternehmen zwar teilweise bekannt, jedoch fehlt häufig das Verständnis für die Bedeutung des Begriffes. Um den Gesprächen zu folgen, sie zu beeinflussen und um ein Teil von ihnen zu werden, gilt es daher die Zusammenhänge der Anwendungen und Strukturen von Social Media zu verstehen. Dabei birgt die Nutzung von Social Media sowohl Chancen als auch Risiken. Zum einen können wichtige Informationen durch den Dialog mit den Kunden gewonnen werden, zum anderen geht jedoch mit der Nutzung ein gewisser Kontrollverlust einher, da die Unternehmen die Aktivitäten der autark handelnden Konsumenten nicht steuern können.

Dem Markenmanagement stehen zahlreiche Einsatzmöglichkeiten zur Verfügung, um mit den Kunden in Dialog zu treten und die Marke positiv in den Köpfen der Konsumenten zu positionieren.

Gerade die veränderten Kommunikationsstrukturen und der damit verbundene Einsatz von Social Media stellen eine der momentan größten Herausforderungen für das Markenmanagement dar.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es daher, ein Verständnis für Social Media aufzubauen sowie den Stand der Forschung bezüglich Social Media im Marken Management darzustellen. Abschließend sollen daraus abzuleitende Management Implikationen Hinweise auf den praktischen Einsatz und die Chancen und Risiken von Social Media darstellen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden in Kapitel 2 die theoretischen und begrifflichen Grundlagen für die Untersuchung dargestellt. Zu Beginn befasst sich ein recht ausführlicher theoretischer Teil mit den Begriffen der Marke und des Markenmanagements. Dies erscheint im Rahmen der Arbeit sinnvoll, da die in diesem Teil dargestellten Begriffe in den späteren Ausführungen zum State of the Art auftreten und eine zu vor klare Beschreibung im Grundlagenteil das Verständnis für die Arbeit deutlich erleichtert.

Außerdem werden die generellen Herausforderungen an das Markenmanagement, der Wandel der Kommunikationsstruktur sowie die Bedeutung des Internets für das Markenmanagement beleuchtet und sind somit überleitend für den darauf folgenden Abschnitt. Das Kapitel „Social Media“ befasst sich zunächst mit einer ausführlichen Beschreibung und Definition der Begriffe Web 2.0 und Social Media sowie damit verwandter Begriffe. Anschließend erfolgt eine Darstellung der wichtigsten für Social Media nutzbaren Werkzeuge bzw. Anwendungen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung verfügbar sind.

Der Hauptteil stellt eine ausführliche Darstellung und Analyse des in der Literatur beschriebenen State of the Art „Social Media im Markenmanagement“ dar.

Nachdem die Vorgehensweise der systematischen Literaturrecherche und die da für untersuchten Quellen ausführlich beschrieben werden sowie die Literaturanalyse als solche kritisch gewürdigt wird, erfolgt die Zuordnung der vorhandenen Literatur in insgesamt sechs Haupteinsatzbereiche (Marktforschung, Innovations und Informationsmanagement, Word-of-Mouth, virales Marketing und Beziehungsmanagement).

Dieser Ansatz einer zusammengefassten Darstellung erscheint nach längerer Überlegung als der zweckmäßigste, da eine bloße Vorab-Darstellung der vorhandenen Literatur und eine danach erfolgte Beschreibung des State of the Art zu einer nicht vermeidbaren häufigen Wiederholung von Fakten geführt hätte.

Anschließend werden einige Implikationen, in Abhängigkeit von dem Aktivitätsgrad des Unternehmens, für das Markenmanagement dargestellt. Das Kapitel endet mit einem Ansatz zur Erfolgsmessung von Social Media im Markenmanagement.

Das vierte Kapitel schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der hergeleiteten Ergebnisse und gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen und Auseinandersetzungen mit dem Thema Social Media im Markenmanagement.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Definition und Bedeutung der Marke

Eine erfolgreich geführte Marke dient dem Unternehmen als klarer Wettbewerbsvorteil. Nicht nur, dass Konsumenten bereit sind, mehr für eine Marke zu zahlen, auch die Vorteile bei der Gewinnung von Personal und Kapitalanlegern sind nicht von der Hand zu weisen. Im Folgenden wird zunächst eine für diese Arbeit geltende Definition des Markenbegriffs vorgenommen und anschließend die Bedeutung der Marke für das Unternehmen dargestellt.

2.1.1 Definition des Markenbegriffs

Eine klar abgrenzende und allgemeingültige Definition des Markenbegriffes ist in der Literatur nicht zu finden. Die vielfältigen Definitionsansätze beruhen auf der stetig wachsenden Bedeutung des Themas. Sowohl Wissenschaftler aus unterschiedlichen Forschungsbereichen als auch Praxisvertreter stellen vermehrt die Marke in den Mittelpunkt ihrer Arbeiten und formen dadurch ein sich ständig veränderndes Markenverständnis. In Anlehnung an WELLING, der die zahlreichen Definitionen in die Kategorien Zeichen, Absatzobjekt und Wirkung einstuft, werden exemplarisch einige Auslegungen dargestellt und mit einer für die Arbeit geltenden Definition abgeschlossen.

Die Marke als Zeichen. Die Auslegung der Marke als Zeichen besitzt ihren Ursprung bereits im alten Ägypten, in dem Hersteller von Ziegelsteinen ihre Produkte mit einem Symbol versahen, um ihre Erzeugnisse von anderen Produzenten abzugrenzen. Während zur damaligen Zeit die Marke lediglich ein Symbol darstellte, gelten heute zum Beispiel auch Namen oder Designs als Marke. Die American Marketing Association definiert die Marke daher als „name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition“. Das Ziel ist demnach, dem Markenartikel eine Herkunft kennzeichnendes Merkmal zu geben, um sowohl den Konsumenten als auch den Hersteller vor Wettbewerbern zu schützen, die vergleichbare Produkte anbieten. Der gewerbliche Schutz dieses markierenden Merkmals wird dabei durch das 1995 in Kraft getretene Markengesetz (MarkenG) sichergestellt.

Die Marke als Absatzobjekt. Beim merkmalsorientierten Ansatz gilt ein Produkt dann als Marke, wenn es einen gewissen Merkmalskatalog widerspiegelt. Demnach bezeichnet MELLEROWICZ eine Fertigware als Markenartikel, wenn das Produkt ein herkunftsweisendes Zeichen aufweist, in einem größeren Raum abgesetzt wird, eine konstante Aufmachung und gleich bleibende Menge aufweist sowie eine stetige bis sich verbessernde

Qualität besitzt. Eine starke Werbung für den Markenartikel und hohes Ansehen im Markt gelten ebenso als Voraussetzung. Neben Fertigware zählen heute auch Vorprodukte, Personen, Organisationen und Dienstleistungen als Marken/Markenartikel. Auch KELLER sieht in der Marke ein Produkt, welches sich durch bestimmte Merkmale von anderen Produkten, trotz der gleichen Bedürfnisbefriedigung, unterscheidet. Die Marke stellt in diesem Rahmen lediglich eine unterscheidungsfähige Markierung dar. Häufig sind es aber nicht nur die oben genannten einzelnen Merkmale, die die Kaufentscheidung beeinflussen, sondern vielmehr das Gesamtbild der Marke. Die Marke auf Basis ihrer Wirkung. BEREKOVEN befürwortet daher, die Marke auf Basis der Wirkung seitens der Konsumenten zu definieren. Danach gilt, „dass alles, was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen oder besser empfinden, (...) tatsächlich ein solcher ist.“ DOMIZLAFF orientiert sich bereits früh (1939) an diesem Ansatz, indem er als Ziel der Markenführung die „Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche des Verbrauchers“ nennt. Der wirkungsbezogene Definitionsansatz fasst die Marke folglich „as the consumer's idea of a product“ auf. Als wirkungstiftender Ausgangspunkt ist der identitätsorientierte Ansatz zu berücksichtigen, der die „Idee“ der Marke aus Unternehmensperspektive beleuchtet. Demnach entwickelt eine Marke erst dann ihre volle Kraft, wenn sie im Unternehmen verstanden und gelebt wird. Für ein umfassendes Markenverständnis erscheint es daher sinnvoll, neben den Konsumenten auch das Unternehmen selbst und weitere Anspruchsgruppen einzubeziehen.

Die sinnvollste Definition gibt somit ESCH, der die wirkungs- und identitätsbezogene Sichtweise verbindet und zudem die Differenzierungsfunktion zum Wettbewerb berücksichtigt:

„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“

2.1.2 Bedeutung der Marke

Als immaterieller Wertschöpfer tragen Marken maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Welche entscheidende Bedeutung sie dabei für ein Unternehmen besitzen, wird bei der Betrachtung einer Studie von PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2005 deutlich. Danach wurden 67% des Unternehmenswertes durch die Marke bzw. den Markenwert gebildet. Die Steigerung dieses Anteils um 10% innerhalb von sechs Jahren (1999-2005) verdeutlicht dabei den wachsenden Einfluss der Marke auf die Unternehmensführung.

Im Folgenden wird der Einfluss der Marke auf Konsumenten, Mitarbeiter, den Wettbewerb und auf Kapitalanleger dargestellt.

2.1.2.1 Konsumenten

Marken können den Kaufprozess von Konsumenten erleichtern: Vor dem Kauf erleichtert die Informationseffizienz der Marke den Suchprozess, da der Konsument durch so genannte Schlüsselinformation (information chunk) auf eine detailierte Beurteilung von Einzelinformationen verzichten kann und sich auf das durch die Markenwahrnehmung aktivierte Markenimage verlässt. Gespeicherte Informationen, wie zum Beispiel Erfahrungen mit der Marke und ihr durch Marketing vermitteltes Bild dienen als Orientierung, vereinfachen die Wiedererkennung und reduzieren somit die Suchkosten. Die Bekanntheit und das Image der Marke signalisieren dem Konsumenten dabei ein gewisses Vertrauen, welches insbesondere bei Erfahrungs- und Vertrauensleistungen von hoher Bedeutung ist.

Durch die konstante Qualität von Marken wird die Wahrscheinlichkeit einer falschen Kaufentscheidung gesenkt, so dass die Marke zur Risikoreduktion beiträgt. Nach dem Kauf erfährt der Kunde durch die Marke einen ideellen Nutzen, da sie zum Ausdruck der Persönlichkeit wird. Neben der Identifikation mit den vermittelten Markenwerten und der wahrgenommenen Selbstverwirklichung (innerer Nutzen) liegt der ideelle Nutzen in der Selbstdarstellung, die der Konsument durch die Marke in seinem sozialen Umfeld anstrebt (äußerer Nutzen). Die Marke übernimmt dabei eine Prestigefunktion, die zum Beispiel sehr stark bei Markenkleidung zu beobachten ist.

Des Weiteren schaffen Marken bei Konsumenten Präferenzen und können das Verbraucherurteil positiv beeinflussen. Dies zeigt der Vergleich der Ergebnisse eines Blindtests und eines offenen Tests zwischen den Getränken Pepsi Cola und Coca Cola. Während die Getränke beim Blind-Test vergleichbar abschneiden, fällt die Entscheidung zwischen den beiden Produkten bei der offenen Präsentation der Marke deutlich für Coca Cola aus. So ziehen 65% der Befragten die Cola der Pepsi vor und nur 23% bevorzugen Pepsi, 12% empfinden den Geschmack als gleich gut. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass bei einer positiven Einstellung gegenüber der Marke auch einzelne Produkteigenschaften (hier der Geschmack) positiver beurteilt werden.

2.1.2.2 Wettbewerb

Durch die im Markt herrschende hohe Austauschbarkeit von Produkten nimmt die Marke eine bedeutende Differenzierungsfunktion im Wettbewerb ein. Die emotionale Schubkraft der Marke ermöglicht dabei eine größere Absatzmenge und/oder höhere Preise gegenüber unmarkierten Produkten der Konkurrenten. Die Preisprämie ist dabei der Wert, den der Konsument bereit ist, für einen Markenartikel im Vergleich zu einem markenlosen Produkt mit gleichem Nutzen mehr zu zahlen. Ein Absatzmengeneffekt entsteht dann, wenn in der Abwägung preisgleicher Wettbewerbsangebote der (subjektiv) wahrgenommene Nutzensvorteil zum Kauf der Marke führt. Diese erhöhte Kaufbereitschaft kann nicht nur auf das Vertrauen in die Qualität der Markenartikel zurückgeführt werden, sondern auch auf die oben genannte Informationseffizienz, Risikoreduktion und den ideellen Nutzen der Marke. Die dadurch erreichten höheren Preise und Absatzmengen führen zu überdurchschnittlichen Renditen gegenüber dem Wettbewerb. Markenwertorientierte Unternehmen können dabei sogar annähernd doppelt so hohe operative Gewinne im Branchenvergleich erzielen. Des Weiteren erschwert die mit starken Marken verbundene Kundentreue neuen Konkurrenten den Markteintritt, da es schwieriger wird, sich vergleichbar im Markt zu positionieren und Neukunden zu gewinnen.

2.1.2.3 Kapitalanleger

Kapitalanleger können ebenfalls von der Kundentreue profitieren, da Wiederholungskäufe und Weiterempfehlungen der Konsumenten für eine gewisse Planungssicherheit des Unternehmens sorgen. Zudem erweisen sich die Aktienkurse starker Marken in Krisenzeiten konstanter und erholen sich schneller von negativen Markteinflüssen. Eine Studie der Marktforschungsgesellschaft Millward Brown im September 2009 zeigt, dass das BrandZ-Portfolio, welches sich aus den 100 wertvollsten Marken zusammensetzt, um 28% besser abschnitt als die Unternehmen des Standard & Poor's 500-Index (S&P 500). Abbildung 1 stellt dies dar.

Die Planungssicherheit und die Krisenbeständigkeit führen zur Risikoreduktion für die Investoren. Die Marke vermittelt Vertrauen, verkürzt Entscheidungsprozesse und spart somit Transaktionskosten. Zudem ist bei starken Marken oftmals eine Erweiterung des Markt- oder Produktsegmentes möglich, die noch nicht ausgeschöpfte Umsatz- und Ertragspotenziale beinhaltet. Denn während bei neuen Marken die Wahrscheinlichkeit eines Flops sehr hoch erscheint, kann der Zusatzwert einer starken Marke dieses Risiko reduzieren und lässt die Anspruchsgruppen in die Investition vertrauen

2.1.2.4 Mitarbeiter

Auch bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern bildet die Marke einen wichtigen Einflussfaktor. Eine in der WirtschaftsWoche 2009 veröffentlichte Studie zeigt, dass es besonders Unternehmen mit starker Marke sind, die die Beliebtheitsskala der Arbeitgeber anführen. So schaffen es trotz Wirtschaftskrise drei Unternehmen aus der stark betroffenen Automobilbranche (Porsche, BMW, Audi) unter die „Top Five“. Dies zeigt das Vertrauen der Arbeitnehmer in starke Marken. Schafft es das Unternehmen, sich als „Great Place to Work“ zu positionieren, so wird eine höhere Bewerberzahl an qualifizierten Fach- und Führungskräften erreicht und ermöglicht somit eine bessere „Ausstattung“ des Humankapitals gegenüber dem Wettbewerb. Treue Mitarbeiter können dabei durch ihre tätigkeitsspezifische Erfahrung zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Besonders eine emotional geladene Marke erleichtert zudem die Identifikation mit dem Unternehmen, durch die die Arbeitsleistung der Mitarbeiter verbessert wird.

Die Marke spielt somit nicht nur bei der Konsumentenentscheidung eine wesentliche Rolle, sondern auch bei Mitarbeitern, Kapitalanlegern und dem Wettbewerb. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines konstanten und konsequenten Markenmanagements, um das gegebene Markenpotential ausschöpfen zu können.

2.2 Markenmanagement

Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Markenmanagement ist, die Zusammenhänge zwischen der Marke und dem Unternehmenserfolg nachvollziehen zu können. Auf diese Weise kann eine strukturierte Markenführung im Unternehmen integriert werden und die damit verbundene Ausschöpfung des Markenpotentials erreicht werden. Mit Hilfe der Markenkommunikation wird die Marke schließlich im Markt positioniert.

2.2.1 Aufbau und Ziele des Markenmanagements

Das Globalziel eines Unternehmens liegt in der Sicherung seiner Existenz, welche durch den langfristigen Erhalt und die Steigerung des Unternehmenswertes gewährleistet wird. Da der Markenwert einen maßgeblichen Anteil am Unternehmenswert ausmacht, ist sein Aufbau das zentrale Ziel der Markenführung. Basis für den Aufbau des Markenwertes bildet dabei die Markenidentität, die die Marke aus der Sicht des Unternehmens widerspiegelt. Durch die Positionierung mit Hilfe eines adäquaten Marketings soll dieses Selbstbild an die Anspruchsgruppen vermittelt werden, wobei sich deren Erfolg in dem im Markt

wahrgenommenen Fremdbild (Markenbekanntheit und Markenimage) widerspiegelt. Ein positives Fremdbild fördert schließlich das Kaufverhalten der Konsumenten und bewirkt den damit verbundenen monetären Erfolg. Während der monetäre Erfolg als ökonomische Zielgröße dient, bilden das wahrgenommene Fremdbild und die damit verbundenen Wirkungen die verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen des Markenwertes.

2.2.1.1 Markenidentität

Durch die Festlegung der Ziele, des Selbstverständnisses und der Bedeutung der Marke stellt die Markenidentität den strategischen Bestandteil der Markenführung dar, in der sich neben der gesamten Geschäftsstrategie auch die Unternehmensphilosophie und – vision widerspiegeln sollten. Ziel der Integration der Markenidentität in die Markenführung ist nicht mehr, nur externe Zielgruppen wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten zu berücksichtigen, sondern auch die internen Zielgruppen (zum Beispiel Eigentümer, Mitarbeiter, Führungskräfte) in das Bild der Marke mit einzubinden. Auf diese Weise wird der lang verfolgten Outside-In Perspektive (Nachfrage- bzw. Image-Perspektive) eine Inside-Out-Perspektive (Identitäts Perspektive) hinzugefügt, deren Beachtung ein ganzheitliches Markenmanagement ermöglicht.

Die Markenidentität bildet somit die Grundlage aller Markenassoziationen, die an die Konsumenten vermittelt werden, und sollte daher die „essenziellen, wesens prägenden und zeitlich stabilen Eigenschaften“ beinhalten. Diese „Kernidentität“ kann durch weitere Assoziationen ergänzt werden, um das Bild mit Details, wie zum Beispiel der Persönlichkeitsstruktur, spezifischen Produktvorteilen oder Preisvorteilen zu komplettieren (erweiterte Markenidentität). Die Persönlichkeitsstruktur ordnet dabei der Marke Attribute zu, die normalerweise zur Beschreibung von Personen dienen, wie zum Beispiel ehrlich, zuverlässig oder sympathisch.

Obwohl die Identitätskonzepte der Autoren KAPFERER, AAKER, MEFFERT/BURMANN und ESCH unterschiedliche Kategorien für die einzelnen Komponenten der Markenidentität beinhalten, berücksichtigen alle in ihren Modellen die Marke als Produkt, als Person und als Unternehmen einerseits und den Kunden als „Empfänger“ der Marke andererseits. Abbildung 2 stellt die möglichen Bestandteile dar, die seitens des Unternehmens bei der Bildung der Markenidentität herangezogen werden können. Dieses zusammengestellte Selbstbild der Marke soll zunächst innerhalb des Unternehmens gefestigt und schließlich nach außen vermittelt werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Kunde

nicht nur mit der Marke als Produkt eine Beziehung aufbaut, sondern auch mit der Marke als Unternehmen und als Person.

Eine geeignete Auswahl der Komponenten sollte sich an einigen allgemeinen Kriterien orientieren. Die Erfassbarkeit und klare Abgrenzung der wesentlichen Bestandteile sollten gewährleistet sein, um Probleme der Zuständigkeit bei der Umsetzung innerhalb des Markenmanagements zu vermeiden. Um ein ganzheitliches Bild zu formen, sollte zudem eine integrierte Abstimmung zwischen den einzelnen Kategorien erfolgen. Schließlich sollte das Unternehmen aus oben genannten Komponenten ein Modell erstellen, welches die entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Aufbau der Markenidentität bildet. Dabei darf es sich nicht nur um eine strategische Vorstellung handeln, sondern diese muss auch praktisch umsetzbar sein.

2.2.1.2 Positionierung

Diese praktische Umsetzung erfolgt in der Markenpositionierung, die die aktive und kommunikative Vermittlung der Markenidentität an die relevanten Zielgruppen umfasst. Ziel dabei ist es, die Marke im Markumfeld zu etablieren bzw. umzugestalten und dabei die Wettbewerbsvorteile der Marke gegenüber der Konkurrenz darzulegen. Eine genaue Festlegung der Zielgruppen und der relevanten Produkt- und Konkurrenz kategorien sind dabei unumgänglich. So sollte sich beispielsweise die Marke Red Bull darüber im Klaren sein, ob sie sich lediglich als Energy Drink positioniert oder zudem auch in Konkurrenz zu Mischgetränken für Alkoholika steht.

Ziel der Markenführung ist es dabei, eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild zu erzielen. Das Markenimage gilt somit als Indiz einer erfolgreichen Positionierung der Marke.

2.2.1.3 Verhaltenswissenschaftliche Zielgrößen

Basierend auf dem Identitätskonzept des Unternehmens drücken verhaltenswissenschaftliche Zielgrößen der Markenführung die Wirkung der Marke aus und stellen qualitative Größen dar, die durch Marketing-Maßnahmen gesteigert werden können.

Ziel ist der Aufbau eines positiven und einzigartigen Vorstellungsbildes, um sich so vom Wettbewerb abzugrenzen und das Kaufverhalten des Konsumenten positiv zu beeinflussen (Abb. 3). Die Basis des verhaltenswissenschaftlichen Markenwertes bildet der Aufbau von Markenwissen, welches eine positivere Reaktion des Konsumenten auf einen

Markenartikel und dessen Vermarktung gegenüber einem unmarkierten oder fiktiven Markenartikel auslöst. Das Markenwissen wird dabei durch die qualitativen Größen Markenbekanntheit und Markenimage operationalisiert. Da sich das Markenwissen auch auf die Markenbeziehung auswirkt, werden die Komponenten Markenzufriedenheit, Markenvertrauen und Markenbindung ebenfalls kurz erläutert. Neben dem Markenwissen wirkt sich schließlich auch die Markenbindung auf das Konsumentenverhalten aus. (Abb.3).

Markenbekanntheit – Markenbekanntheit liegt dann vor wenn der Konsument entweder fähig ist, sich an die Marke ohne Hilfe zu erinnern (aktive Bekanntheit/ Brand Recall) oder er eine Marke dann erkennt, wenn ihm mehrere Markennamen vorliegen (passive Bekanntheit/ Brand Recognition). Eine Zuordnung zu entspre-

chenden Produktkategorie/n ist hierbei vorausgesetzt. Durch die Markenbekanntheit gelangt die Marke in den „Awareness Set“ des Konsumenten, der die Anzahl aller dem Kunden bekannten Marken aufzeigt. Dies ist Voraussetzung für die Zuordnung markenspezifischer Assoziationen im Gedächtnis. Die Markenbekanntheit bildet somit die Basis für den Aufbau des Markenimages und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Aufnahme der Marke in den „Consideration Set“, in dem sich kaufrelevante Alternativen befinden. Bei Kaufentscheidungen mit niedrigem Involvement kann die Markenbekanntheit ausreichend sein, generell hat ihre Relevanz für den Kaufentscheidungsprozess aber eher einen mittelbaren Einfluss. Zwischen dem auf der Markenbekanntheit aufgebauten Markenimage und der Kaufintention besteht hingegen ein starker Zusammenhang.

Markenimage - Das Markenimage bezeichnet die Wahrnehmung und Beurteilung der Marke aus Verbrauchersicht, die auf Signalen des Produktes und der Kommunikation beruhen. Diese Signale werden im Gehirn zu Markenassoziationen verarbeitet, gespeichert und schließlich zu einem ganzheitlichen „Bild“ zusammengesetzt, welches die subjektiven Eindrücke des Konsumenten widerspiegelt. Basierend auf dem Informationsgehalt der Assoziationen unterscheidet KELLER (1998) drei Arten von Markenassoziationen, die in Abbildung 4 dargestellt werden.

Die Eigenschaften stellen dabei die deskriptiven Merkmale eines Produktes dar und beschreiben neben technischer Ausstattung und Design auch Informationen, die mit einem möglichen Kauf und Konsum verbunden sind. Der mit dem Konsum verbundene Nutzen stellt den persönlichen Wert des Produktes dar. Die Einstellung umfasst schließlich das

Gesamturteil des Konsumenten und nimmt damit den höchsten Wert innerhalb der Markenassoziationen ein.

Die einzelnen Komponenten der Eigenschaften, des Nutzens und der Einstellung können dabei verschiedene Ausprägungen hinsichtlich ihrer Stärke, ihrer Vorteilhaftigkeit und der Einzigartigkeit besitzen. Die Stärke der Verbundenheit zwischen der Assoziation und der Marke bestimmt dabei die Wahrscheinlichkeit, mit der der Konsument sich bei der Kaufentscheidung an die Assoziation erinnert und sie in die Beurteilung mit aufnimmt. Die Vorteilhaftigkeit hingegen spiegelt die Bedeutung der Assoziation für die Bedürfnisbefriedigung des Konsumenten wider. Die Einzigartigkeit ist schließlich entscheidend für die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Die ausreichende Ausprägung der anderen Merkmale vorausgesetzt, stellt die Einzigartigkeit einen entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil dar. Ziel der Markenführung sollte daher nach Aufbau der Markenbekanntheit sein, die oben genannten Merkmalsausprägungen der Markenassoziationen durch geeignete Marketing-Maßnahmen zu stärken.

Markenzufriedenheit – Die Entstehung von Markenzufriedenheit ergibt sich durch den Abgleich zwischen der tatsächlichen Erfahrung mit der Marke (Ist) und den Erwartungen, die der Konsument der Marke zuvor entgegenbringt (Soll). Die Erwartungen werden dabei durch frühere Erfahrungen mit der Marke und Konkurrenzprodukten, Erfahrungen Dritter und durch die Wünsche des Kunden beeinflusst. Ist es möglich, die Erwartungen des Konsumenten zu treffen oder gar zu übertreffen, liegt Markenzufriedenheit vor. Zudem kann ein positives Markenimage dazu beitragen, dass der Kunde die Markenleistung als positiv wahrnimmt.

Markenvertrauen – Markenvertrauen stellt die Erwartung des Konsumenten an die Verlässlichkeit und den Zweck der Marke in risikoträchtigen Situationen dar. Zudem vermitteln vertrauenswürdige Marken dem Konsumenten Sicherheit und Ehrlichkeit, so dass der Kunde sich auf die Leistungserbringung der Marke verlässt und so sein Kaufrisiko verringert wird. Positive Erfahrungen mit der Marke und die damit verbundene Zufriedenheit können das Markenvertrauen stärken. Zusätzlich ermöglicht Markenvertrauen eine stärkere Verbindung zur Marke.

Markenbindung – Wurden früher bei der Analyse von Markenloyalität lediglich die Wiederholungskäufe der Konsumenten analysiert (Verhaltensdimension), wird heute auch die positive Einstellung zur Marke als Voraussetzung zur Markenloyalität gesehen.

Hintergrund dessen ist, dass Wiederholungskäufe auch auf Zufall beruhen können, loyale Kunden hingegen aus Überzeugung der Marke treu bleiben. Die Markenbindung spiegelt dabei die emotionale Bindung des Konsumenten zur Marke wider und zeigt sich somit nicht nur in wiederholten Käufen, sondern bewegt die Konsumenten dazu, die Marke weiter zu empfehlen und mehr für den Markenartikel zu zahlen. Zudem ist der Konsument weniger anfällig für Aktionen der Konkurrenz. Auf diese Weise wirkt sich die Markenbindung nicht nur auf das zukünftige Kaufverhalten aus, sondern unterstützt auch die Gewinnung von Neukunden.

Für den langfristigen Erfolg der Marke gilt es somit nicht nur, das Markenwissen des Konsumenten zu stärken, sondern in Folge dessen auch eine Beziehung zwischen der Marke und dem Konsumenten aufzubauen. Das Markenmanagement sollte dafür eine Strategie und Taktik implementieren, mit denen die Konsumenten zufrieden gestellt werden und Vertrauen und Bindung zur Marke verspüren.

2.2.1.4 Ökonomische Zielgrößen

Aus ökonomischer Sicht wird der Erfolg der Marke an Umsatz- und Gewinnsteigerungen bewertet, die sich durch die Preis- und Absatzprämien ergeben. Diese werden durch die erhöhte Zahlungs- und Kaufbereitschaft bei Markenartikeln gegenüber „no-name“-Produkten erzielt. Es handelt sich somit um den „Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann“. Dieser monetäre und quantitativ erfassbare Wert dient als ökonomischer Markenwert zum Zwecke der Bilanzierung, einer Markentransaktion oder auch zur Schadensersatzbestimmung bei Markenrechtsverletzungen. Da der entsprechende Mehrwert einer Marke durch seine Preis- und Absatzprämien allerdings nur gewährleistet ist, wenn beim Konsumenten Präferenzen gegenüber einer Marke vorliegen, spielen die verhaltenswissenschaftlichen Ziele hierbei eine vorgelagerte Rolle.

2.2.2 Herausforderungen an das Markenmanagement Um die Ziele des Markenmanagements verwirklichen zu können, gilt es, die Marke und ihre Leistungen im Markt und bei den Konsumenten als vorziehungswürdig zu positionieren. Hierbei müssen sich die Unternehmen zahlreichen Herausforderungen stellen.

Neben den generellen Herausforderungen, wie zum Beispiel gesättigten Märkten oder der Vielfalt der Marken, sind insbesondere die Anforderungen an die Kommunikation gestiegen. Eine Antwort auf die Frage zu finden, auf welche Art und Weise die Marke

kommuniziert werden soll, wird durch die veränderten Kommunikationsstrukturen und die stetige Entwicklung neuer Kommunikationswege zunehmend schwieriger. Besonders das Internet beinhaltet eine Vielzahl alter und neuer Kommunikationsmöglichkeiten, die es zu berücksichtigen gilt. Das Markenmanagement steht somit vor der Herausforderung, die richtigen Mittel und Wege der Kommunikation zu finden, um die Anspruchsgruppen zu erreichen und ihnen die Marke nahe zu bringen.

2.2.2.1 Generelle Herausforderungen

Durch die stetig wachsenden Märkte und die sich weiterentwickelnde Technik steht das Markenmanagement regelmäßig vor neuen Herausforderungen. Die steigende Vielfalt und die Gleichheit von Produkten und Marken erschweren es dem Unternehmen zunehmend, sich als einzigartig in den Köpfen der Anspruchsgruppen zu positionieren. So wurden im Jahr 2008 nach Angaben des Deutschen Patent- und Markenamtes allein in Deutschland 73.903 neue Marken und 62.417 Patente angemeldet. Neben dieser Vielfalt gleichen sich Marken aus Konsumentensicht zudem immer stärker an. Nach der Brand-Parity-Studie von BBDO Consulting im Jahre 2009 nehmen zwei Drittel der deutschen Konsumenten Marken als austauschbar wahr. Des Weiteren führen gesättigte Märkte seitens der Nachfrager zu einem Wettbewerb, der über den klassischen Produktwettbewerb hinausgeht. Produkteigenschaften wie Qualität oder Preis reichen nur noch selten aus, um den Konsumenten zum Kauf zu bewegen. Durch die weitgehend homogenen Produkte erfolgt daher eine Emotionalisierung der Marke, um so ein weiteres Differenzierungskriterium vorweisen zu können. Da sich das Unternehmen jedoch nicht alleine im Markt befindet, ist der Konsument zudem einer regelrechten Flut an Informationen ausgesetzt, so dass es zu einer Informationsüberlastung (Information Overload) kommt, auf die die Kunden oftmals mit Passivität reagieren.

Des Weiteren erschwert das veränderte Medienangebot, den richtigen Zugang zu den Konsumenten zu finden. So kann beispielsweise bei einer TV-Werbung bei öffentlichen Sendern zur Prime-Time bei weitem nicht mehr die große Masse von Konsumenten angesprochen werden. Nicht nur, dass die Zahl privater TV-Sender immer größer wird, auch durch das Internet und Web 2.0-Anwendungen ist die Zahl der Kommunikationskanäle exponentiell gestiegen.

Die Herausforderung für das Markenmanagement liegt somit nicht mehr nur in der einfachen Vermittlung der Leistungen über die Massenmedien. Vielmehr ist es notwendig,

eine emotionale Beziehung zwischen Konsument und Marke aufzubauen, um wieder als einzigartig im Wettbewerb wahrgenommen zu werden. Im Markt herrscht daher nicht mehr nur ein Produktwettbewerb, sondern vielmehr befinden sich die Unternehmen in einem Kommunikationswettbewerb, um sich beim Konsumenten zu profilieren.

2.2.2.2 Veränderte Kommunikationsstrukturen

Dieser hohe Kommunikationswettbewerb führte dazu, dass sich die klassischen Kommunikationsstrukturen in den vergangenen Jahren stark verändert haben. In den fünfziger und sechziger Jahren lag der Schwerpunkt der Unternehmen auf der Produktion, während den Kunden und der Kommunikationspolitik nur sehr wenig Beachtung geschenkt wurde. In den darauf folgenden Jahrzehnten richteten sich die Unternehmen zunehmend auf ihre Kunden aus. Auf Grund des steigenden Wettbewerbsdrucks begann man schließlich in den 80er Jahren, die Kunden durch spezifische Ansprache über den „Unique Selling Point“ - den einzigartigen Wettbewerbsvorteil – zu informieren. Seit den Neunzigern stellt die Fülle der kommunikativen Möglichkeiten (Mediawerbung, Verkaufsförderung, Persönliche Kommunikation, Events & Sponsoring, Direct Marketing etc.) die Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen. Zudem hat sich die Kommunikation seit Anfang des 21. Jahrhundert von einer einseitigen zu einer dialogorientierten Kommunikation entwickelt, bei der durch die Interaktivität mit dem Kunden die Basis für eine langfristige Beziehung aufgebaut werden soll. Dieser Wandel zur Interaktion zeigt sich auch bei den Kommunikationsmodellen. Bei dem klassischen Modell sendet der Anbieter Informationen über ein Medium an den Empfänger, um ihn so zu beeinflussen und sich sein Verhalten bestätigen zu lassen (Push-Kommunikation). Ziel dieser einseitigen Kommunikation ist die Ansprache einer breiten Masse und der Abverkauf von Produkten. Die Mediawahl beschränkt sich dabei zumeist auf Instrumente der Massenkommunikation, wie zum Beispiel TV, Radio oder Zeitung. Beim Beziehungsmarketing hingegen findet eine zweiseitige Kommunikation statt, bei der Unternehmen und Kunde beiderseitig als Sender und Empfänger auftreten. Eine Plattform dient dabei zum Informations- und Interaktionsaustausch. Ein Beispiel für die so genannte „Pull Kommunikation“ ist das Online-Netzwerk.

der Aufbau der Markenbekanntheit und des Markenimages, verfolgt, die zu einer positiven Einstellung und Kaufabsicht gegenüber dem Markenprodukt führen sollen. Die Pull-Kommunikation knüpft an den Zielsetzungen des Beziehungsmarketings (zum Beispiel

Kundenzufriedenheit, Vertrauen, Kundenbindung) an. Der Wunsch nach Dialog seitens des Kunden und der technologische Fortschritt erfordern und ermöglichen dabei die Erweiterung der klassischen Kommunikation um einen interaktiven Ansatz. Für die glaubwürdige und konstante Wahrnehmung der Kommunikation ist es dabei wichtig, auf der Persönlichkeit der Marke aufzubauen und die wesentlichen Merkmale in den Vordergrund zu stellen (Markenidentität). Zudem sollte sowohl bei der klassisch einseitigen Kommunikation als auch bei der interaktiv geführten Push Kommunikation ein einheitlicher Auftritt erfolgen (integrierte Kommunikation), um in den ohnehin mit Produkten überfluteten Märkten wahrgenommen zu werden und vom Wettbewerb unterscheidbar zu sein.

Die Herausforderung des Unternehmens besteht somit darin, eine ideale und aufeinander abgestimmte Kombination zwischen klassischer und interaktiver Kommunikation mit dem Konsumenten zu finden.

2.2.2.3 Internet als Zugang zum Kunden

Das Internet bietet sowohl für die Pull- als auch für die Push-Kommunikation viele Möglichkeiten, die sich durch die Weiterentwicklung des Internets stetig vervielfältigen. Maßnahmen wie E-Mail-Marketing, Aufbau und Pflege einer Marken-Homepage, Suchmaschinen-Optimierung als auch der Dialog mit dem Kunden in Foren oder virtuellen Netzwerken stellen Teile des Online-Marketings dar.

Die Online-Markenpflege ist dabei Teilaufgabe des Markenmanagements und sollte nach dem Ansatz der integrierten Kommunikation an die Offline Maßnahmen des Unternehmens angepasst sein. Kernelement der Internet Maßnahmen stellt immer die Kommunikation dar, die über verschiedene Internet schnittstellen geführt werden kann. Auf diese Weise wird eine intensive Kommunikation mit aktuellen und potenziellen Kunden ermöglicht, durch die neue Informationen gewonnen werden und somit unter anderem eine verbesserte Kundenansprache innerhalb der verschiedenen Internetschnittstellen erfolgen kann. Insbesondere durch die Reichweite und die zunehmende Anzahl von Nutzern wird das Internet für die Markenkommunikation immer bedeutender. 67% der deutschen Bevölkerung besitzen bereits einen Internetzugang, von denen auch gut 70% diesen täglich nutzen. Die durchschnittlich verbrachte Zeit im Internet beläuft sich im Jahr 2009 bereits auf über zwei Stunden am Tag und etwa ein Drittel der Nutzer sehen das Internet sogar als Primär-Medium.

Dass diese Entwicklung auch Einfluss auf die zukünftige Kommunikationspraxis haben wird, zeigen die Ergebnisse des „European Communication Monitor 2009“. So zeigen die Ergebnisse einer Befragung von mehr als 1.850 PR-Praktikern aus 34 Ländern, dass die Online-Kommunikation zunehmende Wichtigkeit erlangen wird. Neben der Online-Kommunikation in Form von E-Mails, Websites und Intranet, gelangt auch das in dieser Arbeit fokussierte Social Media in Zukunft unter die Top 5 der wichtigsten Kommunikationskanäle, während die Kommunikationskanäle TV und Radio aus der Rangfolge der fünf wichtigsten Kanäle verschwinden (Abb. 6). Klassische Printmedien verlieren voraussichtlich in den kommenden zwei Jahren ebenfalls an Bedeutung (-20%).

Die Vorteile des Internets gegenüber traditionellen Massenmedien, wie TV, Radio und Print, sind die globale Verfügbarkeit, die Kommunikation in Echtzeit und insbesondere die Interaktionsmöglichkeit, die es den Unternehmen ermöglichen, eine Beziehung zu den Menschen aufzubauen. So bildet die einseitige Kommunikationsform durch Newsletter zwar den Ursprung des Online-Marketings und wird auch weiterhin intensiv genutzt, die interaktiven Kommunikationswege rücken jedoch immer mehr in den Vordergrund. Das Internet bietet demnach ein großes Potential, mit sämtlichen für die Marke relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten, einen Dialog mit ihnen zu führen und langfristige Beziehungen aufzubauen. Die im Rahmen des Web 2.0 zur Verfügung stehenden Anwendungen bieten dabei eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten, die zum Aufbau des Markenwertes genutzt werden können. Die Herausforderungen für das Markenmanagement bestehen darin, diese Möglichkeiten zu kennen, zu berücksichtigen und für die Erreichung der Markenmanagement-Ziele zu nutzen. Im folgenden Abschnitt werden die dafür relevanten Einblicke rund um das Web 2.0 gegeben, um später auf konkrete Einsatzmöglichkeiten für das Markenmanagement eingehen zu können.

2.3 Social Media

Der Ausgangspunkt für die Bildung von Social Media liegt in der Entwicklung des Internets zum interaktiven Medium (Web 2.0). Daher erscheint es sinnvoll, zunächst den Begriff des „Web 2.0“ und seine Entstehung kurz zu erläutern. Anschließend werden der Begriff „Social Media“ definiert und die zum Zeitpunkt der Arbeit zur Verfügung stehenden Anwendungen beschrieben.

2.3.1 Web 2.0

Der Begriff „Web 2.0“ stellt eine Zusammensetzung der Begriffe World Wide Web und der Versionsbezeichnung „2.0“ dar und wurde erstmalig von dem Verleger Tim O'Reilly im Jahr 2004 auf einer Fachkonferenz geprägt. Trotz der Versionsbezeichnung „2.0“ handelt es sich hierbei jedoch nicht um eine Neuauflage des Internets, sondern Web 2.0 bezeichnet vielmehr die Struktur- und Nutzungsveränderungen des Internets seit dem Platzen der dot-com Blase (2000). So handelt es sich laut O'Reilly beim Internet von heute nicht mehr um eine statische Darstellung von Informationen wie in Zeiten des Web 1.0, sondern vielmehr um eine Plattform, die sich auf Grund kollektiver Intelligenz und dem Mitwirken der Nutzer ständig weiterentwickelt. Auf diese Weise stellen die zur Verfügung stehenden Dienste keine unveränderliche Software dar, sondern befinden sich ständig in Bearbeitung (Ü-Versionen). Außerdem ist der Zugang mit unterschiedlichen Systemen möglich (wie z.B. PC, Mobilfunkgerät, Ipod, PDA etc.). Diese Flexibilität bietet somit ein großes Potential für Benutzerschnittstellen, Entwicklungs- und Geschäftsmodelle. Auf eine präzise Definition verzichtet O'Reilly jedoch und beruft sich lediglich auf die oben genannten Merkmale, die zwar einen gemeinsamen Gravitationskern, nicht aber klare Grenzen besitzen.

Während diese Beschreibung eher auf die technische Veränderung des Internets eingeht, wird der Schwerpunkt bei marketingorientierten Begriffserklärungen eher auf die soziale Integration von Nutzern gelegt. Zu Zeiten des Web 1.0 war es lediglich Providern, Unternehmen, Institutionen oder Menschen mit hohem technischem Interesse möglich, Informationen im Internet zu hinterlegen, die lediglich auf eine „Ein-Weg-Kommunikation“ ausgerichtet waren. Das Web 2.0 hingegen ermöglicht es jedem Internetnutzer, ohne große Vorkenntnisse durch einfache Anwendungen eigene Kommunikationsinhalte zu generieren (user generated content) und zu veröffentlichen. Somit sind nicht mehr nur Unternehmen Sender von Botschaften, sondern auch Konsumenten werden zu Produzenten von Informationen und Botschaften.

Schmidt (2009) sieht das Aufsehen um den Begriff des „Web 2.0“ nicht in der „akkurate(n) Diagnose des gegenwärtigen Internets“ begründet, sondern spricht von einem Mythos, der „mit Hoffnungen auf innovative und dynamische Technologien, geschäftliche Erfolge und auf positive gesellschaftliche Veränderungen verbunden ist.“ Letztlich können unter dem Begriff sämtliche Veränderungen des Internets und seines Umfeldes zusammengefasst werden, da bis heute eine klare Definition des Begriffes fehlt. Während der Begriff

des „Web 2.0“ eher die gesamte Veränderung der Nutzungs- und Kommunikationsstruktur im Internet umfasst, beschreibt Social Media die produzierten Inhalte und Verhaltensweisen, die mit diesem Wandel verbunden sind.

2.3.2 Begriffsdefinition Social Media

Im Rahmen der Diskussionen rund um das Thema des Web 2.0 fallen häufig die Begriffe „Social Software“, „Social Media“ und „Social Web“, die alle der gleichen Grundidee folgen und daher für das Begriffsverständnis von Social Media von Bedeutung sind.

Social Software stellt die technische Voraussetzung für die Erstellung der Social Media-Inhalte dar und dient als Begriff für alle „webbasierten Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und die Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützen und sich an spezifischen Prinzipien orientieren“.

Diese Prinzipien werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Prinzip	Bedeutung
Gruppe im Mittelpunkt	Gestaltung von Beziehungen zwischen Individuen bzw. Personengruppen
Selbstorganisation	Demokratisierung des Webs: zumeist nicht kommerziell entwickelt und wenig Konventionen
soziale Rückkopplung	Bewertung der Inhalte  Hinweis auf Vertrauenswürdigkeit und Qualität
Verknüpfung von Informationen	kollektives Wissen auf Basis von Vernetzung
keine „One-to-One“-Kommunikation	„One-to-many“ oder „Many-to-many“
Öffentlichkeit	Nutzer stellt sich und sein Wissen der Gemeinschaft zur Verfügung

Tab. 1: Prinzipien von Social Software, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hippler (2006), S. 7.

Im Rahmen dieser Arbeit ist zu ergänzen, dass durch Social Software nicht nur Informationen ausgetauscht werden können, sondern auch die Erstellung eigener Web-Inhalte ermöglicht wird. Die Plattformen im Internet ermöglichen somit die Kollaboration zwischen Nutzern. Zudem ist neben dem Beziehungsaufbau insbesondere auch die Unterstützung der Beziehungspflege eine wichtige Komponente, da Social Software dem Nutzer ermöglicht, Restriktionen in der realen Welt zu überbrücken. So können beispielsweise durch die Kommunikation in sozialen Netzwerken geographische Grenzen überwunden werden, so dass trotz fehlenden persönlichen Kontaktes eine weitere Beziehungspflege kostengünstig und einfach möglich ist.

Social Software dient somit als Grundvoraussetzung für Social Media, da mit den entsprechenden Programmen erst die Erstellung von selbst-generierten Inhalten ermöglicht wird. Eine ausführliche Darstellung dieser Anwendungen erfolgt im Kapitel 2.3.3. Social Media beschreibt die bereits oben genannte Generierung eigener Inhalte (user/consumer generated content) seitens der Nutzer innerhalb der Social Software-Anwendungen. Diese Beiträge sind in Form von Texten, Fotos, Musik, Videos oder anderen Dateien, wie zum Beispiel Präsentationen möglich. Für diese Arbeit soll die Definition für Social Media in Anlehnung an SAFKO/ BRAKER (2009) erfolgen. Diese definieren Social Media als Aktivitäten, Vorgehensweisen und Verhalten innerhalb von Gemeinschaften, die im Internet Informationen, Wissen und Meinungen über dialogorientierte Medien austauschen. In dieser Definition bleibt jedoch die Erstellung und Bewertung der Inhalte unberücksichtigt. Damit ergänzt, ergibt sich die für diese Arbeit geltende Definition wie folgt:

Social Media bezieht sich auf alle Aktivitäten, Vorgehensweisen und das Verhalten innerhalb von Gemeinschaften, die sich im Internet versammeln, um Informationen, Wissen und Meinungen über dialogorientierte Medien auszutauschen, zu erstellen und zu bewerten.

Unter den dialogorientierten Medien wird in diesem Zusammenhang auf die als Social Software bezeichneten webbasierten Anwendungen verwiesen, die die Interaktivität zwischen den Menschen fördern.

Das Social Web setzt sich schließlich aus den webbasierten Anwendungen (Social Software), den dabei entstehenden Daten (Social Media) und den damit verbundenen Beziehungen zwischen den Menschen, die diese Anwendungen nutzen, zusammen.

Wie schon im Fall des Webs 2.0 fehlen auch für diese drei Begriffe allgemein akzeptierte Definitionen, so dass in der Literatur keine einheitliche Begriffsverwendung stattfindet und die Begriffe zum Teil auch gleichgesetzt werden. Dies führt dazu, dass in der vorliegenden Arbeit auch zahlreiche Literatur mit Bezug zum Web 2.0 berücksichtigt wurde, da diese sich ebenfalls mit Social Media auseinandersetzt.

2.3.3 Anwendungen

Die Weiterentwicklung des Internets hat bereits zahlreiche Formen von Social Software hervorgebracht, innerhalb derer viele Variationen zu finden sind, so dass im Internet mittlerweile eine enorme Fülle an Anwendungen zu finden ist. Abb.7 zeigt hierbei eine beispielhafte Übersicht einiger Anwendungen, deren Klassifizierung im Anschluss erfolgt.

Die Klassifikation der Anwendungen richtet sich nach SCHMIDT (2009),¹¹¹ wobei darauf hinzuweisen ist, dass häufig einzelne Anwendungen auch miteinander verknüpft werden können. So ermöglicht beispielsweise das soziale Netzwerk Facebook seinen Nutzern, Videos von Youtube als Beitrag zu integrieren, und verknüpft somit eine Form der Netzwerkplattform mit einer Form der Multimediale Plattform.

2.3.3.1 Plattformen

Plattformen verschaffen den Menschen aus aller Welt einen gemeinsamen Treffpunkt, an dem sie miteinander kommunizieren und interagieren können. Dabei erstellen die Nutzer ein Profil, über welches sie dann verschiedene Inhalte teilen können. Diese Plattformen werden häufig auch als so genannte Communities bezeichnet. Je nach Fokus der Inhalte unterscheidet man verschiedene Typen.

Netzwerkplattformen (Social Network Sites) ermöglichen es, nach einer Registrierung und dem Erstellen eines Profils mit Menschen aus dem Netzwerk Kontakt aufzunehmen und sich auszutauschen. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um verbale Inhalte, wobei auch Videos und Fotos Teil der Kommunikation werden können. Neben privat

genutzten Netzwerken wie Facebook und StudiVZ, bei denen die Kommunikation mit Freunden im Vordergrund steht, existieren auch Netzwerke, die sich explizit auf den Aufbau geschäftlicher Beziehungen konzentrieren. So haben zum Beispiel bei der Plattform XING Mitarbeiter von Personalabteilungen die Möglichkeit, auf Lebensläufe der Nutzer zuzugreifen und auf diese Weise neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Der Austausch spezifischer Themen kann in einzelnen Gruppen auf diesen Plattformen erfolgen oder es existieren „eigene“ Social Network Sites, die eigens dafür kreiert werden, damit der Austausch zwischen Menschen mit gleichem Interesse vereinfacht wird. Hierzu zählen auch die virtuellen Brand Communities, in denen sich Konsumenten und Fans einer Marke treffen können, um sich über ihre Gedanken und Erfahrungen mit einer Marke auszutauschen.

Multimedia-Plattformen bieten den Nutzern die Möglichkeit multimediale Inhalte hochzuladen und der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Angebote richten sich auch hier nach dem Inhalt, der repräsentiert werden soll. So gibt es Plattformen für Video- und Fotoaustausch (z.B. Youtube, Flickr) oder die Möglichkeit, nach einer Pressekonferenz die entsprechende Präsentation zu publizieren (slideshare.net). Die Interaktion erfolgt dabei durch Kommentarfelder oder Bewertungsfunktionen.

2.3.3.2 Personal Publishing

Personal Publishing bezeichnet hingegen Veröffentlichungen, die von einzelnen Autoren verfasst werden. Hierbei lassen sich die Varianten Weblog, Microblog und Podcast unterscheiden.

Weblog setzt sich aus den Begriffen „web“ und „log“ zusammen und soll dabei ein Protokoll bzw. Logbuch im Internet darstellen. Ein Weblog, oder auch Blog genannt, ähnelt dabei einem Journal, in dem der Autor – der Blogger – mehr oder weniger regelmäßig Beiträge verfasst, die in umgekehrter chronologischen Reihenfolge, also mit dem aktuellsten beginnend, auf der Website publiziert werden.

Die Inhalte reichen dabei von privaten Themen, wie zum Beispiel einem Reisetagebuch, über spezifische Fach-Blogs bis hin zu Corporate Blogs, die von Unternehmen als Image- und Informationsdienst genutzt werden. Wie auch bei den Multimedia-Plattformen besitzen Blogs zumeist auch eine Kommentarfunktion, so dass andere Menschen auf den Beitrag des Bloggers reagieren können. Die Beiträge bestehen dabei aus Texten, die

gelegentlich auch durch Videos, Fotos oder Audiodateien angereichert werden. Die Summe der Blogs weltweit, „Blogosphäre“ genannt, nimmt stetig zu, was sich vor allem auf die mittlerweile einfache Bedienbarkeit der zur Verfügung stehenden Blogging-Softwares zurückführen lässt, die es jedem ermöglichen, einen Blog zu betreiben.

Microblog-Dienste ermöglichen es Nutzern, Statusupdates in Form von Kurznachrichten (max. 140 Zeichen) auf persönlichen Microblogs zu veröffentlichen. Diese Nachrichten ähneln dabei SMS, die von anderen interessierten Nutzern abonniert werden können, so dass diese über den aktuellen Stand des Kontaktes informiert bleiben. Veröffentlicht ein Kontakt einen Kurzbeitrag, wird dieser auf der individuellen Startseite des Nutzers einsehbar. Der wohl bekannteste Anbieter in diesem Feld ist der Internetdienst „twitter.com“, in dem beispielsweise auch das Ergebnis der Bundespräsidentenwahl 2009 bereits vor der öffentlichen Verkündung bekannt gemacht wurde.

Podcasts stellen Audiodateien dar, die in Grundzügen einer Radiosendung ähneln. Diese können von Interessierten im Internet zumeist kostenlos heruntergeladen und abonniert werden. Durch das Abonnement werden regelmäßig die aktuellsten Episoden auf den Computer geladen, können auf andere Geräte wie zum Beispiel einen Mp3-Player gespielt werden und stehen somit zeitunabhängig zum Anhören zur Verfügung. Handelt es sich nicht nur um Audio-, sondern auch um Videodateien, wird von Videocasts gesprochen, die jedoch wesentlich mehr Aufwand in der Produktion bedeuten.

2.3.3.3 Wikis

Wikis stellen Plattformen im Internet dar, auf denen Besucher Einträge erstellen, lesen, bearbeiten und miteinander verlinken können, ohne dass dazu besondere Programmierungkenntnisse notwendig sind. Ein Wiki dient somit als „Wissensmanagement-Werkzeug“ für das gemeinsame Bearbeiten von Texten. Zum einen kann sich die Plattform an alle Nutzer des Internets richten, wie es zum Beispiel bei dem bekannten Nachschlagewerk Wikipedia der Fall ist. Ziel dieser Website ist der „Aufbau einer Enzyklopädie durch freiwillige und ehrenamtliche Autoren“. Zum anderen können geschlossene Wikis ein hilfreiches Instrument für die Koordinierung von Projektteams, für das gemeinsame Erarbeiten von neuen Ideen oder Projekten sowie für die Dokumentation sein.

2.3.3.4 Instant Messaging

Das Instant Messaging zeichnet sich durch Kommunikation in Echtzeit aus. Vor aussetzung hierfür ist die Installation einer Software („Client“), dem Instant Messenger. Ein hinzugefügter Kontakt muss dabei zunächst von der Kontaktperson autorisiert werden und erscheint dem Nutzer anschließend in seiner Kontaktliste. Der Nutzer kann nun mit einer oder mehreren Personen aus der Kontaktliste in einem Chat direkt kommunizieren. Neben textbasierten Nachrichten ermöglichen viele Clients auch den Austausch von Dateien, sowie das Telefonieren. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, seinen Online-Status (z.B. online, abwesend oder beschäftigt) anzugeben, um die Kontakte über seine momentane Erreichbarkeit zu informieren. So bietet zum Beispiel der Anbieter Skype eine solche Software für Internet-Telefonie an, bei der kostenlos mit Personen aus der Kontaktliste über das Internet telefoniert werden kann.

2.3.3.5 Werkzeuge der Informationsverarbeitung

Anwendungen der Informationsverarbeitung dienen zur Verwaltung von im Internet zur Verfügung gestellten Informationen. So lassen sich mit Hilfe dieser Werkzeuge die Informationen filtern, ordnen und bewerten.

Feeds sind selektierte Daten einer Website, wie zum Beispiel Nachrichten, Wetterdienste, Blogseinträge oder Job-Angebote, die der Nutzer abonnieren kann.

Technisch bedeutet dies, dass, sobald ein neuer Eintrag, der beispielsweise oben genannte Themen betrifft, auf der Website veröffentlicht wird, dieser gleichzeitig oder mit kurzer Verzögerung dem Feed hinzugefügt wird. Dies erfolgt durch das so genannte RSS (Really Simple Syndication), welches die Abspeicherung eines Eintrages oder dessen Kurzbeschreibung in maschinenlesbarem Format ermöglicht. Der Feed-Reader stellt schließlich die durch RSS gesammelten Daten aufbereitet dem Nutzer zur Verfügung. Auf diese Weise kann der Nutzer die ihm wichtig erscheinenden Informationen selbständig zusammenstellen und erspart sich die Suchkosten, da er nicht jede Seite einzeln aufrufen muss. Dieser Dienst ist nicht nur für einzelne Personen denkbar, sondern wird auch als Verlinkung zwischen verschiedenen Websites verwendet, die die gegenseitigen Inhalte mit darstellen.

Social Bookmarking stellt das Sammeln von persönlich favorisierten Links dar, die mit eigenen Schlagwörtern (Tags) versehen werden und in kollektiven Verschlagwortungssystemen (z.B. del.icio.us) der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Im Gegensatz zu bereits vorgeschriebenen Klassifizierungen (Taxonomie) haben die Nutzer dabei

die Möglichkeit, mit Hilfe der Tags einen Link einer oder mehreren Kategorien zuzuordnen und nach Bedarf auch selber eine neue Kategorie zu erstellen. Auf diese Weise entstand auch der Begriff der „Folksonomy“, der das „gemeinschaftliche Indexieren von Objekten wie zum Beispiel Lesezeichen (analog für Fotos, Blogeinträge etc.)“ beschreibt. Demnach kann innerhalb des Verschlagwortungssystems nach gewünschten Schlagwörtern gesucht werden oder es können auch Listen anderer Nutzer mit ähnlichen spezifischen Interessen durchsucht werden. Auf diese Weise können Informationen verwaltet und mit geringeren Suchkosten gefunden werden. Die Häufigkeit eines gespeicherten Links in den Listen der Nutzer dient dabei als Indikator für die Qualität der Website.

Social-News-Dienste lassen sich als erweitertes Social Bookmarking verstehen. Neben der Sammlung und Verschlagwortung von Links werden hierbei die Links durch eine kurze Beschreibung des Nutzers ergänzt. Diese können anschließend von anderen Nutzern kommentiert und bewertet werden, so dass ein qualitativer Auswahlprozess der besten Links durch einen „sozialen Rückkopplungsprozess“ entsteht. Die Social News stellen somit die Nachrichten dar, die sich in einem kollektiven und dynamischen Evaluierungsprozess durchsetzen und somit für die Gemeinschaft als wichtig angesehen werden können.

(Diskussions-)Foren können ebenfalls als Werkzeug des Informationsmanagements gesehen werden, da sie dem themenspezifischen Gedanken- und Erfahrungsaustausch dienen. Zur Übersichtlichkeit werden dabei verschiedene Unterkategorien zu dem Thema des Forums zur Verfügung gestellt, in denen die registrierten Mitglieder selbstständig Subthemen und Beiträge verfassen können und durch die Interaktion miteinander diskutieren. Zudem besteht in den meisten Foren auch die Möglichkeit, als nicht registrierter Nutzer die Beiträge zu lesen und zu verfolgen, so dass auch diese an den Informationen teilhaben. Besonders unter Mitglieder-Gruppen, die sich mit einem bestimmten Subthema stärker auseinandersetzen, kann sich durch die Interaktion eine Beziehung aufbauen, so dass auch Foren heute immer stärker vom Netzwerkgedanken geprägt sind.

2.3.3.6 Virtuelle Welten

Innerhalb der Einordnung von Schmidt (2009) wurden die virtuellen Welten nicht berücksichtigt, so dass sie daher an Hand des Beispiels von Second Life abschließend dargestellt werden.

Second Life stellt eine virtuelle 3D-Welt im Internet dar, auf der sich der Nutzer zunächst kostenlos registrieren kann und seine eigene virtuelle Person nach seinen Wünschen kreieren kann, den so genannten „Avatar“. Mit dieser Spielfigur führt der Nutzer schließlich ein „zweites“ Leben, in dem er sich seine eigene Welt for men kann und das tun kann, was er möchte. So gibt es genauso wie in der realen Welt Clubs und Konzerte, man kann sich in einen anderen Avatar verlieben und diesen sogar heiraten und, wenn man einen Mitgliedsbeitrag zahlt, auch in der Second-Life-eigenen Währung (Linden-Dollars) Grundstücke kaufen. Für 1€ erhält man ca. 395 Linden-Dollars, die dann für virtuelle Artikel und Dienstleistungen ausgegeben werden können. Die Grenzen zwischen realer und visueller Welt fangen an, sich zu vermischen.

3. State of the Art: Social Media im Markenmanagement

(auf Basis einer systematischen Literaturanalyse)

3.1 Grundlagen und Vorgehensweise der systematischen Literaturrecherche

Das Ziel der systematischen Literaturanalyse in dieser Arbeit ist, einen Überblick über den bisherigen Forschungsstand und über die Auseinandersetzung mit dem Thema „Social Media im Markenmanagement“ in einschlägiger Literatur darzustellen.

Auf Basis des Rankings des Verbandes der Hochschullehrer Betriebswirtschaft e.V. „VHB-Jourqual2“ aus dem Jahr 2008 wurden hierzu ausgewählte Journals bestimmt, die für die Literaturanalyse verwendet wurden. Die Auswahl erfolgte hierbei sowohl innerhalb eines Teilrankings für Marketing-Zeitschriften als auch im Gesamtranking aller BWL-relevanten Zeitschriften, da davon auszugehen war, dass beispielsweise auch Management- und IT-Zeitschriften relevante Artikel beinhalten. Neben den mit A+ und A gerankten Top-Journals wurden auch weitere für das Thema interessante Journals bestimmt, deren Bewertungsrahmen von B bis E reichte. Eine Übersicht der untersuchten Journals findet sich in Anhang 2. Des Weiteren wurden nach einem ersten Einlesen in das Fachgebiet Schlüsselbegriffe festgelegt, die bei der Artikelsuche verwendet wurden. Neben dem Überbegriff „Social Media“ wurden zusätzliche Varianten, Spezifikationen und Begriffe der Social Software-Anwendungen ausgewählt, um eine breite Abdeckung gesuchter Artikel zu gewährleisten.

In Tabelle 2 werden diese Schlüsselbegriffe dargestellt.

Überbegriffe	Anwendungen
Social Media	Social network(s)
Social Software	Second life
Social Web	Virtual communities
Web 2.0	Virtual world
User generated content	Online communities
Consumer generated content	Podcast
Internet marketing	Social communities
Online marketing	Wiki
	Facebook
	RSS
	(we)blog
	Social bookmarking
	Microblog(ging)
	Twitter

Tabelle 2: Schlüsselbegriffe für die Literaturrecherche, Quelle: eigene Darstellung

Nach Sichtung der entsprechenden Journals in Zusammenhang mit oben genannten Schlüsselbegriffen in Datenbanken, die der Verfasserin zur Verfügung standen, wurden die ermittelten Artikel auf ihre Relevanz bezüglich des Forschungsthemas hin überprüft. Auf Basis der Eignung der Artikel hinsichtlich ihres Aussagewertes für das Untersuchungsobjekt wurde schließlich eine endgültige Selektion durchgeführt.

Das Resultat der systematischen Literaturrecherche und dieser Selektion ergab 61 Artikel, die im Rahmen der Arbeit von Bedeutung sind. Hierbei zeigte sich, dass in den Top-Journals des Marketing-Rankings, welche sehr wissenschaftlich orientiert sind, bisher wenig über das Thema Social Media geschrieben wurde.

Journals mit stärkerem Praxisbezug hingegen, wie zum Beispiel die Marketing Review St.Gallen, bieten eine Vielzahl von Artikeln, die sich mit dem Thema Social Media und seiner Relevanz für das Markenmanagement beschäftigen.

3.2 Kritische Würdigung der systematischen Literaturanalyse

Ziel der Arbeit soll sein, einen möglichst aktuellen Wissensstand zum Thema „Social Media im Markenmanagement“ darzustellen, eben den State of the Art. Wie bereits oben dargestellt, wurden daher als wesentliche Literatur Journals des Marketing-, Management- und des IT-Bereiches ausgewählt. Diese Veröffentlichungen stammen überwiegend aus den Jahren 2008 und 2009 und weisen daher eine hohe Aktualität auf.

Die bereits beschriebene Vorgehensweise bei der Recherche mit Hilfe von zusätzlichen festgelegten Schlagwörtern bietet zwar keine Gewähr dafür, dass tatsächlich alle relevanten Artikel gefunden wurden, die Auswahl der Schlagwörter hat aber, wie die verarbeiteten Quellen belegen, eine sehr aussagefähige Basis für diese Arbeit geliefert.

Ferner hat die Verfasserin nur solche Artikel in Journals berücksichtigt, die sich intensiv mit dem Bezug von Social Media zum Markenmanagement befassen.

Ferner blieben nur sehr wenige Artikel, die sich mit Aspekten von Social Media befassen, die nicht unter die im Folgenden dargestellten Haupt-Einsatzbereiche von Social Media einzuordnen waren, unberücksichtigt.

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass die ausgewählten Literaturquellen einen sehr guten Überblick über den aktuellen Stand der Auseinandersetzung mit dem Begriff „Social Media“ vermitteln.

3.3 Darstellung von Social Media nach Einsatzbereichen

Die Sichtung der Literatur ergab, dass eine rein theoretische Darstellung der Ergebnisse (zum Beispiel anhand der Instrumente des Markenmanagements) zum einen eine zum Teil aus dem Zusammenhang der Originalquellen gerissene Darstellung zur Folge gehabt hätte, und zum anderen für einige Teilbereiche überhaupt keine Ergebnisse erbracht hätte. Die Analyse der Artikel ergab aber, dass nahezu alle Quellen schwerpunktmäßig einem der im Folgenden dargestellten sechs Einsatzbereiche von Social Media zugeordnet werden konnten.

Die Verfasserin hat sich daher entschieden, dieser mehr pragmatischen Gliederung bei der Darstellung zu folgen, da dadurch auch verschiedene Aussagen zu einzelnen

Themenkomplexen sinnvoll zusammengefasst werden können. Die späteren Ausführungen zum State of the Art folgen daher der Einteilung in folgende

Einsatzbereiche von Social Media:

ξ Marktforschung (Abschnitt 3.3.1)

ξ Innovationsmanagement (Abschnitt 3.3.2)

ξ Informationsmanagement (Abschnitt 3.3.3)

ξ Word of Mouth (Abschnitt 3.3.4)

ξ Virales Marketing (Abschnitt 3.3.5)

ξ Beziehungsmanagement (Abschnitt 3.3.6)

Als Basis für die Entwicklung einer Marke bzw. eines Markenartikels kann die Marktforschung gesehen werden, durch die die Bedürfnisse des Konsumenten und die Positionierung der Marke am Markt ermittelt und analysiert werden können.

Die Ergebnisse der Marktforschung geben wichtige Hinweise für die Neu- und Weiterentwicklung des Markenartikels innerhalb des Innovationsmanagements.

Durch die Einbindung des Kunden in das Innovationsmanagement bietet sich zudem die Möglichkeit, Wissen und Kreativität des Kunden einfließen zu lassen und so zu einer attraktiveren Marke zu führen.

Das Informationsmanagement dient dazu, Informationen und Wissen über die Marke zu verbreiten und kann zudem zur Verbesserung der unternehmensinternen Prozesse beitragen, wodurch das Markenmanagement optimiert wird. Schließlich gilt es, die Markenleistungen am Markt zu kommunizieren. Im Rahmen von Social Media findet hierbei ein verstärkter Einsatz von Word-of-Mouth und viralem Marketing statt. Ziel des Markenmanagements sollte es schließlich sein, ein Beziehungsmanagement aufzubauen, um eine langfristige Bindung zum Konsumenten aufzubauen.

Social Media kann für all diese Gebiete förderlich sein und auf diese Weise zur Verbesserung des Markenmanagements beitragen. Die späteren Ausführungen gehen detailliert auf diese Einsatzbereiche und ihre Bedeutung für das Markenmanagement ein.

3.3.1 Marktforschung mit Social Media

Durch Social Media erfährt die Marktforschung neuartige Möglichkeiten, da so wohl durch die Interaktion der Kunden im Web 2.0 untereinander und mit Unternehmen als auch durch die Beteiligung an zahlreichen Angeboten eine breite Masse an Informationen generiert und zur Untersuchung zur Verfügung gestellt wird.

Durch das Internet erfährt die Marktforschung daher einen Wandel, da die Analysen nicht mehr allein auf aktiv gewonnenen Daten, beispielsweise durch Befragungen, beruhen, sondern durch Beobachtung und Überwachung der durch Internetnutzer verfassten Inhalte weitere Daten hinzukommen. Für die Marktforschung ist insbesondere Social Media von textbasierten Anwendungen wie sozialen Netzwerken, Blogs, Foren oder auch Wikis von Bedeutung. Je nach Ausrichtung der Anwendungen kommen hierbei nicht nur Konsumenten zusammen, sondern auch Marktentscheider, Lead Users und Experten.

Sie unterstützen dabei nicht nur die Ideenfindung, sondern geben auch Hinweise für die Kundenzufriedenheit und die Positionierung im Markt.¹⁴¹ Durch die Interaktion dieser Personengruppen kommen Meinungsumfragen zu Stande, ohne dass das Unternehmen sich selber einbringen muss. Diese bieten somit die Möglichkeit, „Customer Insights“ zu erfahren und Tendenzen zu neuen Präferenzen zu erkennen.

ZINNBAUER/ SCHNITZER (2008, S. 10) beschreiben diesen Wandel folgendermaßen: „Marktforschung muss sich (...) vom klassischen ‚Fragestellen und Quantifizieren‘ zu einem ‚Zuhören, Mitmachen und Interpretieren‘ wandeln“

3.3.1.1 Vor- und Nachteile gegenüber der klassischen Marktforschung

Die Vor- und Nachteile von Marktforschung durch Social Media im Vergleich zur klassischen Marktforschung zeigen sich in der Literatur weitestgehend konform.

Vorteile - Ein großer Vorteil kann vor allem in der Authentizität der Daten gesehen werden. Da die Nutzer sich nicht, wie zum Beispiel bei Gruppendiskussionen, in einer Testsituation befinden, äußern sie ihre Meinungen freier und somit auch lebensnaher. Zudem ergibt sich eine höhere Relevanz der Beiträge, da die Nutzer nicht durch Fragen seitens des Unternehmens bereits in eine bestimmte Richtung gelenkt werden, sondern selber entscheiden, über welche Themen sie sprechen bzw. schreiben möchten. Vor allem führt die Marktforschung durch Social Media aber auch zu geringeren Kosten im Vergleich zur klassischen Marktforschung. Durch die bereits erfassten und ständig zur Verfügung stehenden Daten stehen dem Unternehmen 24 Stunden am Tag und 7 Tage die Woche

Fokusgruppen zur Verfügung. Man ist somit von der Beobachtungsgruppe unabhängig und kann auf längere Planungsphasen verzichten. Auch die Reichweite kann als Vorteil gelten, da die geographischen Grenzen aufgelöst werden und im Prinzip weltweit Meinungen eingeholt werden können.

Nachteile – Der wohl größte Nachteil, der jedoch auch in der klassischen Marktforschung ein Problem darstellen kann, ist die Frage nach der Repräsentativität der gewonnenen Daten. Bei der häufig zu Grunde gelegten 90-9-1-Verteilung geht man davon aus, dass 90% der Nutzer erst gar keine Beiträge verfassen, 9% vereinzelt partizipieren und nur 1% der Nutzer sich aktiv an Diskussionen beteiligen. Es sollte also darauf geachtet werden, ob es sich bei den veröffentlichten Meinungen um die Meinung einzelner handelt, oder aber der Tenor des gesamten Netzwerkes widerspiegelt wird. Weitere Probleme sind die Betrachtung unterschiedlicher Zielgruppen innerhalb der Netzwerke, die Generalisierung von On und Offline-Kunden sowie die mögliche Beeinflussung der Inhalte durch Manipulation. Letztere kann durch eine Vergrößerung der Stichprobe gering gehalten werden.

Die Sprache setzt der Marktforschung durch Social Media weitere Grenzen. So kann Umgangssprache in den Beiträgen dazu führen, dass sie insbesondere bei der automatischen Erfassung keine Berücksichtigung finden. Die Analyse mit unterschiedlichen Sprachen ist zudem Voraussetzung für die oben aufgeführte globale Reichweite. Des Weiteren muss beachtet werden, dass der Marktforscher mehr in die Daten interpretieren muss, da ein direktes Nachfragen bei Unklarheiten der Aussage nicht möglich ist.

3.3.1.2 Vorgehensweise und Methoden

Um relevante Informationen für die Marktforschung zu erhalten, geht es zunächst um die Auswahl adäquater Datenquellen. Im Web 2.0 lassen sich diese in Anwendungen, wie zum Beispiel Blogs oder Communities, finden. Allgemein bekannte Standards für das Auswahlverfahren existieren bisher noch nicht, so dass die Entscheidung individuell getroffen werden muss. VON KOZINETZ schlägt für den Auswahlvorgang die Berücksichtigung bestimmter Kriterien vor, die durch die Anwendung erfüllt werden sollten. Grundvoraussetzung ist zunächst, dass es sich um ein relevantes Segment handelt. Zudem sollte die Anwendung über einen hohen Datenverkehr, eine große Anzahl an aktiven Nutzern und reichhaltige Dateninformationen verfügen. Schließlich ist noch eine starke

Interaktion zwischen den Menschen wünschenswert. Handelt es sich um von Unternehmen zur Verfügung gestellte Anwendungen, sollte zudem darauf geachtet werden, dass interessante Themen initiiert werden, so dass die Nutzer Interesse haben, ihre Meinung kundzutun.

Die unterschiedlichen Methoden zur Datenerhebung und Analyse lassen sich da bei nach qualitativen oder quantitativen Methoden und nach dem Aktivitätsgrad des Unternehmens kategorisieren (Abb 8).

Beim Monitoring, der Überprüfung von Beiträgen, ist das Unternehmen eher inaktiv und erfasst lediglich die durch den Nutzer veröffentlichten Daten. Da zu meist auf automatische Textanalysen zurückgegriffen wird, werden hierbei vor allem quantitative Methoden verwendet, wie zum Beispiel Häufigkeitsstatistiken. Auf diese Weise können die Markenwahrnehmung und Positionierung im Markt bestimmt werden oder durch die Kopplung mit bestimmten Begriffen Themen auch genauer untersucht werden.

Bei der Netnographie hingegen handelt es sich um eine qualitative Methode zur Identifikation und Analyse von Konsumentenbedürfnissen. Der Marktforscher wird dabei zum teilnehmenden Beobachter innerhalb eines Netzwerkes. Zu Beginn liegt der Fokus in der Untersuchung der Mitglieder und der Struktur des Netzwerkes, um bei der Datensammlung und Analyse die Informationen richtig interpretieren zu können. Die Ergebnisse setzen sich schließlich aus den Beiträgen der Mitglieder und den Beobachtungen des Untersuchenden zusammen. Der Aktivitätsgrad ist hierbei höher angesiedelt als beim Monitoring, da der Marktforscher selbst zum Mitglied des Netzwerkes wird und das Verhalten der Nutzer beobachtet.

Beim Dialog setzt man schließlich auf den direkten Kontakt mit den Konsumenten. Dieser entsteht zumeist bei Anwendungen, die das Unternehmen selbst initiiert, wie zum Beispiel Corporate Blogs, Wikis oder Brand Communities. Hier durch können die Kunden formlos und einfach mit den Unternehmen in Kontakt treten und ihre Kommentare geben Aufschluss über Einstellung, Präferenzen, Zufriedenheit etc.

Obwohl die Ausführungen in der Literatur zumeist auf bestimmte Anwendungen (Blogs, Netzwerke und Wikis) beschränkt wurden, lassen sich die Methoden in Grundzügen auf andere Anwendungen übertragen. So wäre beispielsweise denkbar, beim Social Bookmarking die verschiedenen Tags, mit denen eine Marke besetzt wird, nach Häufigkeit und Zusammenhängen genauer zu untersuchen.

3.3.1.3 Ergebnisse

Mit Hilfe der oben genannten Methoden können wichtige Informationen in den Teilbereichen Kunden und Experten, Produkt und Wettbewerb erzielt werden, deren Analyse und Interpretation zu einer Verbesserung der Markenleistung beitragen (Abb. 9).

Die Zufriedenheit, die beispielsweise durch den Abgleich positiver und negativer Kundenrezensionen in Meinungsportalen gemessen werden kann, die Ermittlung kaufrelevanter Eigenschaften, als auch das Vorschlagswesen durch Experten, Lead Users und Kunden können dabei wichtige Hinweise für die Produktentwicklung erbringen.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, das momentane Markenbild zu ermitteln, indem die Zusammenhänge zwischen Kundenpräferenzen, Produktattributen und der Marke analysiert werden. So können aus den Ergebnissen der digitalen Marktforschung nicht nur Strategien zur Marke und Positionierung erarbeitet werden, sondern auch konkrete operative Handlungsempfehlungen, zum Beispiel für Marketing-Maßnahmen, abgeleitet werden. Eine zeitspezifische Analyse der Nennungshäufigkeit von Marke und bestimmten Begriffen können beispielsweise Hinweise auf den Erfolg von Marketing-Kampagnen geben. Die konkrete Suche nach negativen Kundenrezensionen unterstützt zudem das Beschwerdemanagement, da mit den Nutzern der direkte Dialog gesucht werden kann und somit ein rechtzeitiges Einschreiten vor der Entstehung von Negativschlagzeilen ermöglicht wird.

3.3.2 Innovationsmanagement

Die generellen Marktforschungstätigkeiten verhelfen dem Unternehmen zur Aufspürung neuer Ideen, Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ihrer Marke und Produkte und können im Innovationsprozess mit aufgenommen werden. Eine offene Gestaltung des Innovationsprozesses erscheint besonders im Social Web sinnvoll, da viele Konsumenten und Experten bereit sind, ihr Wissen und ihre Gedanken dem Unternehmen mitzuteilen und so am Entwicklungsprozess mitzuwirken. Auch wenn der offene Innovationsprozess im Internet kein Ersatz, sondern eher einen Zusatz zum traditionellen firmeninternen Innovationsmanagement darstellt, ermöglicht die Kollaboration von Konsumenten und Experten, die Sichtweise der firmeninternen Entwickler zu öffnen. Das Internet und entsprechende Social Software liefern hierbei die notwendigen Umsetzungsmöglichkeiten. Die gemeinsame Wertschöpfung von Unternehmen und Stakeholdern ermöglicht nicht nur die schnellere Problemlösung, sondern durch neue Ideen kann auch die

Qualität gesteigert werden, Zeit und Kapitaleinsatz können gesenkt werden und somit zu nachhaltigem Wachstum beitragen. Somit werden das offene Innovationsmanagement und die damit verbundenen, oben aufgeführten Wettbewerbsfaktoren zu einem deutlichen Geschäftsvorteil gegenüber Konkurrenten. Denn gerade in einem Markt mit wachsender Konkurrenz können die klare, ehrliche und offene Kommunikation von Problemen und die Vorschläge der Kunden eine Chance darstellen, seine Kunden zufrieden zu stellen und sie an das Unternehmen zu binden.

3.3.2.1 Wandel zur Co-Kreation und ihre Vorteile

Bei einer rein traditionellen Betrachtung des Innovationsmanagements erfolgt die Analyse lediglich firmenintern und der Konsument nimmt lediglich eine passive Rolle im Entwicklungsprozess ein, indem zwar seine Präferenzen beachtet werden, er diese jedoch nicht aktiv mit einbringen kann. Zudem wird hierbei immer nur das Wissen einzelner aktueller Kunden abgefragt. Es handelt sich dabei um klar strukturierte Geschäftsprozesse innerhalb des Unternehmens. Nutzt man das Internet jedoch als Quelle für Innovationen, indem man die bestehenden und neue Kanäle mit weiteren Dialog- und Interaktionsmöglichkeiten ausstattet, ergibt sich ein Netzwerk kollektiver Kompetenz, bestehend aus Kunden, Experten, Fans, Zulieferern, Partnerunternehmen etc.. Als so genannte Co-Kreation wird dabei jener Prozess verstanden, bei dem Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen gemeinsam durch das Unternehmen und seine Stakeholder entwickelt werden und somit eine neue Möglichkeit der Wertschöpfung entsteht. Das Internet und entsprechende Social Software ermöglichen es, die Reichweite des Inputs zu erhöhen, ohne dabei auf die Reichhaltigkeit von Informationen verzichten zu müssen. Denn die Einbeziehung der Stakeholder ist im Internet im Vergleich zur realen Welt mit wesentlich niedrigerem Kostenaufwand verbunden, so dass auch eine fortlaufende Interaktion günstig erreicht werden kann. Durch die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden, aber auch durch Kunden unter einander wie zum Beispiel in Communities, wird die Reichhaltigkeit der gewonnenen Informationen im virtuellen Umfeld verstärkt, da es sich nicht mehr nur um individuelles Wissen handelt, sondern das Konsumentenwissen sich aus einem sozialen und erfahrungsgemäßen Austausch in der Gruppe entwickelt. Dabei können die Konsumenten selbst entscheiden, in welchem Maße sie sich beteiligen möchten. Die Interaktivität trägt zudem dazu bei, dass die Beziehung zwischen Konsumenten, dem Unternehmen,

der Marke oder auch Produkten gestärkt wird und die Unternehmen ein erweitertes Verständnis für die Erfahrungen ihrer Kunden erlangen.

3.3.2.2 Co-Kreation innerhalb des Produktentwicklungsprozesses

Die Mitwirkung von Konsumenten und weiteren Stakeholdern im Produktentwicklungsprozess stellt eine große Chance für die Unternehmen dar. Für die einzelnen Phasen des Produktentwicklungsprozesses sollten dabei verschiedene Einbindungsmöglichkeiten geschaffen werden, so dass der Mitwirkende je nach Involvement frei auswählen kann, in welchem Maße er sein Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stellen möchte. Zudem dürfen dabei nicht nur mögliche Verbesserungen in der Produktentwicklung betrachtet werden, da auch die Motivation und Wirkung, die die erlaubte Beteiligung bei Konsumenten hinterlässt, von großer Bedeutung für das Unternehmen sein kann. Schließlich gilt es seitens des Unternehmens, einige Regeln für die Co-Kreation zu beachten.

Eingliederungsmöglichkeiten in den Phasen des Produktentwicklungsprozesses

Der Produktentwicklungsprozess lässt sich in die fünf Schritte Ideenentwicklung, Konzeptentwicklung, Design, Testphase und Hilfestellung einteilen, in denen die Konsumenten auf unterschiedliche Weise partizipieren können.

In den Eingangsphasen Ideen- und Konzeptentwicklung spielen dabei insbesondere Marktforschungstätigkeiten eine entscheidende Rolle, die bereits im vorangegangenen Kapitel näher erläutert wurden. Hierbei können die Konsumenten und Experten aktiv dazu aufgefordert werden, Ideen vorzuschlagen. Obwohl hierbei auch eine Fülle schlechter Ideen eingehen, wird der Horizont des Unternehmens dadurch erweitert und eine integrierte Bewertungsmöglichkeit durch die Nutzer filtert die guten und gefragten Ideen heraus, so dass ein Studieren aller Vorschläge unnötig wird. Andererseits sind auch Möglichkeiten wie das Monitoring möglich, bei denen Details zu den Vorlieben der Konsumenten recherchiert werden können, die beispielsweise für die Konzeptentwicklung genutzt werden können. Beim Design neuer Produkte bzw. Produktvariationen können durch Konsumenten innovative Designkonzepte entwickelt werden.

Innerhalb der Testphase helfen die Mitwirkenden, frühzeitig Fehler aufzudecken und können über die wahrgenommene Produktleistung berichten. Auf diese Weise können erste Einschätzungen bezüglich der Markteinführung getroffen werden und gegebenenfalls Fehler beseitigt werden.

Schließlich übernehmen die Kunden einen Teil ihres eigenen Kundendienstes, indem sie anderen Kunden bei Anwendungsproblemen helfen und Produktinformationen an die Kaufinteressierten weitergeben.

Häufig werden für die Co-Kreation Communities und Foren ausgewählt, in denen sich Mitwirkende auch untereinander austauschen können und somit das Wissen einzelner zu einem größeren sozialen Wissen zusammengetragen wird und somit bessere Ergebnisse erzielt werden können. Allerdings können auch Wikis, Blogs und die Eingliederung interaktive Elemente auf der Unternehmensseite zweckmäßig sein.

Einflussfaktoren auf die Partizipation und Konsumentenerfahrung

Neben den Erfolgen der Produktentwicklung durch Co-Kreation ist es zudem wichtig, die Einflussfaktoren für die Konsumentenpartizipation und die damit einhergehenden Erfahrungen zu kennen. In Abbildung 11 wird dieser Zusammenhang dargestellt.

Die Kreativität des Konsumenten und sein Vertrauen in die Marke haben dabei einen direkten Einfluss auf die Partizipation. Zudem kommt ein mittelbarer Einfluss durch die Identifikation mit der Gruppe und dem vorhandenen Markenwissen hinzu. Es ist davon auszugehen, dass, je stärker diese Komponenten beim Konsumenten ausgeprägt sind, desto größer auch seine Bereitschaft zur Partizipation ist.

Zudem beeinflussen die Offenheit der Person und seine Markenleidenschaft das Markenwissen und die Fachkenntnisse. Obwohl das Markenwissen indirekt die Partizipation beeinflusst, darf nicht davon ausgegangen werden, dass jede Person gleichermaßen dieses Wissen teilen möchte. So kann es sein, dass man sich zwar mit der Gruppe identifiziert und großes Markenwissen besitzt, aber dennoch nicht am Innovationsprozess teilnehmen möchte. Daher erscheint es zweckmäßig, die Innovationsplattform als eine Subgruppe aufzubauen, so dass auch mit denen, die kein Interesse haben, zu partizipieren, eine Beziehung aufgebaut werden kann. Durch die Partizipation machen die Konsumenten zudem Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen, die sich dann wiederum auf die zukünftige Partizipation auswirken. Durch den Austausch mit anderen Konsumenten erlangen die partizipierenden Personen ein besseres Verständnis für das Produkt und können eine soziale Beziehung mit gleich Interessierten aufbauen, was ihr Zugehörigkeitsgefühl und die soziale Identität verstärkt. Diese Erfahrung ist insbesondere bei Community-bezogenen Aufgaben wie Support oder Marketing der Fall. Auch das Selbstvertrauen kann

durch die Partizipation gestärkt werden, da man durch die Bekanntgabe seines Wissens Ansehen von anderen Mitgliedern erlangen kann.

Dieser Effekt wird insbesondere bei einer fortlaufenden Beteiligung verstärkt, da andere einem immer mehr vertrauen. Entscheidender Faktor ist aber auch das Vergnügen, welches der Konsument durch seine Teilnahmen erlebt. So können die Konversation mit anderen und die Entdeckung neuer Möglichkeiten den Konsumenten mit Freude erfüllen, und die gemeinsame Lösung von Problemen führt zu einer intellektuellen Zufriedenheit. Die Einfachheit, mit der die Anwendungen zur Interaktion bedient werden stellt eine weiteres Bewertungsmerkmal dar.

Die Gefühle, die mit der Partizipation verbunden werden, also ob man die Erfahrung positiv oder negativ wahrnimmt, haben keinen direkten Einfluss auf die Partizipation, sondern vielmehr auf die Einstellung zum Unternehmen. Da das Unternehmen das Netzwerk zur Verfügung stellt, werden die Gefühle diesem auch zu geordnet. Eine positive Einstellung hingegen beeinflusst wiederum die Partizipation. Hierbei ist zu beachten, dass besonders die Erfahrungsausprägungen, die einem wichtig sind, maßgeblich die Einstellung beeinflussen. Es ist daher nicht notwendig, alle Erfahrungskomponenten der Anwendungen auszubauen, sondern nur diejenigen, die im jeweiligen Schritt die meiste Bedeutung haben. Um negative Erfahrungen zu vermeiden, sollte das Unternehmen durch einen hohen Grad an Transparenz (bzgl. der Rolle des Mitwirkenden, des Prozesses und des Ergebnisses) vermeiden, dass die Nutzer falsche Erwartungen an die Partizipation haben. An die Öffentlichkeit zu kommunizieren, dass auch Konsumenten an dem Erfolgsprozess beteiligt waren, steigert bei den Teilnehmern die positiven Gefühle und kann zur Bindung an das Unternehmen beitragen. Letzten Endes bestehen aber auch immer Interdependenzen zwischen Input und Output. So haben beispielsweise das Involvement und die Identifikation mit der Gruppe auch einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung der gemachten Erfahrungen und durch die kognitive Erfahrung baut der Konsument auch seine Fachkenntnisse aus.

Ziel sollte es daher sein, das Angebot zur Kollaboration möglichst einfach und nah an den Wünschen der Mitwirkenden auszurichten, um positive Erfahrungen und Gefühle zu generieren, die eine fortlaufende Partizipation am Innovationsprozess gewährleisten.

Implikationen für Co-Kreation

Für die Nutzung kollektiver Intelligenz in Form von Co-Kreation durch Konsumenten und weitere Stakeholder ist es für das Unternehmen wichtig, sich über einige Schlüsselfragen Gedanken zu machen. Neben der Frage, wie viel Kontrolle das Unternehmen abgibt, indem es Innovationsinformationen an die Öffentlichkeit weitergibt, muss sich das Unternehmen dem Trade-Off zwischen Vielfältigkeit und Expertise stellen. Dabei ist zu entscheiden, ob man eher die generelle Meinung aller Konsumenten einholen möchte, oder sich auf das Wissen von Experten und Lead Usern konzentriert. Letztere stellen dabei eine wichtige Gruppe bei der Ideengenerierung dar, da auch sie es zumeist sind, die neue Produkte zuerst kaufen und als Meinungsmacher im Markt auftreten. Eine Möglichkeit, sowohl Vielfalt als auch Expertise zu erlangen, ist es, bei der Kommunikation auf Subgruppen innerhalb der Communities zu setzen, bei denen ausschließlich Experten und Lead Users Zutritt erhalten.

Neben den genannten verhaltenswissenschaftlichen Motivationsgründen sollte das Unternehmen zudem auch darüber nachdenken, ob sie das Engagement durch weitere Anreize stärken wollen. Neben monetären Möglichkeiten ist hierbei auch die Vergabe von Auszeichnungen für die besten Ideen denkbar, die den Kreativen Anerkennung entgegenbringen oder eine Zulassung in oben genannte SubCommunities von Experten.

Ein weiteres Problem stellt der richtige Grad der Verhaltenskontrolle dar, da zu viele Verhaltensregeln einschüchternd wirken können, zu wenige jedoch die Gefahr des Missbrauchs mit sich bringen. Schließlich sollte sich das Unternehmen im Klaren sein, wie es mit der Frage des internen und externen geistigen Eigentums umgeht.

Entscheidend für den Erfolg von Co-Kreation ist vor allem die Integration dieses Ansatzes in die Organisation des Unternehmens. Es erscheint hierbei sinnvoll, dass sowohl Mitarbeiter aus dem Marketing als auch aus der Produktentwicklung sich an die neuen Möglichkeiten anpassen und somit den fortlaufenden Dialog unterstützen und systematisch das Wissen der Kunden aufnehmen zu können. Eine Einbeziehung von externen und unabhängigen Dienstleistern kann strategische Vorteile bringen. Durch Plattformen Dritter kann die Größe und Bandbreite an Informationen erweitert werden, da hierbei auch Nicht-Kunden bzw. Kunden der Konkurrenz in den Prozess miteinbezogen werden, die normalerweise keinen Bezug zum untersuchenden Unternehmen haben. Diese Nutzer haben auf Grund dessen häufig mehr Abstand zum Unternehmen, als zum Beispiel loyale und enthusiastische Teilnehmer von Brand Communities, und bringen so neuen Input in

das Unternehmen, dem sonst keine Beachtung geschenkt würde. Zusätzlich bringen die Nutzer externen Anbietern größeres Vertrauen entgegen, da sie diesen eine gewisse Neutralität zuweisen. Auch eine Ausschreibung für konkrete Projekte ist denkbar, die dann durch freiberufliche Experten bearbeitet wird, so dass am Ende des Prozesses die beste Problemlösung ausgesucht werden kann. Auf diese Weise gelangt das Unternehmen an neue Ideen und Problemlösungen, ohne dafür Personalkosten für zusätzliche Mitarbeiter aufbringen zu müssen. Schließlich erscheint die Schaffung und Führung eines innovativen Erfahrungsraumes durch Social Software für das Customer Relationship Management (CRM) sinnvoll, da den Konsumenten eine Plattform angeboten wird, auf der sie sich untereinander und mit dem Unternehmen austauschen können. Ein proaktives Auftreten sollte dabei als Chance genutzt werden, die Beziehung zum Unternehmen und zur Marke zu stärken. Dieser Ansatz kann durch die Veranstaltung von realen Events, bei denen Nutzer aus Communities und Mitarbeitern des Unternehmens zum Dialog zusammenkommen, bekräftigt werden.

Letzen Endes stellt die Einbindung der Stakeholder in den Innovationsprozess eine Möglichkeit für die Unternehmen dar, die mit relativ geringem Risiko verbunden ist. Die Social Software ist nicht teuer und durch einzelne, projektbezogene Ausschreibungen zu Beginn kann der Nutzen getestet werden. Ist dieser Test erfolgreich, können auch komplexere Systeme eingeführt werden, andernfalls ist es relativ einfach, sich aus diesem Feld wieder zurückzuziehen. Das größere Risiko für das Unternehmen stellt somit die Nichtbeachtung dieser Möglichkeit dar. Die Co-Kreation ermöglicht somit, Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten zu nutzen, um die Marke und ihre Artikel zu verbessern oder neu zu entwickeln und dabei wesentlich das Interesse und die Bedürfnisse des Konsumenten zu treffen.

3.3.3 Informationsmanagement

Durch Social Software bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit, Informationen und Wissen bezüglich der Marke zu publizieren und deren Austausch zu unterstützen. Einerseits können auf externen Plattformen Informationen ausgetauscht und nachgefragt werden, andererseits kann auf interner Ebene des Unternehmens informative Social Media generiert werden und so zum besseren Prozessablauf beitragen.

3.3.3.1 Externes Informationsmanagement

Eine Möglichkeit des externen Informationsmanagements stellt der Austausch innerhalb von Netzwerken dar, in denen Konsumenten untereinander und mit den Unternehmen in Kontakt treten. Wie bereits in Kapitel 3.3.3.1 erwähnt, können in Communities Informationen bezüglich bestimmter Markenartikel oder auch Problemlösungen für ihre Anwendung gefunden werden. Die Nutzer geben ihr Wissen an andere Nutzer weiter und übernehmen so einen Teil des Kundenservice. Mitarbeiter und Nutzer können dabei zukünftigen Konsumenten des Markenartikels Empfehlungen geben. In diesem Rahmen kann sich zudem die Einführung eines öffentlichen Wikis als zweckmäßig erweisen, in denen die Konsumenten mit Hilfe von Suchbegriffen direkt nach Informationen und Hilfestellung zum Markenartikel suchen können. Die Inhalte werden durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Kunden zu umfassenden Informationsquellen und können dabei Themen aufdecken und berücksichtigen, die aus reiner Unternehmensperspektive gegebenenfalls keine Beachtung gefunden hätten.

Des Weiteren bietet das Internet die Möglichkeit für Unternehmen, über Marken und Produkte zu informieren, die in der Öffentlichkeit vielleicht als unangenehm wahrgenommen werden und deshalb bei der klassischen Werbung im TV keine Beachtung finden. COOK nennt hierbei das Beispiel von Hygieneartikeln bei jungen Mädchen, die sich oftmals schämen, sich in Anwesenheit von Familie und Freunden über das Produkt zu informieren. Procter & Gamble bietet ihnen hierfür eine Plattform an, auf der sie nicht nur Wissen von Experten bekommen, sondern sich auch untereinander austauschen können. Auf diese Weise können Beziehungen zu Marken aufgebaut werden, die in der Werbung eher dezent beworben werden. Netzwerke können auch dazu genutzt werden, um Diskussionen, die beispielsweise auf einer Konferenz oder einem Kundenevent begonnen wurden, weiterzuführen und am Leben zu halten. Auf diese Weise werden das bereits zuvor gewonnene Wissen und der Austausch ausgebaut, und die Unternehmen können über die Weiterentwicklung bezüglich des Themas informieren. Auch die Einbindung eines Blogs oder von Videocasts ist hier denkbar.

Neben dem interaktiven Wissensaustausch über Netzwerke ist es möglich, durch Social Software Wissen des Unternehmens an die Anspruchsgruppen zu kommunizieren, wobei die Zielgruppen selber entscheiden können, welche Informationen ihnen zugespielt werden. Ermöglicht wird dies durch Feeds, bei denen ausgewählte Informationen von den Nutzern abonniert werden können. Auf diese Weise wird ein regelmäßiger Besuch der

Website auf der Suche nach neuen Informationen überflüssig und der Nutzer wird auch nicht mehr einer Flut von Newslettern ausgesetzt, die häufig auch für die Person irrelevante Informationen enthalten.

Obwohl man das Fehlen eines regelmäßigen Besuchs der Website als Nachteil deuten könnte, bieten Feeds vielmehr eine Chance. Denn oftmals haben die Nutzer zwar Interesse, aber keine Zeit, alle relevanten Seiten zu besuchen, so dass die Gefahr bestehen könnte, dass die Marke in Vergessenheit gerät. Durch die Feeds wird jedoch eine regelmäßige aktive Verbindung zu der Ansprechperson möglich. Auf diese Weise können Kunden, Investoren, Lieferanten, Konkurrenten und an deren Interessierten die neuesten Informationen bekannt gemacht werden, so dass beispielsweise ein Journalist die Möglichkeit bekommt, die Pressemitteilungen auf der Marken-/ Unternehmenshomepage zu abonnieren. Sollte dieser Service noch gänzlich unbekannt im Unternehmen sein, kann es sinnvoll erscheinen, Feeds der Konkurrenz zu abonnieren, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Informationen sinnvollerweise kommuniziert werden sollten.

Schließlich gilt es, die IT-Abteilung mit der Implementierung des Services zu beauftragen.

3.3.3.2 Internes Informationsmanagement

Neben dem externen Informationsmanagement sollen nun die internen Einsatzmöglichkeiten von Social Software dargestellt werden. Da diese jedoch lediglich die Ablaufprozesse beim Markenmanagement vereinfachen und keinen direkten Einfluss auf die verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen haben, wird sich auf eine kurze Darstellung beschränkt. Ausführliche Informationen lassen sich in der Literatur der jeweiligen Autoren finden.

Social Software hilft demnach, die Kollaboration zwischen den Mitarbeitern zu vereinfachen, da geographische und organisatorische Grenzen aufgehoben werden. So können zum Beispiel Mitarbeiter, die nicht in einem Projektteam involviert sind, dennoch die Probleme des Teams in Blogbeiträgen nachlesen und gegebenenfalls mit Lösungsvorschlägen kommentieren oder Mitarbeiter einzelner Abteilungen mit Kollegen der gleichen Abteilung im Ausland Informationen und Daten austauschen.

Bei Einführung solcher Systeme sollte das Management aktiv an der Nutzung teilnehmen, indem es beispielsweise Diskussionen leitet und so die Mitarbeiter zu einer Teilnahme

motiviert. Wichtig ist zudem, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass jeder angehört wird und es somit keine richtigen oder falschen Beiträge gibt.

Durch das interne Informationsmanagement mit Social Media wird es ermöglicht, dass nicht jeder Mitarbeiter alles wissen muss, sondern mehr Spielraum für Spezialisierungen besteht, da auf das Wissen anderer Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann.

3.3.4 Word-of-Mouth

Mund-zu-Mund-Propaganda oder auch Word-of-Mouth (WOM) genannt, stellt die persönliche oder digitale zwischenmenschliche Kommunikation bezüglich einer Marke, eines Produkt oder einer Dienstleistung dar, die konsumorientierte Informationen beinhaltet. Der Sender wird dabei jedoch als außenstehender Dritter ohne kommerziellen Hintergrund eingestuft. WOM-Nachrichten können dabei positive und negative Ausprägungen besitzen.

3.3.4.1 Word-of-Mouth im Internet

Die Entwicklung des Internets führte dazu, dass die Bedeutung von WOM in den letzten Jahren gestiegen ist. Denn die durch das Internet vorhandene Vernetzung der Internetnutzer, insbesondere durch soziale Netzwerke, hat die Möglichkeiten der Interaktion verstärkt und somit zu einer neuen Dynamik von WOM beigetragen. Menschen sind nicht mehr auf ein direktes Aufeinandertreffen angewiesen, sondern können über zahlreiche Social Media-Anwendungen, wie z.B. Diskussionsforen, Blogs, Wikis oder Social Networks, miteinander kommunizieren. Da WOM maßgeblich die Bekanntheit, die Vorstellung und die Einstellung zur Marke beeinflusst, sollte innerhalb des Markenmanagements WOM stärkere Beachtung geschenkt werden und der Zugang zu Plattformen, auf denen WOM erfolgt, vereinfacht werden. Die weiteren Ausführungen gehen auf diese notwendige Bedingung ein.

3.3.4.2 Vorteile und Chancen

Neben den generell für WOM geltenden Vorteilen, wie der Überwindung der Resistenz der Konsumenten gegenüber traditioneller Werbung und den niedrigen „Werbekosten“, überzeugen Social Media-Anwendungen durch die schnelle Übermittlung und die zahlreichen Möglichkeiten zum Austausch von Ansichten, Präferenzen und Erfahrungen. Hierbei müssen weder Zeit- noch Ortrestriktionen berücksichtigt werden, so dass ein

wesentlich größeres Kommunikationsnetzwerk im Gegensatz zur realen Welt zur Verfügung steht. Zudem wird durch die Datenabspeicherung im Internet eine längere Verfügbarkeit erreicht, da die Nutzer nicht auf ein Gespräch angewiesen sind, sondern vielmehr die Informationen je nach Bedarf abrufen können.

Für die Nutzer besteht der Vorteil, dass auch Personen, die sich aus finanziellen Gründen die Marke nicht leisten können, aber von der Marke überzeugt sind, die Möglichkeit haben, Empfehlungen auszusprechen, wie z.B. innerhalb einer Marken-Fanpage beim sozialen Netzwerk Facebook. Es ist anzunehmen, dass bei WOM in der realen Welt ein Gebrauch des Markenartikels vorausgesetzt werden wird, damit die Empfehlung glaubwürdig ist. Konsumenten mit spezifischen Interessen können durch die Plattformen Kontakt zu Gleichgesinnten aufnehmen und durch wesentlich mehr Personen Empfehlungen empfangen, als dies in der realen Welt möglich wäre.

Durch das Internet findet zumeist eine „many-to-many“ Kommunikation unter Fremden statt, die sich gegenseitig Empfehlungen aussprechen. Da man nicht mehr auf einen direkten persönlichen Kontakt angewiesen ist, steht einem eine größere Anzahl an Empfehlungen zur Verfügung. Zudem liegt der Vorteil bei WOM im Internet darin, dass negative und positive Bewertungen direkt gegenübergestellt werden können. Die Einordnung von „gut“ oder „schlecht“ ist da bei jedoch noch kein ausreichendes Indiz für die Entscheidung des Konsumenten, da der Geschmack der Menschen verschieden ist und somit auch ihre Bewertungen unterschiedlich ausfallen. Der Inhalt der Weiterempfehlung ist daher ebenfalls zu prüfen.

Besonders für die Vertrauensbildung kann die Reputation durch WOM einen großen Beitrag leisten. Denn wie bereits in Kapitel 2.2.1.3 erwähnt, dient das Vertrauen als zentraler Faktor der Risikoreduktion im Kaufprozess. So kann bei noch unsicheren Konsumenten mit wenig oder keiner Erfahrung mit dem Markenartikel durch positives WOM Vertrauen geschaffen und somit die Kaufentscheidung herbeigeführt werden.

Obwohl sehr zufriedene und loyale Kunden dazu bereit sind weiterzuempfehlen, kann das Unternehmen die Steigerung des Involvements für die Weiterempfehlung durch zusätzliche, zumeist monetäre, Anreize hervorheben. Dies ist vor allem auf Grund der Tatsache notwendig, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft von Tag zu Tag nach dem Kauf nachlässt, der Einfluss auf das Kaufverhalten je doch bestehen bleibt. Denn WOM kommt eine Multiplikatorfunktion zu, da WOM einerseits erst in der Regel durch einen

Kauf entsteht, andererseits aber auch eine beeinflussende Komponente für den Kauf ist. Das Ziel sollte daher sein, die Mund-zu-Mund-Propaganda in Netzwerken zu stimulieren und so (po tenzielle) Kunden zum Kauf zu bewegen. Zudem können die Beeinflussung von Meinungsmachern (vgl. virales Marketing) und regelmäßige positive Berichter stattungen in On- und Offline-Medien die Reputation unterstützen und so Ver trauen aufbauen.

Neben der Beeinflussung des Kunden zur positiven Weiterempfehlung kann das Unternehmen auch selber aktiv werden. Durch die Anonymität des Internets wird einem Unternehmen die Beeinflussung der Konsumenten ermöglicht, ohne dass sie als Unternehmen identifizierbar sind. Auf diese Weise kann, im Vergleich zur traditionellen Werbung, interaktiv mit dem Konsumenten kommuniziert werden und auf die klassische Marketing-Sprache verzichtet werden. Da die Konsumenten der Erfahrung unabhängiger Konsumenten eher vertrauen, als dem Unternehmen selbst, kann diese Maßnahme die Wahrnehmung der Weiterempfehlung maßgeblich beeinflussen.

Der Konsument ist sich zwar der Möglichkeit der Manipulation bewusst, kann jedoch nicht zwischen Beiträgen von Unternehmen und anderen Konsumenten unterscheiden. Er geht daher davon aus, dass die Gesamtheit des WOM zwar manipuliert sein kann, jedoch durch die größere Zahl unabhängiger Beiträge das Ergebnis weiterhin informativ und überzeugend bleibt. Die Möglichkeit der aktiven Bildung von WOM seitens des Unternehmens eignet sich insbesondere bei Produkten niedriger Qualität, da diesen normalerweise keine große Aufmerksamkeit geschenkt wird und sie daher nur wenig bekannt sind. WOM kann auch solche Artikel ins Gespräch bringen. Letztlich bleibt hierbei jedoch der fade Beigeschmack von „Betrug“ erhalten, so dass es auch eine mit der Unternehmensphilosophie verbundene ethische Frage ist, ob diese Möglichkeit genutzt wird.

Während positive Weiterempfehlungen das Markenmanagement stärken können, stellen negative Aussagen ein Risiko dar. Denn insbesondere unzufriedene Kunden zeigen eine große Bereitschaft, ihren Unmut durch Social Media zu verbreiten.

3.3.4.3 Risiken

Starke Marken haben zwar viele Vorteile, wie im Grundlagenteil erörtert, jedoch müssen sie sich auch wesentlich schneller mit Negativ-Kommunikation auseinandersetzen. So gibt es beispielsweise einen Autor, der nicht Hacker als das größte Risiko des Internets betrachtet, sondern vielmehr negative Mund-zu-Mund Propaganda.

Der Einfluss der negativen Kommentare auf die Wahrnehmung der Kunden hängt von der Verbundenheit mit dem Anbieter bzw. mit der Marke ab. So zeigt sich nach CHEUNG ET AL., dass Personen, die sich der Marke verbunden fühlen, weniger Wert auf WOM legen, als dies Personen tun, die sich nur auf Grund des Preises für das Produkt entschieden haben. Zudem suchen treue Kunden weniger nach negativen Bewertungen und erklären sich solche oft als nur temporäre Probleme des Anbieters. Während bei preissensitiven Kunden die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sie bei negativen Beiträgen ihre Meinung ändern, bleiben treue Kunden zumeist bei ihrer Kaufentscheidung und lassen sich nicht beeinflussen. Hieraus lässt sich ableiten, dass zum einen die Markenbindung verstärkt werden sollte und zum anderen die Marke sich nicht ausschließlich als Tiefpreis-Marke positionieren sollte, da diese wesentlich anfälliger für negative WOM sind.

Des Weiteren stellt die Glaubwürdigkeit der anonymen Quellen häufig ein Problem für die Nutzer dar, da sie nicht, wie beim „normalen“ WOM, die Person einschätzen können, sondern der Verfasser zumeist unbekannt ist und somit die Bewertung des Kommentars erschwert wird. Jedoch muss auch berücksichtigt werden, dass im Internet eine Aggregation der Meinungen entsteht, die mehr Information widerspiegeln und repräsentativer ist, als die Meinung eines einzelnen. Die Glaubwürdigkeit wird dabei durch informationsbasierte Komponenten (Qualität der Argumentation, Bestätigung der vorherigen Erwartungen, Glaubwürdigkeit der Quelle) und durch normative Komponenten (Tendenz der Empfehlung, Bewertung der Empfehlung) beeinflusst. Die Entwicklung und Eingliederung von Bewertungssystemen kann hierbei helfen, dass die „ehrlichen und wahren“ Beiträge von anderen unterscheidbar werden und somit für die Nutzer trotz unsicherer Quelle ein Qualitätsindikator zur Verfügung steht.

Ein für das Markenmanagement viel größeres Problem stellen jedoch die AntiMarken-Seiten, in Form von Blogs oder Communities, dar. Diese Seiten stellen eine Art des Boykotts dar, dem durch das Internet und die damit verbundene neue Ermächtigung der Konsumentenaktivität eine neue Form verliehen wurde. Insbesondere starke Marken mit hohem Markenrang und konsistent guter Positionierung laufen Gefahr, dass direkt und indirekt die Markenidentität, das Markenimage und die Kaufentscheidung anderer Konsumenten negativ beeinflusst wird. Nach KUCUK lassen sich in Abhängigkeit zu der Konstanz der Positionierung der Marke und dem Markenrang (orientiert an der Business Week Top 100-Markenliste der Zeitschrift Business Week) vier verschiedene Arten von

Anti-Marken-Seiten unterscheiden (Abb 12), die von den Betreibern aus unterschiedlichen Motivationen geführt werden:

Symbolische Hasser (Symbolic Hater) kritisieren die Marke in ihrer Gesamtheit, ohne dabei konkrete Gründe zu nennen. Zumeist basiert die Kritik auf Gerüchten und negativen WOM. Die Motivation entsteht hierbei aus Spaß oder aus der sozialen Anpassung. Da die Kritik nicht wirklich begründet ist, kann das Unternehmen auch nicht angemessen reagieren, so dass zunächst die weitere Entwicklung der Seite verfolgt werden sollte. Man sollte aber einem Dialog mit den Verfassern solcher Seiten offen gegenüber stehen, um sie möglicherweise doch von der Marke zu überzeugen. Hierbei können Mitglieder der Brand Community unterstützend zur Seite stehen, da ihnen als externen Dritten eine höhere Glaubwürdigkeit entgegen gebracht wird. Durch gemeinsame Diskussion besteht dann die Möglichkeit, die Einstellung ins Positive verändern.

Opportunisten (Opportunists) haben gar keinen Bezug zur Marke, nutzen aber die negativen Meldungen, um die Zugriffe auf ihre Seite zu erhöhen und dadurch deren Bekanntheit zu steigern oder höhere Einnahmen durch Bannerwerbung zu erzielen. Das Unternehmen sollte diese Seiten genau beobachten und gegebenenfalls gerichtliche Schritte einleiten, wenn das Ausmaß der negativen Meldungen ins Unermessliche geht.

Beschwerdeführer (Complainer) stellen keine grundsätzlichen Gegner der Marke dar, sondern begründen ihre Kritik lediglich mit temporären schlechten Erfahrungen, zumeist mit dem Service. Dennoch besteht die Gefahr, dass die negative Einstellung der Betreiber von anderen Lesern übernommen wird und somit dem Image schadet. Das Unternehmen sollte möglichst in einen Dialog mit dem Kunden treten und eine Problemlösung finden. Schafft man es, diese Kunden zu friedem zu stellen, kann man das negative WOM in eine positive Bewertung umformen. Vorausgesetzt, dass es sich bei dem Problem um keinen Einzelfall handelt, sollte das Feedback zur Verbesserung des Beschwerdemanagements einbezogen werden. Gegebenenfalls kann das Unternehmen ein Feedback-System auf der Website integrieren, welches dann aber auch richtig gepflegt werden sollte. Bei den Beschwerdeführern sollte man beachten, dass es günstiger ist, mit ihnen zu reden und das Problem zu lösen, als das Risiko der Markenschädigung einzugehen.

Experten (Experts) kritisieren die Marke auf „hohem Niveau“, haben zumeist hohes Fachwissen und ihre Kritik beruht auf einer umfassenden Analyse und er scheint daher berechtigt. Bei diesen besteht die Gefahr, dass sie alternative Produkte der Konkurrenz empfehlen und zudem ausgefeilte Kommunikationsstrategien verwenden, um das Image und die Identität der Marke zu zerstören. Die Auseinandersetzung mit Experten bietet dennoch für das Unternehmen den größten Nutzen, da sie begründete Kritik hervorbringen. Daher ist auch hier sinnvoll, einen Dialog zu führen und sie ins Markenmanagement mit einzubeziehen. Hierbei wäre beispielsweise die Integration als Experte in den Innovationsprozess zu nennen.

3.3.5 Virales Marketing

Virales Marketing beschreibt die virusartige Verbreitung einer Information - mit unternehmens- oder markenspezifischen Bezug – durch die soziale Interaktion von Konsumenten. Neben persönlichen Gesprächen (Mundpropaganda) findet dieser Austausch zunehmend auch im Social Web statt (digitale Mundpropaganda). Die Initiierung dieser sozialen Kontakte kann dabei sowohl durch das Unternehmen als auch durch die Konsumenten selbst stattfinden. Ziel dabei ist es, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu erlangen und sie indirekt mit der Werbebotschaft vertraut zu machen. Auf diese Weise kann die Marke oder der Markenartikel kommuniziert werden, ohne dabei den „faden Beigeschmack“ von Werbung zu besitzen.

Virales Marketing eignet sich dabei besonders bei schwachen und emotionalen Marken, da hier die Zielgruppen für virale Markenbotschaften am empfänglichsten sind. Denn desto stärker die Emotionen sind, die der Spot oder die Nachricht auslöst, desto eher möchte der Rezipient in seinem sozialen Umfeld darüber berichten. Daher ist insbesondere die Originalität der Inhalte entscheidend, damit die Nachricht als überraschend, spannend und unterhaltsam wahrgenommen wird und so die gewünschten starken Emotionen auslöst.

3.3.5.1 Einsatzmöglichkeiten

Beliebte Social-Software-Anwendungen für die Verbreitung der Markenbotschaft sind Online-Videos, wie zum Beispiel bei dem Videoportal Youtube, Blogs, Podcasts und interaktive Spiele.

Bei den von Konsumenten produzierten Inhalten handelt es sich häufig um Amateurvideos, die auf Videoportalen veröffentlicht werden. So lassen sich im Internet zum Beispiel zahlreiche Videos über den „sprudelnden“ Zusammenhang zwischen dem Kaubonbon Mentos und Coca Cola finden, denen seitens Coca Cola ein geschätzter Werbewert von 100 Millionen US-\$ zugesprochen wird. Aber auch Unternehmen können Videos oder Blogs produzieren, die dann auf entsprechenden Websites veröffentlicht werden und an ausgewählte Nutzer weitergeleitet werden. Schließlich ist auch ein Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Konsumenten denkbar, bei denen man beispielsweise Konsumenten fragt, ob sie einen Markenartikel testen und während dessen auf Blogs, Videoportalen oder in Netzwerken wie Facebook darüber berichten. Hierbei sollte aber ein origineller „Aufhänger“ eingebaut werden, damit es für andere Menschen interessant ist. So hat zum Beispiel der Autohersteller Chevrolet zu Promotionzwecken Studenten eine Woche lang in einem neu eingeführten Auto leben lassen und dies dokumentiert. Eine weitere Möglichkeit für die Verbreitung von viralen Markenbotschaften ist schließlich die strategische Eingliederung von Einzelbeiträgen in Foren oder Blogs seitens des Unternehmens, wobei die Beiträge auch wahlweise anonym sein können, um so das Mysterium um die Botschaft zu erhalten und weitere Diskussionen anzukurbeln.

3.3.5.2 Vor- und Nachteile des viralen Marketings im Social Web

Die Vorteile des viralen Marketings via Social Web sind vor allem in den im Verhältnis zur üblichen Werbung geringen Kosten zu sehen und darin, dass durch die Interaktivität und den freiwilligen Konsum die Markenbotschaft besser aufgenommen wird.

Ist die Kampagne erfolgreich, ist zudem ein „Medienecho“ möglich, bei dem die Kampagne und Marke auch in klassische Medien, wie zum Beispiel Fernsehberichten, aufgenommen werden, ohne dafür zu zahlen. Auf diese Weise wird die Marke bekannt und beworben, ohne dass das weitere Kosten für das Unternehmen anfallen.

Allerdings sind mit dem Einsatz auch Nachteile verbunden. Insbesondere besteht die Gefahr, dass Beiträge, die von Konsumenten initiiert werden, der Marke Schaden zufügen können. Dies ist beispielsweise dann möglich, wenn sich die Inhalte nicht an das Konzept der Marke halten, wobei dies das geringere Problem darstellt. Denn häufig werden auch Videos veröffentlicht, die zum Beispiel eine ursprüngliche Werbung in negativer Form umwandeln. So startete zum Beispiel das Unternehmen Dove eine Kampagne gegen die

Vermittlung falscher Schönheitsideale in der Werbung, da hier oftmals mit Bildbearbeitungsprogrammen und visuellen Effekten gearbeitet wird. In dem Kampagnen-Video ist die Veränderung einer „gewöhnlichen“ Frau zu einem Topmodel dargestellt. Kritiker reagierten daraufhin mit Videos bei Youtube, wie zum Beispiel der Darstellung des Transformationsprozesses eines Models zu einem korpulenten und dem ästhetischen Empfinden nach unansehnlichen Mann. Das Video wird mit dem Satz „Thank God our perception of real life is disorted“ beendet. Auf diese Weise kann aus einer positiven viralen Kampagne ein negativer „Virus“ für das Unternehmen entstehen. Zudem ist durch die Veröffentlichung einer viralen Kampagne noch kein Erfolg garantiert. So ist häufig ein Problem, dass die Inhalte nicht weitergeleitet werden und sich somit nicht gegen die Fülle anderer Informationen im Internet durchsetzen können.

3.3.5.3 Planung und Gestaltung der Kampagne

Eine professionelle Planung ist bei einer viralen Kampagne unabdingbar. So reicht es nicht aus, einen Blog zu erstellen oder ein Video auf einer Plattform zu veröffentlichen. Vielmehr sind strategische und analytische Überlegungen zur Marke und zu der zukünftig erwarteten Interaktion notwendig. Zudem sollte das Unternehmen zuvor, durch Beobachtung in Netzwerken, relevante Themen aufdecken und die zu erreichende Zielgruppe festlegen. So wenden sich virale Kampagnen im Internet insbesondere an junge Konsumenten.

Bei Beachtung solcher Prämissen wird die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Kampagne ausbreitet, wahrscheinlicher. Um eine „Verwässerung“ des Markenbildes zu vermeiden, sollten die Inhalte der Kampagne dem Ansatz der integrierten Kommunikation folgen. Bei starken Marken ist jedoch ein kurzfristiges Abweichen vom klassischen Markenbild denkbar, wenn dadurch der Überraschungseffekt verstärkt werden kann. Ein direkter Bezug zum Markenartikel ist nicht notwendig, solange die Inhalte in irgendeinem Zusammenhang zur Marke oder zum Unternehmen stehen.

Die Kampagneninhalte sollten neben der ausgewählten Social Software Anwendung auch in anderen Anwendungen etabliert werden, und ferner auch mit anderen Kommunikationsinstrumenten strategisch verbunden werden.

3.3.5.4 Auswahl des Kommunikators

Maltzen und Frigge verweisen bei der Auswahl der richtigen Erst Kommunikatoren auf die so genannte Seeding Strategie. Ziel hierbei ist, innerhalb von Netzwerken, Blogs oder auch Videoplattformen die richtigen Vermittler für die erste Verbreitung der viralen Markenbotschaft ausfindig zu machen und mit ihnen in direkten Kontakt zu treten. Der Umgang sollte hierbei ähnlich intensiv sein, wie er zum Beispiel zwischen der Presseabteilung und den Journalisten gepflegt wird. Wichtig ist, dass man auch während der Kampagnenphase den Kontakt aufrecht erhält und für Fragen zur Verfügung steht. Denn für die Vermittler ist es sehr wichtig, die Glaubwürdigkeit gegenüber ihren Lesern zu behalten. Sie möchten daher die Hintergründe der Strategie kennen.

Für den Erfolg der Kampagne ist vor allem das Netzwerk der Kommunikatoren entscheidend. So sollten Erst-Kommunikatoren vor allem über Kontakte in unabhängigen Clustern verfügen. Denn wie auch bei WOM hängt die Verbreitung der viralen Inhalte von den Verbindungen zwischen den Nutzern ab. Bei starken Verbindungen ist zwar mit einer schnellen, aber nicht weit reichenden Vermittlung zu rechnen. Hat der Kommunikator hingegen Kontakt zu mehreren Personenkreisen, ist eine weitere Streuung der Nachricht möglich. Für den Kommunikator liegt der Nutzen vor allem in der Befriedigung seines Geltungsbedürfnisses, wenn er exklusiv sein soziales Umfeld durch spannende Inhalte unterhalten kann und da durch Aufmerksamkeit erlangt.

Auch wenn die monetären Kosten relativ gering sind, sollte der Aufwand einer solchen viralen Kampagne jedoch nicht unterschätzt werden. Denn die Ermittlung des richtigen Themas, der relevanten Zielgruppe und die Auswahl der Erst Vermittler erfordert eine Menge Zeit, sind aber Voraussetzung dafür, dass sich die Markenbotschaft überhaupt verbreitet und somit zur Markenbekanntheit beiträgt.

Zudem sollte das Unternehmen bereit sein, sich mit aufkommenden Gesprächen und Diskussionen auseinandersetzen zu können und mit den Nutzern auf Augenhöhe zu kommunizieren. Da der Verbreitungsprozess nicht durch das Unternehmen gesteuert werden kann, kann auch beim Befolgen von konkreten Strategien nicht gewährleistet werden, dass die Botschaft sich ausbreitet. Wenn es aber funktioniert, tragen die Eigenschaften von Social Media, wie die Reichweite, die Interaktivität und vor allem die Vernetzung, maßgeblich zum Erfolg viraler Markenkampagnen bei.

3.3.6 Beziehungsmanagement

Ziel des Beziehungsmanagements ist, eine gefestigte, lang anhaltende und sich vom Wettbewerb abgrenzende Beziehung zwischen der Marke und dem Konsumenten aufzubauen, um dadurch Vorteile für das Unternehmen und den Kunden hervor zu bringen. Durch ein erfolgreiches Beziehungsmanagement können die Unternehmen besser auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden eingehen. Auf diese Weise kann der zufriedene Kunde an das Unternehmen gebunden werden und ist zudem bereit, die Marke weiterzuempfehlen. Allerdings nehmen die Konsumenten die Maßnahmen zum Beziehungsaufbau in der realen Welt zunehmend als aufdringlich wahr und bevorzugen daher die Interaktion mit der Marke im Internet, deren Grad sie selbst beeinflussen können. Des Weiteren wird das Beziehungsmanagement innerhalb des Markenmanagements durch Social Media vereinfacht, da die räumliche Distanz zum Kunden überschritten werden kann und keine Zeitrestriktionen bestehen.

Vorraussetzung für die erfolgreiche Interaktion und somit auch für den Aufbau einer starken Beziehung ist es, dass der Brand Manager sich mit den Dialogmöglichkeiten im Internet auseinandersetzt. So kann die Beziehung sowohl durch das Unternehmen als auch durch die Konsumenten initiiert werden.

3.3.6.1 Markenbeziehung durch Unternehmenskontakt

Der Aufbau der Markenbeziehung kann durch zwei verschiedene Perspektiven erfolgen. Auf der einen Seite ist eine Betrachtung nach der genutzten Anwendung möglich, auf der anderen Seite kann der Beziehungsaufbau aber auch prozessorientiert verlaufen.

Anwendungsorientierter Beziehungsaufbau - Nach THORBJORNSSEN et al. kann für die Auswahl der geeigneten Anwendung zum Aufbau und zur Stärkung der Beziehung die Interneterfahrung der Nutzer herangezogen werden. Dabei steht für unerfahrene Nutzer der Bedarf nach Informationen und Meinungen Dritter im Vordergrund, der durch den Einsatz von Communities gedeckt werden kann. Im Gegensatz dazu legen internet-erfahrene Konsumenten mehr Wert auf personalisierte Websites, da sie eher auf effiziente und schnelle Lösungen beim Besuch der Seite aus sind. Das Kriterium der Interneterfahrung sollte jedoch nicht allgemeingültig herangezogen werden, da auch bei interneterfahrenen Nutzern das Bedürfnis nach sozialer Interaktion in Communities bestehen kann und somit auch zu ihnen eine Beziehung in den Netzwerken aufgebaut werden kann. Soziale Netzwerke ermöglichen es, ein Profil für die Marke anzulegen und somit eine

Gemeinschaft von Markenfreunden zu bilden. Noch konkreter ist jedoch der Aufbau eines eigenen Netzwerkes, welches auf der Website des Unternehmens integriert werden kann. Auf diese Weise können sich Fans innerhalb der so gebildeten Virtual Brand Community treffen, austauschen und einen Dialog mit dem Unternehmen führen. Schon in den neunziger Jahren erkannten ARMSTRONG und HAGEL die Möglichkeit, Markenbeziehungen über Online Communities aufzubauen und dem Kunden beratend zur Seite zu stehen, anstatt ihm nur für die Transaktion gegenüber zu stehen.

Durch die Communities wird die Markenbeziehung nicht mehr nur auf Basis von Unternehmen und Kunden gebildet, sondern auch der Austausch der Kunden untereinander fördert den Beziehungsaufbau zur Marke. In der Community integrierte Foren, Chats und interaktive Spiele können den zusätzlichen Austausch fördern.

Durch den Austausch mit Gleichgesinnten fühlen sich die Nutzer mit der Seite und somit auch mit der Marke verbunden. Damit die Marke auch als Beziehungspartner angesehen wird, sollte sie im Rahmen des Beziehungsaufbaus personifiziert werden und als aktives und beisteuerndes Mitglied innerhalb der Community agieren.

Für den Erfolg des Beziehungsmanagements ist es förderlich, wenn die Community aus Mitgliedern besteht, die die gleichen Aktivitäten, Ziele oder Werte verfolgen und zudem an einer persönlichen Beziehung der Mitglieder untereinander interessiert sind.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass Vertrauen als Basis für den Aufbau einer Beziehung gilt. Daher sollte das Unternehmen hoch qualitative Inhalte in der Community veröffentlichen, die soziale Einbettung des Konsumenten in die Community vereinfachen und als Kontakt zur Verfügung stehen. Des Weiteren sollte den Mitgliedern Vertrauen entgegengebracht werden, und man sollte ihr Mitwirken bei der Entwicklung der Community erlauben. Somit kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die zur Entwicklung der Beziehung zwischen Unternehmen/Marke und Kunde beiträgt. Durch das Vertrauen wird zudem die Bereitschaft erhöht, Wissen preiszugeben, loyal zu sein und am Innovationsprozess teilzunehmen.

Prozessorientierter Beziehungsaufbau - In der Literatur lassen sich zwei verschiedene Ansätze des prozessorientierten Beziehungsaufbaus finden. HARRISON-WALKER und NEELEY nehmen hierbei eine Einteilung nach dem Kaufprozess vor, wobei der Konsument in allen Teilen des Kaufprozesses vom Unternehmen begleitet werden soll, um so

eine Beziehung aufzubauen. In der Vorverkaufsphase, in der der Konsument nach Informationen sucht und die zur Verfügung stehenden Alternativen analysiert, ist es Aufgabe des Unternehmens, einen persönlichen Kontakt mit dem Konsumenten aufzunehmen und ihn individuell zu beraten. Als Social Software-Anwendungen kommen hierbei Foren und Chats in Frage. Zu dem ist eine interaktiv geführte Produktwahl denkbar. In der Verkaufsphase gilt es, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse des Konsumenten zu bekommen und ihm Hilfestellung für die Kauftransaktion anzubieten. Hierunter fallen auch die im Innovationsmanagement dargestellte Produktgestaltung oder Empfehlungen, die dem Konsumenten durch Dialog mit dem Unternehmen vermittelt werden. In der Nachverkaufsphase ist es schließlich entscheidend, dass der Kunde sich weiterhin involviert fühlt und ihm Unterstützung angeboten wird. Auch hier können wieder Diskussionsforen genutzt werden oder mit Hilfe von Internet-Telefonie virtuelle Treffen mit Videoübertragung veranstaltet werden.

BOLUMINSKI ET AL. orientieren sich hingegen am Lebenszyklus-Konzept, welches sich aus sechs einzelnen Beziehungsstufen zwischen Unternehmen und Kunde zusammensetzt. So gilt es zunächst, den potentiellen Kunden erstmalig zu kontaktieren (Kenntnisnahme/ Awareness), wobei hierbei nicht entscheidend ist, ob dies in der realen oder virtuellen Welt geschieht. Anschließend findet die Evaluation statt, in der sich der Konsument über alternative Möglichkeiten im Internet informiert. In der Explorationsphase findet ein engerer Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden statt und es wird über den Kauf entschieden. Kommt es zu Wiederholungskäufen (Expansionsphase), wird die bestehende Beziehung intensiviert. Schließlich erreicht man die Phase der uneingeschränkten Verbundenheit (Commitment). An dieser Stelle ist es entscheidend, dass das Unternehmen weiter den Kontakt aufrechterhält, damit sich für den Kunden ein Nutzen der Beziehung ergibt. Ist dies nicht der Fall, gelangt man in die Dissolution, bei der zu entscheiden ist, ob man um den Kunden kämpft oder nicht.

Grundsätzlich lassen sich in allen Phasen des Lebenszyklus Social Software Anwendungen einsetzen, ihre Bedeutung ist aber insbesondere in den Phasen der Kenntnisnahme und des Commitments hervorzuheben (Abb13).

3.3.6.2 Markenbeziehung durch Selbstpräsentation

Im Internet besteht jedoch nicht nur die Möglichkeit, die Markenbeziehung durch Interaktivität zwischen Unternehmen und Kunden aufzubauen, sondern die Konsumenten können auch alleine aktiv werden und ihre Bindung zur Marke bekannt machen. Häufig steht bei dieser Art der Markenbeziehung der persönlichkeitsstiftende Wert der Marke im Vordergrund und verhilft dem Konsumenten zur Identitätsbildung.

Die Selbstdarstellung der Konsumenten erfolgt dabei in Communities und Blogs und wird durch die Darstellung von Markensymbolen, Ritualen oder Lebensinhalten, die im Zusammenhang mit der Marke stehen, unterstützt. Ziel der Konsumenten ist es dabei, den mit der Marke verbundenen Lebensstil auf sich zu übertragen. Durch den virtuellen Raum haben zudem auch Konsumenten, die sich den Erwerb von Markenartikeln nicht leisten können, die Möglichkeit, eine Beziehung zur Marke aufzubauen.

Die Präsentation der Marke kann dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen. Einerseits ist es denkbar, dass man einen Markenartikel besitzt und so begeistert von ihm ist, dass man das Logo auf seiner Website oder in seinem Profil mit aufnimmt und zudem zur Markenwebsite verlinkt. In diesem Fall bewirbt der Konsument eine Marke, ohne dafür eine finanzielle Gegenleistung zu bekommen. Andererseits ist es vorstellbar, dass Befürworter eine Hommage an die Marke erstellen und die positiven Assoziationen der Marke veröffentlichen. Hierbei ist es unwichtig, ob man einen Markenartikel besitzt oder nicht. Die letztere Möglichkeit ist häufig bei Fans von Film- oder Musikstars zu beobachten. Schließlich kann sogar eine Beziehungsbildung und gemeinsame Vermarktung mehrerer Marken (Co-Branding) erfolgen, wenn der Konsument diese gleichzeitig zur Selbstdarstellung verwendet.

Dieses Beziehungsmanagement, von der Initiative des Konsumenten ausgehend, stellt einen Wandel der ursprünglichen Konsumenten-Marken-Beziehung dar. Denn nicht mehr das Unternehmen setzt sich für diese ein, sondern vielmehr wird der Konsument zum Protagonisten und Weiterentwickler dieser Beziehung. Die Unternehmen können dem Konsumentenwunsch der Selbstdarstellung entgegen kommen, indem sie eine geeignete Plattform anbieten. Hier können die Selbstdarsteller der Marke sich anderen Konsumenten gegenüber präsentieren und die Erfahrung mit der Marke darstellen.

3.3.6.3 Implikationen für das Beziehungsmanagement

Eine wesentliche Herausforderung beim Beziehungsmanagement ist die richtige Gestaltung der Community seitens des Unternehmens. Denn diese darf sich nicht einzig und

allein auf die Marke konzentrieren, sondern muss vielmehr das Leben der Konsumenten in den Mittelpunkt stellen. Denn den Mitgliedern der Community ist häufig der soziale Kontakt mit Gleichgesinnten wichtiger als die Marke selbst. Zudem gilt es, interessante Themen zu initiieren und den Konsumenten in den Innovationsprozess mit einzubeziehen (vgl. Kapitel 3.2.2), um so seine Bedürfnisse besser treffen zu können.

Beim Beziehungsmanagement sollte man sich jedoch nicht alleine auf die Online Community verlassen. Zwar gilt sie als hilfreiches Instrument zum Beziehungsaufbau und – Pflege, stellt jedoch kein Patentrezept für eine erfolgreiche Beziehung dar. Sinnvoll können daher reale Treffen der Community-Mitglieder sein.

Zum Beispiel könnten besonders aktive Mitglieder zur gemeinsamen Diskussion mit dem Management und weiteren Stakeholdern eingeladen werden, um über ein bestimmtes Thema zu diskutieren. Auf diese Weise wird die virtuelle Beziehung auch real gestärkt.

3.4 Implikationen für das Markenmanagement

Für das Verständnis der Bedeutung von Social Media im Markenmanagement sollte bei den Unternehmen bekannt sein, dass es sich hierbei nicht um eine Revolution des Markenmanagements handelt. Denn die traditionellen Kommunikationsinstrumente gelten nicht in dem Sinne überholt, als dass sie durch Social Media ersetzt werden sollen. Vielmehr soll eine Ergänzung durch dialogorientierte Maßnahmen erfolgen, so dass man in diesem Rahmen eher von einer Evolution sprechen kann. Social Media bietet dabei zahlreiche dialogorientierte Anwendungen und Einsatzmöglichkeiten, wie in den Kapiteln 2.3.3 und 3.3 dargestellt wurde.

Innerhalb dieses Abschnittes werden abschließend die von der Verfasserin abgeleiteten Optionen der Einbindung von Social Media im Markenmanagement dargestellt. Zudem wird ein mögliches Modell zur Erfolgsmessung von Social Media im Markenmanagement kurz dargestellt.

3.4.1 Optionen der Einbindung von Social Media im Markenmanagement

Bei der Einbindung von Social Media im Markenmanagement kann das Unternehmen zwischen verschiedenen Aktivitätsgraden wählen. So kann das Unternehmen die Marke aktiv im Internet präsentieren und mit ihren Konsumenten kommunizieren. Andererseits

besteht aber auch die Möglichkeit, lediglich dann auf Meldungen zu reagieren, wenn dies wirklich zwingend notwendig erscheint.

Schließlich kann Social Media auch passiv genutzt werden, indem man sich auf die Beobachtung der generierten Inhalte beschränkt. Während bei diesen drei Varianten des Verhaltens eine wie auch geartete Einbindung stattfindet, wäre die völlige Nicht-Beachtung von Social Media mit einem größeren Risiko und einer vertanen Chance verbunden. Denn der Einsatz von Social Media kann zum Aufbau und der Stärkung der Marke genutzt werden und zu einer höheren Bekanntheit beitragen.

In der folgenden Darstellung werden die Möglichkeiten der Einbindung auf Basis der verschiedenen Aktivitätsgrade in die Kategorien des Beobachtens, des Reagierens und des Agierens aufgezeigt.

3.4.1.1 Beobachten

Der Nutzen des Beobachtens der Kontakte im Social Web ist insbesondere im Rahmen der Marktforschung und des Krisenmanagements von hoher Bedeutung.

Der vernetzte Markt ist in der Regel bestens über das Produkt oder die Marke informiert. So spricht sich das Wissen innerhalb der Netzwerke schnell herum, unabhängig davon, ob es sich um positive oder negative Nachrichten handelt. Die Auswertung dieser Inhalte kann wichtige Ansatzpunkte für das Markenmanagement bieten.

Zudem bietet das Beobachten die Möglichkeit der Identifikation von relevanten Akteuren im Netz. Diese können bei der Kontaktaufnahme zur Streuung von positiven Weiterempfehlungen oder viralen Marketingkampagnen genutzt werden. Des Weiteren geben die Gespräche Informationen über den Markt und den Wettbewerb wider, so dass eine bessere Markenpositionierung erreicht werden kann. Schließlich gilt Social Media als Frühwarnsystem, da Kritik offen kommuniziert wird und somit das Unternehmen rechtzeitig eingreifen kann.

3.4.1.2 Reagieren

Das Reagieren beschreibt den Vorgang des gerade genannten rechtzeitigen Eingreifens. Denn aufgrund der Kommunikation in Echtzeit innerhalb des Internets wird vom Markenmanagement eine schnelle Reaktionsfähigkeit verlangt. Das Unternehmen sollte daher den Umgang mit der direkten Kritik lernen, sie akzeptieren und offen und ehrlich damit umgehen. Denn bei nicht beachteter Kritik im Internet besteht schnell die Gefahr, dass sich die negative Meldung schnell verbreitet, wie zum Beispiel über die in Abschnitt

3.3.4.3 beschriebenen symbolischen Hasses. Da bei einer zu späten Reaktion die Gefahr besteht, dass die Kritik auch in die Offline-Medien gelangt, sollten Frühwarnsysteme integriert werden, um rechtzeitig eingreifen zu können. Die Abbildung 14 stellt diesen Gefahrenprozess dar.

Parteien und Gewaltkonflikte in Sub-Sahara Afrika: Burundi und Elfenbeinküste

Von Judith Zimmermann

1 Einleitung

Einhundert Tote, 140.000 Vertriebene und kein Regierungswechsel. Das ist die Bilanz von Burundis Wahljahr 2015 (Zeit Online 21.07.2015). Vor einigen Jahren noch vorsichtig als Erfolg politischen Power-Sharings betitelt (Lemarchand 2006: 1; Mehler 2009: 462; Sisk 2010: 109), scheint der Friedensprozess mit Machtteilungsvereinbarungen nicht zu der gewünschten Friedensordnung geführt zu haben. Stattdessen überschwemmt eine ‚Welle der Gewalt‘ das Land (Economist Intelligence Unit 2015: 2). Die Oppositionsparteien des Landes boykottierten zum großen Teil die Wahlen und Präsident Nkurunziza trat im Juli trotz Protesten eine, eigentlich nicht verfassungsgemäße, dritte Legislaturperiode an (Johr 2015: 1).

Der Konsens der heutigen Parteienforschung besagt, dass es ohne starke und effektive Parteien Bedeutung Parteien mit einer einigermaßen stabilen Unterstützung aus dem Volk keine Demokratie mit funktionierender Regierung geben kann. Parteien repräsentieren die verschiedenen Segmente der Gesellschaft eines Landes, bestimmen die Policy-Agenda und haben dadurch die Möglichkeit, die Politik eines Landes in gewünschte Bahnen zu leiten (Neumann 1956: 397; Diamond 1990; Diamond 1999: 97; Reilly 2006: 123). Parteien befinden sich nicht in einem luftleeren Raum: Sie sind stark geprägt von der Verfassung und vom Wahlrecht eines Landes (Duverger 1959: 399; Hartmann 2007: 147-151). Die Anzahl und das Gewicht anderer Parteien sowie das Verhalten der Wähler¹ sind ebenfalls ausschlaggebend für ihren Erfolg (Pedersen 1979: 6; Reilly 2003: 5; Young 2004: 1, 11). Diese Anordnung und Interrelation von Parteien innerhalb eines Staates wird in der vorliegenden Arbeit Parteienkonstellation genannt – wobei diese Definition in Kapitel 2 näher erläutert wird.

In Sub-Sahara Afrika Frieden durch Power gab es allein zwischen 1989 und 2006 in 20 Friedensverträgen politisches Power-Sharing – Machtteilungsarrangements zwischen Konfliktparteien (Zanker et al. 2014). Innerhalb ihrer begrenzten strategischen Möglichkeiten sollen die Verfasser von Power Sharing-Vereinbarungen Institutionen schaffen, die sowohl kurzfristigen als auch langfristigen Frieden sowie stabile Demokratien erzeugen (Rothchild/Roeder 2005a: 5). In einigen Post Konflikt-Situationen führt die verfrühte Demokratisierung jedoch zu einem erhöhten Risiko von wiederaufkeimenden Feindseligkeiten (Hippler 2008: 561). Parteien sind somit ein wichtiges Glied in der Transformation nach Bürgerkriegsende in eine stabile Demokratie: Sind sie stark, also organisations- und

konfliktfähig (Olson 2002: 115), und vertreten alle Gruppierungen einer Gesellschaft, dann fördern sie Frieden und Stabilität; sind sie schwach und nicht gewillt miteinander zu kooperieren, dann gefährden sie stabile Friedensordnungen (Lynch/Crawford 2011: 285f).

In der vorliegenden Arbeit wird zur Vereinfachung des Leseflusses meist die männliche Form verwendet. Die Verfasserin der Arbeit möchte damit keinesfalls zum Ausdruck bringen, dass Frauen nicht an politischen Entscheidungen teilnahmen, bzw. eine entscheidende Rolle in der Politik spielten oder spielen sollten.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Effekten des Power-Sharings auf Parteienkonstellationen sowie den Auswirkungen dieser Effekte auf eine belastbare Friedensordnung. Da Power-Sharing die verschiedensten Formen annehmen kann – in der Theorie sind vor allem der Konkordanzansatz Arend Lijpharts (1977) und der im Original als centripetalism bezeichnete integrative Ansatz Donald L. Horowitz (1985) bekannt, welche in Kapitel 2 erklärt werden – und in der Praxis schon viel ‚herumexperimentiert‘ (Rothchild/Roeder 2005a: 5) wurde, soll die Fragestellung anhand einer komparativen Untersuchung zweier Fallbeispiele mit verschiedenen Power-Sharing-Ansätzen bearbeitet werden.

1.1 Fallauswahl

In der vorliegenden Arbeit wird nur politisches Power-Sharing im neuen Jahrtausend zur Beendigung von Bürgerkriegen betrachtet, da angenommen wird, dass diese Art des Power-Sharings die Parteienkonstellationen in Post-Konflikt-Situationen besonders beeinflusst, denn Parteien sind oft direkt von jenen Vereinbarungen betroffen. Anhand dieses Fokus sowie einer von Mehler erstellten Liste mit afrikanischen Power-Sharing-Vereinbarungen soll die Fallauswahl geschehen. Djibouti, Angola und Mali (2006) werden als Fallländer ausgeschlossen, da sie kein politisches Power-Sharing vollzogen (2009: 457-461). Außerdem können Länder, in denen seit Abschluss politischer Power-Sharing-Vereinbarungen noch keine Wahlen stattfanden, nicht in die Analyse einbezogen werden, da in diesen Fällen (z.B. Zentralafrikanische Republik, Mali 2012) die benötigten Daten zur Analyse von Parteienkonstellationen noch nicht vorliegen. Ebenfalls ausgeschlossen werden Tschad, wo Idriss Déby mit seiner Partei noch immer an der Macht ist und somit bis dato kein Regierungswechsel stattgefunden hat, sowie Sudan, da durch die Sezession

Südsudans im Jahr 2011 ein noch komplexerer Kontext entstanden ist, welcher schwer mit dem anderer Staaten zu vergleichen ist und zudem den Rahmen der Masterarbeit sprengen würde. Schließlich sollen auch Liberia und Sierra Leone ausgeschlossen werden. Hier spielen Ressourcenkonflikte anscheinend eine übermäßig große Rolle; das Hauptaugenmerk der Masterarbeit liegt jedoch auf politischem Power-Sharing, nicht auf dem Zugang zu Ressourcen.

Fallbeispiele Nach eingehender Prüfung sind daher Burundi und Côte d'Ivoire als zu untersuchende Fallbeispiele ausgewählt worden. In beiden Staaten fand mehrmals politisches Power-Sharing statt (siehe Tabelle A.2, Seite 73): Burundi unternahm bereits 1994 den ersten Versuch (Lemarchand 2006: 9), anschließend gab es in den Jahren 2000, 2003 und 2004 weitere Vereinbarungen und 2005 wurde ein Referendum für eine neue Verfassung abgehalten, welche sich im Wesentlichen auf die vorherigen Friedensverträge stützt (Falch/Becker 2008: 33ff). Burundis Power-Sharing kommt dem Konkordanzansatz Lijpharts am nächsten (Lemarchand 2006: 9; Rothchild/Roder 2005b: 31f). Horowitz' integrativer Ansatz ist in der sub-saharischen Realität noch nicht erprobt worden. Stattdessen gab es mehrere Versuche weichen Power-Sharings, bei denen vornehmlich Posten verteilt wurden, nicht aber starke Festschreibungen in Verfassungen oder im Wahlrecht (Mehler 2009). In Côte d'Ivoire fanden die wichtigsten Friedensverträge mit eher weichem Power-Sharing in den Jahren 2003, 2004 und 2007 statt (Mehler 2013: 21). Während in Burundi die ersten Wahlen nach Beendigung des Bürgerkrieges 2005 erfolgten, wurden in Côte d'Ivoire die Wahlen immer wieder verschoben, sodass die ersten Post-Konflikt-Wahlen 2010 stattfanden – im gleichen Jahr wie Burundis zweiter Post-Konflikt-Wahlgang. Beide Staaten befinden sich 2015 im Wahljahr: in Burundi fanden die Wahlen bereits im Sommer statt, Côte d'Ivoires Präsident soll im Oktober gewählt werden.

Sowohl Burundi Ethnische Zuschreibungen als auch Côte d'Ivoire weisen gesellschaftliche Spannungslinien, sogenannte Cleavages (Lipset/Rokkan 1967), entlang ethnischer, religiöser und regionaler Konfliktlinien auf. Diese Cleavages entstanden zum großen Teil in der Kolonialzeit, wurden später durch eine Politisierung verstärkt und führten letztlich zu Bürgerkriegen. Es ist wichtig hervorzuheben, dass diese Konfliktlinien auf kulturell konstituierten Identitäten beruhen, die durchaus wandelbar sind. Insbesondere

Zuschreibungen von Ethnien sind performativ und werden durch politische Akteure zu politischen Konzepten gemacht, die äußerliche Praktiken eines Individuums prägen können, aber durchaus durch andere Identitäten oder Konzepte, z.B. religiöser Natur, überlagert werden können. Durch die ständige Reproduktion der Zuschreibungen durch die Politik können Konzepte der Ethnie eine Bedeutung erfahren, die keine historische Fundierung haben (Schuegraf 2008: 69f). Dennoch wird in der vorliegenden Arbeit mit den Begriffen der ethnischen Zugehörigkeit gearbeitet, gerade weil in beiden Fallländern ethnische Identitätsbildung eine große Rolle spielt und in der Literatur von ethnischen Spannungen sowie ethnischen Bürgerkriegen die Rede ist.

Obwohl mehrere Forscher vor einigen Jahren sowohl im Falle Burundis als auch Côte d'Ivoires Zweifel am Erfolg noch vorsichtig von „best bets“ im Sinne erfolgreichen Power-Sharings sprachen (Mehler 2009: 462; Sisk 2010: 109; Lemarchand 2006: 1), ist heute die Stimmung getrübt. Die Wahlen beider Länder im Jahr 2010 wurden vom Deutschen Institut für Entwicklungspolitik mit „umstritten“ (Burundi) bzw. „heftig umstritten“ (Côte d'Ivoire) bewertet (Vorrath 2011: 15). In Burundi herrschen seit April 2015 Angst und Gewalt (Zeit Online 21.07.2015) und obwohl ein „Wiederaufflammen des Bürgerkrieges anlässlich der Wahlen 2015 [in Côte d'Ivoire] eher unwahrscheinlich“ sei, ist ein langfristiger Frieden von der „massiven gesellschaftlichen Spaltung im Land“ bedroht (Johr 2015: 1).

1.2 Forschungsdesign und Methodik

Zwischen den theoretischen Erfolgsversprechen von Power-Sharing-Ansätzen und den in der Realität zu beobachtenden Anwendungen scheint eine Kluft zu bestehen: Theoretisch soll politisches Power-Sharing sowohl einen Frieden schaffen, der belastbar ist mit politischem Wettbewerb inklusive Wahlen, als auch Demokratiekonsolidierung ermöglichen. In den ausgeählten Fällen sind jedoch gerade um die Wahlen herum Unruhen und Gewalt zu beobachten gewesen (Vorrath 2011; Zeit Online 21.07.2015). Die vorliegende Arbeit soll diese Kluft mit einem Fokus auf die Rolle und die Konfiguration politischer Parteien bearbeiten. Die Fragestellung lautet daher:

Fragestellung Wie beeinflusst politisches Power-Sharing die Parteienkonstellationen in Burundi und Côte d'Ivoire und wie wirkt sich dies auf eine belastbare Friedensordnung aus?

Die Fragestellung wirft letztlich die drei folgenden Fragen auf:

- 1) Welchen Effekt hat politisches Power-Sharing am Ende von Bürgerkriegen auf Parteienkonstellationen?
- 2) Welchen Effekt hat die Veränderung von Parteienkonstellationen durch politisches Power Sharing auf eine langfristig stabile Friedensordnung?
- 3) Sind es die Auswirkungen des politischen Power-Sharings, die eine belastbare Friedensordnung behindern, oder sind andere Faktoren des Power-Sharings bzw. des Friedensprozesses bedeutender?

Konkordanzmethode Die Bearbeitung der Fragestellung soll anhand einer komparativen Fallstudie mit der Konkordanzmethode – different systems with similar outcomes – stattfinden. Diese Methode gehört zu den nomoethischen Ansätzen der vergleichenden Politikwissenschaften und dient dem „Aufspüren von generalisierbaren Gesetzen“ (Jahn 2005: 64). Es wird nach gemeinsamen – oder unterschiedlichen – Gründen gesucht, welche in sehr unterschiedlichen Systemen zu ähnlichen Ergebnissen führen. Die Konkordanzmethode orientiert sich an der Logik der vergleichenden Methode ohne sie „konsequent“ anzuwenden (Jahn 2005: 66). Dies wird damit erklärt, dass ein reiner Vergleich von Ländern in der Realität schwer machbar sei. Die Konkordanzmethode betont die Interaktion zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen und eignet sich v.a. für einfachere probabilistische Forschungszusammenhänge (Jahn 2005: 64ff).

Burundi und Côte d'Ivoire haben zur Beendigung von Bürgerkriegen politisches Power-Sharing eingeführt, wobei Burundis Power-Sharing angelehnt ist an Lijpharts Konkordanztheorie und Côte d'Ivoire ein weiches Power-Sharing durchführte. Die theoretischen Ansätze werden in Kapitel 2 näher erläutert. Beiden Ländern ist gemeinsam, dass sie bis heute keine belastbare Friedensordnung aufweisen (Johr 2015: 1; Zeit Online 21.07.2015).

1.2 Forschungsdesign und Methodik

Die Beschränkung auf zwei Fälle engt die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse ein, fördert jedoch eine im Rahmen der Masterarbeit mögliche detaillierte Analyse der gewählten Fälle. Pennings et al. nennen dieses Problem „lack of external validity“ (Pennings et al. 2003: 7). Dies lässt sich nur durch die Analyse mehrerer Fallbeispiele lösen, was jedoch den zeitlichen Rahmen sowie die Länge einer Masterarbeit übersteigt. Im Idealfall

kann die durchzuführende Untersuchung dazu dienen, über die Effekte von politischem Power-Sharing Aufschluss zu geben. Gleichzeitig lassen sich eventuell Aussagen darüber treffen, inwiefern Power-Sharing-Maßnahmen dahingehend abgewandelt werden können, dass eine belastbare Friedensordnung nach Bürgerkriegen durch sie gefördert wird. In der Studie dienen die Veränderungen der Parteienkonstellationen durch politisches Power-Sharing als unabhängige Variablen und die belastbare Friedensordnung als abhängige Variable. Die zu bearbeitenden Hypothesen, welche auf der in Kapitel 2 näher erläuterten bestehenden Forschung aufbauen, lauten:

1) Politisches Power-Sharing bewirkt die Entwicklung von Koalitionen zwischen ehemaligen Konfliktparteien, was zu mehr Konsensfähigkeit führt und letztlich förderlich für eine stabile Friedensordnung ist.

2) Durch neue Parteigründungen und ausgewogene Repräsentanz verschiedener gesellschaftlicher Gruppierungen nach dem Power-Sharing werden Grievances, nach Collier (2000) als in der Bevölkerung bestehende Kümernisse oder Groll definiert, der einzelnen Gruppierungen reduziert, was zu mehr Stabilität führt.

3) Nach dem Power-Sharing kommt es zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen Opposition und Regierung, was der Demokratie förderlich ist, aber zu Instabilitäten führen kann.

Bei dem gewählten Design ist es wichtig, die Kontextvariablen möglichst homogen zu halten, Kontextvariablen um Trugschlüsse über die Wichtigkeit einzelner Faktoren zu verhindern (Pennings et al. 2003: 46). Wie bereits angedeutet, gab es sowohl in Burundi als auch in Côte d'Ivoire bewaffnete Konflikte, die zu großen Teilen auf strategischer Ausnutzung ethnischer Identitäten durch die Elite der Konfliktparteien beruhten. In beiden Ländern wirkten zudem regionale und internationale Akteure stark auf die Friedensprozesse ein (Mehler 2013: 39f). Eine weitere Kontextvariable ist die Stabilität bzw. Instabilität der Region, da es durchaus zu spill-over Effekten von regionalen Konflikten kommen kann (Basedau et al. 2005: 24). Beide Länder befinden sich in Regionen, welche nicht nur während der jeweiligen Bürgerkriege konfliktreich waren, sondern auch noch zur heutigen Zeit des Öfteren Unruhen erfahren.

Um die Fragestellung der Arbeit in den Kontext der Forschung einzuordnen, soll zunächst Aufbau ein Überblick über die Forschung zu Parteien und Parteienkonstellationen gegeben werden, besonders in Hinblick auf Forschung zu Sub-Sahara Afrika. Im Anschluss an

den Stand der Forschung wird dann der Analyserahmen für die Untersuchung der Parteienkonstellationen in Burundi und Côte d'Ivoire vorgestellt. Darauf aufbauend werden die Veränderungen der Parteienkonstellationen durch politisches Power-Sharing in den beiden Fallländern dargestellt und ausgewertet, nachdem ein kurzer Einblick in die Hauptstränge der jeweiligen Konflikte und in die Friedensprozesse gegeben wurde. Es wird kurz die aktuelle Situation umrissen, um danach die Kausalzusammenhänge zwischen Veränderungen der Parteienkonstellationen sowie dem (Nicht-) Vorhandensein einer belastbaren Friedensordnung und dem politischen Power-Sharing zu analysieren. Dies soll Aufschluss geben über mögliche, dem Power-Sharing inhärente, Hindernisse für eine belastbare Friedensordnung.

2 Parteienforschung und Parteienkonstellationen

Es gibt bereits einige Studien zu den Auswirkungen von Power-Sharing auf Frieden und Stabilität (z.B. Hoddie/Hartzell 2007; Sisk 2010; Ottmann/Vüllers 2015). Dabei werden die Parteien, obwohl sie von Forschern als ein wichtiges Element der Demokratiekonsolidierung und der Förderung von Frieden gesehen werden (Neumann 1956: 397; Diamond 1990), nicht eigens betrachtet. Parteienforschung beschäftigt sich v.a. mit der Entstehung und den Typen von Parteien (Duverger 1954, Gunther/Diamond 2003), mit ihren Funktionen (Duverger 1954, von Beyme 1985, Helms 1995) oder mit ihrer Verortung im politischen Spektrum. Analysieren Parteienforscher zusätzlich zu den Parteiprogrammen auch die „patterned actions relevant to the making of political decisions“ sowie die agierenden politischen Akteure, dann untersuchen sie das Parteiensystem eines Landes (Almond 1956: 393). Politische Parteien, so Almond, sind abhängig von den Taten ihrer Mitakteure und jede signifikante Aktion einer Partei verändere das gesamte System (1956: 369). Parteiensysteme kristallisieren sich jedoch erst nach etwa einer Dekade nach Transitionen heraus (van Cranenburgh 2003: 201). Daher wird in der vorliegenden Arbeit nicht das Parteiensystem, sondern die Konstellation von Parteien analysiert.

Der Begriff der Parteienkonstellation wird in der Forschung nicht einheitlich definiert. So Parteienkonstellation verwendet Schimmelfennig (2004) ihn z.B. in seinen Untersuchungen osteuropäischer Parteiensysteme für die Kategorisierung liberaler oder illiberaler Parteien. Niedermayer definiert Parteienkonstellation als Darstellung der sich stetig wandelnden Akteurs- und Wettbewerbsstrukturen, wobei die Akteursstrukturen die „das

System bildende[n] Parteien und ihre Stellung im Wettbewerb“ abbilden (2013: 851). In der vorliegenden Arbeit ist Parteienkonstellation definiert als die Konfiguration, d.h. die Größe, Anzahl, Volatilität und Gewichtung, der Regierungs und Oppositionsparteien. Diese Definition folgt der Diamonds (1999), Pedersens (1979), Reillys (2003) und Youngs (2004) und hat den Vorteil, dass sie keine normgebundenen, sondern objektiv messbare Indikatoren benutzt.

2.1 Forschungsstand

Die meisten Forscher sind sich einig, dass eine langfristig stabile Friedensordnung nur dann bestehen kann, wenn starke Parteien sich demokratischen Institutionen und Prozessen fügen und innerhalb dieser demokratischen Grenzen ein friedvoller politischer Wettbewerb entsteht (Lindberg 2005: 56; siehe auch Dahl 1971; Diamond 1990; Hippler 2008; Mozaffar 2010). Eine solche durch politischen Wettbewerb und Wahlen belastbare Friedensordnung benötigt eine ausbalancierte Konfiguration politischer Akteure. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass schwelende Konflikte nicht während Wahlkampagnen neu aufflammen und das jeweilige Land in Unsicherheit versetzen. Parteienkonstellationen sind laut des Parteienforschers Larry Diamond drei Spannungsfeldern ausgesetzt: 1) Konsens und Konflikt, 2) Repräsentation und Regierbarkeit und 3) Partizipation und Effektivität. Eine belastbare Friedensordnung benötigt demnach Konflikt durch sich klar positionierende Parteien und Konsensfähigkeit innerhalb der Regierung; Repräsentation aller Gruppierungen eines Landes aber auch die Möglichkeit, schnell und entschieden zu handeln statt durch zu viele Interessen ‚paralysiert‘ zu sein; und Partizipation aller (Oppositions-) Parteien und somit aller Gruppeninteressen am politischen Leben sowie effektive Regierungsparteien (Diamond 1990: 49). Diamonds Untersuchung der Spannungsfelder in Parteienkonstellationen soll als Analysegrundlage der vorliegenden Arbeit dienen und wird in Kapitel 3 näher erläutert. Sie reiht sich ein in eine Vielfalt von Forschungen zur Wirkung von Parteien, Parteiensystemen und Wahlsystemen auf Frieden und Stabilität. Einige von ihnen werden im Folgenden aufgelistet.

Fragmentierung So beschäftigten sich viele Forscher beispielsweise mit der Anzahl von Parteien und der Frage, wie viele Parteien für ein stabiles System nötig sind. Die wohl bekannteste Zählregel stammt von Sartori: Zunächst einmal orientierte er sich an der

tatsächlichen Anzahl von Parteien, da dies zumindest anzeigt, wie fragmentiert bzw. nicht-fragmentiert, zerstreut bzw. konzentriert die Parteienkonstellation ist (1976: 120). In einem zweiten Schritt betrachtet Sartori die Relevanz der Parteien, wobei nicht unbedingt die Größe, sondern das politische Gewicht zählt: Ist eine Partei aktuell an der Regierung beteiligt oder ist es wahrscheinlich, dass dies in naher Zukunft geschieht? Kann eine Partei, auch wenn sie weder in der Exekutive noch in der Legislative vertreten ist, durch inhaltliche Einflussnahme den Wettbewerb mitbestimmen? (1976: 123). Da sich aufgrund von Friedensprozessen mit Power-Sharing i.d.R. die Anzahl der Parteien ändert, ist es wichtig zu beobachten, ob dadurch auch die Fragmentierung changiert. Sartori unterscheidet letztlich zwischen sieben Klassen: es gibt 1) eine Partei, 2) eine hegemoniale Partei, 3) eine vorherrschende („predominant“) Partei, 4) zwei Parteien, 5) begrenzten Pluralismus (drei bis fünf Parteien), 6) extremen Pluralismus sowie 7) atomisierte Parteienkonstellationen, wobei für ihn nur Parteienkonstellationen mit zwei Parteien oder begrenztem Pluralismus zu Stabilität führen können (1976: 125).

Wahlsysteme Maurice Duverger, einer der ersten Parteienforscher, analysierte die Bedeutung des Wahlsystems für die Stabilität eines Landes und konstatierte, dass sowohl Mehrheitswahlsysteme mit zweitem Wahlgang als auch Verhältniswahlrecht in Mehrparteiensystemendemokratie fördernd wirken (1954: 239). Auf Duvergers Theorien aufbauende Forscher beschäftigten sich mit den unterschiedlichen Wirkungen der verschiedenen Wahlsysteme auf Parteiendemokratien – i.d.R. gilt es sich für Mehrheitswahlsysteme mit Einerwahlkreisen (SMCs)¹ bzw. kleinen Wahlkreisen, welche mehrere Abgeordnete ins Parlament schicken (MMCs), oder Verhältniswahlsysteme mit einem nationalen Wahlbezirk oder mit mehreren MMCs zu entscheiden (Hartmann 2007: 147-151). Insgesamt scheinen Mehrheitswahlsysteme die Stabilität der Regierung zu fördern, während Verhältniswahlsysteme die Repräsentation auch kleinerer Parteien durch eine möglichst verhältnismäßige Umrechnung von Stimmen in Sitze begünstigt und somit gerade nach Konflikten in pluralistischen Gesellschaften empfohlen wird (Cox 1997: 17).

Die Bedeutung Pluralistische Gesell von Pluralismus für Parteiensysteme untersuchten Lipset und Rokkan (1967) in ihrer Theorie gesellschaftlicher Cleavages. Sie unterscheiden dabei zwischen territorialen und funktionalen Cleavages: Territoriale Cleavages befinden sich an der Zentrum-Peripherie Konfliktachse, hierzu zählen regionale, sprachliche, religiöse und ethnische Minderheiten; funktionale Cleavages basieren auf der

Ideologie-Ziele Achse (1967: 12ff). Lijphart und Horowitz entwickelten Theorien der Konfliktlösungen für pluralistische Gesellschaften. Ihre Lösungsansätze sollen, während sie die in der Gesellschaft angelegten Cleavages akzeptieren und den Pluralismus erhalten wollen, die Inklusion aller Gruppierungen sowie Koalitionen zwischen den verschiedenen politischen Parteien fördern und dadurch stabile Demokratien und Frieden herstellen (Lijphart 1977: 1; Rothchild/Roeder 2005: 35). Dabei haben sie jedoch sehr unterschiedliche Ansätze: Lijpharts Konkordanzmodell („consociational model“) hat vier Charakteristiken: 1) Regieren in einer Großen Koalition, in der sich die Führenden aller bedeutsamen Segmente der pluralistischen Gesellschaft wiederfinden, 2) Minderheitenenveto, 3) Proportionalität als Standard politischer Repräsentation, Mittelzuweisungen und Ernennungen von Beamten, und 4) Gruppenautonomie, solange es sich nicht um eine Entscheidung gemeinsamen Interesses handelt (1977: 25-30, 42). Lijphart räumt ein, dass Konkordanz nicht unbedingt eine vollständige Demokratie hervorruft:

„Under the unfavourable circumstances of segmental cleavages, consociational democracy though far from the abstract ideal, is the best kind of democracy that can realistically be expected“ (1977: 45-51).

Horowitz hingegen macht in seinem 1985 erschienenen Werk *Ethnic Groups in Conflict* auf die Fallstricke von politischem Engineering, also dem Arrangieren von Quoten, Umrechnungsformeln für die Sitzverteilung und Minderheitenvetos, aufmerksam: sie seien zeitaufwendig, kontextabhängig, führten zu politischen Deadlocks und seien ein Hindernis für zukünftige Veränderungen (1985: 584-588). Für die Konfliktregulierung empfiehlt Horowitz folgende Vorgehen: 1) Verteilung von Macht auf verschiedene Institutionen, 2) Betonung des weniger gefährlichen intraethnischen Konflikts, 3) Anreizsetzung für interethnische Kooperation, 4) Unterstützung von Zusammenarbeit entlang Interessen, die nicht auf ethnischer Zugehörigkeit beruhen, und 5) Reduktion von Disparitäten zwischen den Gruppierungen (1985: 598f).

Lijphart und Horowitz - Empirische Erfahrungen zeigen Umsetzungsschwierigkeiten jener Theorien in die Praxis, weshalb sich sowohl der Konkordanzansatz, als auch Horowitz integrativer Ansatz Kritik ausgesetzt sehen. Bei letzterem konzentriert sich die Kritik insbesondere auf die kurzfristige Praktikabilität seiner Theorie. So sei sie schwer bis unmöglich einzusetzen, da eine Interaktion von zuvor befeindeten Gruppierungen verlangt werde und Wähler den interethnischen und interideologischen Parteien kein Vertrauen

entgegenbrächten. Zudem erhielten Minderheiten keine Garantie der politischen Teilhabe, was wiederum zu Konfliktpotenzial führen könne (Sisk 1999: 44). Bei Lijpharts Konkordanztheorie hingegen besteht Zweifel am langfristigen Erfolg des Ansatzes. Erstens werden durch garantierte politische Partizipation extreme Ansichten „belohnt“ und die Trennungslinien der Konfliktparteien dadurch eingefroren (Papagianni 2007: 30f). Zweitens sei Konkordanz undemokratisch, da Parteien nicht aufgrund eines demokratischen Wahlprozesses, sondern durch Quotenregelungen eine Regierungsbeteiligung erhielten (Papagianni 2007: 23, 29; Sisk 1999: 39); und drittens könnten Vetoregelungen die Entscheidungsfähigkeit einer Regierung einschränken oder zumindest verlangsamen (Horowitz 2008: 1219). Kritiker der zwei Konzepte führen darüber hinaus an, dass einige Problemstellungen keine Berücksichtigung fänden, die für die Parteienkonstellation der Länder durchaus von Bedeutung seien: Z.B. wer teilt sich mit wem die Macht und welche Gruppen werden außer Acht gelassen (Mehler 2007b)? Auch sind oft die Grenzen zwischen Interessen und deren Vertretung durch Parteien, ethnische Gruppen und weitere Institutionen nicht klar gezogen, was das politische Power-Sharing auf der Basis von Interessen erschwert (Mehler 2007b: 3).

2.2 Forschungsstand zu Sub-Sahara Afrika

Übertragbarkeit Die Übertragbarkeit oben beschriebener Theorien und Konzepte auf den afrikanischen Kontinent ist in der Forschung umstritten: Während Burnell und Gerrits z.B. bezweifeln, dass die Ansätze übertragbar auf semi-demokratische Kontexte seien (2010: 1071), sieht Lindberg keine Probleme, solange der Kontext bei der Analyse beachtet wird (2005: 53). Bis zum neuen Jahrtausend gab es nur wenige Parteienforscher, die sich mit Sub-Sahara Afrika beschäftigten (Erdmann 1999: 376). Zu diesen Ausnahmen gehören Jennifer Widner (1997), die einen Sammelband zur afrikanischen Demokratisierungswelle und zur Beziehung zwischen Parteien und sozioökonomischen Interessengruppen herausbrachte, Oda van Cranenburgh (1996) mit einem der ersten Versuche ein afrikanisches Parteiensystem typologisch einzuordnen, sowie Nicholas van de Walle und Smiddy Butler, die 1999 Parteien und Parteiensysteme in illiberalen Demokratien untersuchten. Heute bemühen sich Wissenschaftler in allen Bereichen der Parteienforschung um eine Untersuchung afrikanischer Parteien und Parteiensysteme. Nohlen et al. gaben 1999 ein Handbuch afrikanischer Wahlen heraus, in welchem sie Wahlprozesse und

Ergebnisse der ersten Jahre nach der Demokratisierungswelle auf dem afrikanischen Kontinent darstellen und analysieren. Ein etwas jüngerer Sammelband zu Parteien und Wahlen stammt von Basedau, Erdmann und Mehler, die 2007 noch immer ein Defizit in der Forschung zu afrikanischen Parteien und Parteiensystemen sehen (2007: 8) und be-
anstanden, dass viele Wissenschaftler Parteienforschung in Sub-Sahara Afrika nicht mit dem Mainstream verbinden, sondern eigene ad hoc Typologien aufmachen (2007: 10). Ein weiterer Sammelband von Mohamed Salih untersucht Herkunft, Ziele, Beschaffen-
heit und Funktionen von sub-saharischen Parteien (2003): Hier postuliert er, dass afrika-
nische Parteien sich von denen des Westens in nur wenigen Punkten unterscheiden:

„[They] are, by and large, ethnically based (although parties with a class interest do exist in urban areas), they assume similar functions and some have been able to maintain con-
trol over the personnel and policy of government through elite’s claims to represent
clearly defined ethnic interests“ (Salih 2003: 2).

Diese, westlichen Parteien nicht eigene, ethnische Komponente wird in vielen Studien betont – Ethnische Parteien Diamond und Gunther entwickelten eigens neue Typologien, wie die ‚ethnische Partei‘ (2003). Basedau und Stroh untersuchten die Bedeutung von Ethnizität bei Wahlen in frankophonen Ländern Westafrikas und konkludieren, dass eth-
nische Zugehörigkeit zwar beim Wahlgang ei ne Rolle spielt, dass andere Faktoren, wie die geographische Nähe von Parteiführern und deren Netzwerke, jedoch viel ausschlag-
gebender seien. ‚Ethnische Parteien‘, wie Gunther und Diamond oder Horowitz sie be-
schreiben, gäbe es nicht (2011: 21). Stattdessen dominiert in vielen Staaten Sub-Sahara Afrikas eine einzelne Partei; in vielen Studien wird daher von dominanten Parteiensyste-
men gesprochen (van de Walle 2003; Bogaards 2004, 2008; Rakner/van de Walle 2009; Erdmann/Basedau 2007). Diese dominante oder gar autoritäre Partei, die oft Siegerpartei von Unabhängigkeitskämpfen oder anderen Konflikten ist (Riedl 2014), steht einer schwachen und oftmals stark fragmentierten Opposition gegenüber (Rakner/van de Walle 2009), die meist auch finanziell schlecht ausgestattet ist (Arriola 2013).

und Horowitz haben ihre Theorien zur Konfliktlösung in pluralistischen Gesellschaften Lijphart breit angelegt und postulieren, dass ihre Ansätze auch in Sub-Sahara Afrika funk-
tionieren (Horowitz 1985; Lijphart 1977, 1999). Hier macht sich ein eigenes Forschungs-
feld auf. Viele Forscher untersuchten im Anschluss an dieses Postulat die Realisierbar-
keit, den Wirkungsgrad und die Konsequenzen von Lijpharts Konkordanzdemokratie und

Horowitz centripetalism sowie weitere Arten des Power-Sharings, welche nicht zu einer der beiden Theorien passen, jedoch in der Praxis angewandt wurden. Power-Sharing kann sich neben der politischen Ebene auch auf territoriale, militärische und ökonomische Machtteilung beziehen (Hoddie/Hartzell 2005: 86-90). In einer Zusammenfassung der letzten 40 Jahre Power-Sharing Forschung schrieb Binningsbø: „Although power sharing is a widely used and often recommended political solution to overcome deep divisions between groups, many have criticised it and its failed ability to create peace and development in divided and conflict-ridden countries. Other researchers applaud such solutions as forward-looking, peace-strengthening and democratic“ (2013: 90).

2.2.1 Üblicherweise konsolidierte Demokratie als abhängige Variable...

In der Power-Sharing-Forschung ist die abhängige Variable i.d.R. Demokratiekonsolidierung. Lijphart schreibt z.B., dass bei gewissenhafter Anwendung des Konkordanzmodells durch einen Trickle-Down-Effekt die Elitenkooperation nach einer Weile auf die Massen übertragen wird und dadurch Demokratie auf allen Ebenen anerkannt und praktiziert wird (1977: 45-51). Das Ziel Horowitz integrativen Ansatzes ist ebenfalls Demokratiekonsolidierung (1985). Auch Norris sieht Demokratie als Ergebnis von Power-Sharing an. Bei ihr basiert erfolgreiches Power Sharing auf vier Faktoren: 1) Einführung eines parlamentarischen Regierungssystems, 2) des Verhältniswahlrechts und 3) des Föderalismus sowie 4) die Begünstigung einer freien Presse (2008: 157). Hoddie und Hartzell nutzen zeitnahe Wahlen als Proxy für Demokratie und ziehen den Schluss, dass Power-Sharing, wenn auf allen Ebenen angewandt, durchaus Demokratie mit freien und fairen Wahlen fördert (2005: 103). Geddes, die 1999 Daten zu Regimetransitionen auswertet, findet in ihrer Analyse keine Hinweise darauf, dass Power-Sharing Demokratie fördert (1999: 140). Jarstad unterstützt Geddes' Ergebnisse, indem sie schreibt, dass die Schlüsselfunktionen des Power-Sharings Demokratiekonsolidierung eher behindern als fördern (2008: 106). Die Elitenkooperation kann die Unterstützung der Bevölkerung hemmen, da letztere aufgrund von festgelegten Quoten weniger Einfluss auf die Regierung zu haben scheint (2008: 125). Auch Tull und Mehler (2005) bezweifeln eine erfolgreiche Demokratiekonsolidierung, wobei sie auf die falsche Anreizsetzung von Power-Sharing verweisen, die scheinbar Gewalt mit Machtzuteilung belohnt. Laut Lake und Rothchild gäbe es nach Power-Sharing mindestens genauso viel Instabilität wie vor her, wahrscheinlich eher

mehr, was dazu führen würde, dass Demokratiekonsolidierung nicht möglich sei bzw. bereits bestehende demokratische Institutionen mehr Instabilität ausgesetzt werden würden (2005: 125).

2.2.2 ...stattdessen belastbare Friedensordnung durch stabile Parteienkonstellationen als abhängige Variable

Der Effekt von Power-Sharing auf Frieden wurde von ein paar wenigen Forschern untersucht: Lijphart (1977, 1994, 1999) und Horowitz (1985, 2008) postulieren, dass ihre Konfliktlösungsansätze Frieden fördern. Hartzell und Hoddie erklären, dass umfangreiches Power-Sharing auf allen Ebenen – politisch, territorial, militärisch, ökonomisch – dazu führt, dass sich die einzelnen Komponenten gegenseitig stärken (2007: 66). Mattes und Savun fügen dem hinzu, dass Power-Sharing-Vorrichtungen beinhalten müsse, welche kosten- und angstreduzierend wirken, um friedensfördernd zu wirken (2009: 739f). Rothchild und Roeder sehen ebenfalls Fallstricke bei der Machtteilung ehemaliger Konfliktparteien:

„[Power-Sharings] empower ethnic elites from previously warring groups, create incentives for these elites to press radical demands once the peace is in place, and lower the cost for these elites to escalate conflict in ways that threaten democracy and peace“ (2005b: 29).

Mukherjee bemerkt, dass politisches Power-Sharing nur dann friedensfördernd sei, wenn die Gewinnergruppen des Power-Sharings den anderen militärisch ganz klar überlegen sind (2006). Sisk folgt Horowitz Kritiklinie der Konkordanz und schreibt, dass Power-Sharing Konfliktlinien einfrieren und somit die Konfliktursachen nur verstärken (2010: 105). Mehler bemerkt, dass Power-Sharing oft nicht auf die eigentlichen, von der Bevölkerung bemängelten Grievances, eingeht (2009: 453).

Weniger untersucht wurde allerdings der Effekt des politischen Power-Sharings auf eine belastbare Friedensordnung. Ein Grund dafür ist, dass in den bearbeiteten Fällen oft der Zeitabstand zwischen der letzten Power-Sharing-Vereinbarung und dem aktuellen Stand sehr klein ist. Ottmann und Vüllers erstellten im Jahr 2014 eine neue Datenbank, welche sich mit den Versprechen und Praktiken von Power-Sharing in Post-Konflikt-Staaten, mit Konfliktmanagement und Friedensforschung beschäftigt. Bei der Untersuchung dieses

neuen Datensets bleibt unklar, inwiefern Power-Sharing überhaupt eine Wirkung auf die Friedenssituation eines Landes haben kann (Ottmann/Vüllers 2015). Durch die Untersuchung zweier unterschiedlicher Arten des politischen Power-Sharings – einer an Lijpharts Konkordanz angelehnten sowie einer eher weichen Art des Power-Sharings – in dieser Arbeit soll Aufschluss gegeben werden darüber, ob politisches Power-Sharing über die Einwirkung auf die Parteien und Parteienkonstellationen tatsächlich eine belastbare Friedensordnung beeinflussen kann oder nicht.

3 Analyserahmen für die Untersuchung von Parteienkonstellationen

Demokratie ist laut Diamond „more coherent, complex, [. . .] capable, effective, valued, and bin ding“, wenn sie auf einer starken Parteienlandschaft basiert (1999: 75). Dafür wird eine Balance in den, sowohl demokratischen als auch semi-demokratischen Systemen eigenen, Spannungsfeldern benötigt, welche im Kapitel 2.1 bereits kurz erläutert wurden (1990: 48). Diamonds Spannungsfelder sollen im Folgenden als Grundlage der Analyse von Parteienkonstellationen genutzt werden. Er beschrieb jene Spannungsfelder zuerst in einer 1990 erschienenen Studie zur Demokratiekonsolidierung in 26 Ländern. In den folgenden Unterkapiteln werden die drei Spannungsfelder näher erläutert. Diamond schreibt in seiner Analyse, dass jede demokratische Polity eigene Balancen finden müsse: „The tensions [. . .] are not easy to reconcile, and every country [. . .] must find its own way of doing so“ (1990: 48).

Politische Veränderungen durch Power-Sharing kann Parteienkonstellationen (nach Wahlen) beeinflussen, wenn

es die Anzahl der Wahlkreise bzw. der Sitze ändert und durch Quoten bzw. Umrechnungsforneln von Stimmen in Sitze die Sitzverteilung beeinflusst. Zudem bewirkt Power-Sharing oft auch eine Veränderung der Anzahl von Parteien innerhalb einer Parteienkonstellation durch die Transformation von Rebellengruppen in politische Parteien bzw. die Neugründung von Parteien aus zuvor marginalisierten Gruppierungen in der Gesellschaft (Roder 2010: 82f). Da in dieser Arbeit nicht alle Parteien angeschaut werden können – in Côte d'Ivoire sind seit der Einführung des Mehrparteiensystems etwa 130 Parteien registriert worden (Adejumobi 2007: 20) – muss eine Auswahl getroffen werden. Dabei soll auf Sartoris Zählregel zurückgegriffen werden:

„A minor party can be discounted as irrelevant whenever it remains over time superfluous, in the sense that it is never needed or put to use for any feasible coalition majority. Conversely, a minor party must be counted, no matter how small it is, if it finds itself a position to determine over time, and at some point in time, at least one of the possible governmental majorities“ (1976: 121ff). Daher werden Parteien, welche nie politische Mandate innehatten oder die politische Landschaft nie prägend beeinflussten, von der Untersuchung ausgenommen. Insgesamt sind in Burundi und Côte d’Ivoire etwa 170 Parteien registriert; nur 30 von ihnen finden in dieser Arbeit Erwähnung. Diese 30 Parteien sollen anhand einer Analyse ihrer Gewichtung und ihrer Interaktionen innerhalb der Parteienkonstellationen untersucht werden.

Im Folgenden werden die Spannungsfelder mitsamt ihrer Indikatoren vorgestellt. Da Diamond jedoch in seinem Paper von 1990 nur bedingt darüber Aufschluss gibt, wie seine Indikatoren zu messen sind, wird der Analyserahmen mit in der Parteienforschung gängigen Messungen aufgefüllt. Im Anhang A.1 (Seite 72) befindet sich eine Zusammenfassung der Indikatoren und ihrer Messungen.

3.1 Spannungsfeld Konsens und Konflikt

Diamond nennt das Spannungsfeld von Konsens und Konflikt die elementarste Kontradiktion von Demokratie, denn Demokratie impliziere Meinungsverschiedenheiten und Spaltungen auf der Grundlage von Konsens und Zusammenhalt. Konflikt zielt dabei für Diamond auf Interessenskonflikte ab, welche innerhalb politischer Wettbewerbe ausgetragen werden (1990: 49). Koalitions- und Konsensfähigkeit machen es möglich, einen Mittelweg zwischen den Extremen des Spannungsfeldes zu finden (1990: 56, 58f), da sowohl Konsens als auch Konflikt für erfolgreiches Policy-Making von großer Wichtigkeit sind. Erfolgreiches Policy-Making zeichnet sich dadurch aus, dass die den Gesetzesentwürfen vorausgegangen Ziele erreicht wurden und die sie von der Bevölkerung auch unterstützt werden. Zusätzlich schädlich sind Diamond zufolge polarisierende Parteienkonstellationen: „[Political parties] must take the lead in crafting understandings and working relationships that bridge historic differences“ (1990: 59). Da die meisten Verfechter des Power-Sharings Koalitionsregierungen befürworten, erscheinen häufig koalitionsentwickelnde Vorkehrungen in den Vereinbarungen (Rothchild/Roeder 2005b: 32f). Die eingangs gestellte Hypothese, dass eine durch Power-Sharing geschaffene Koalition

von Konfliktparteien, wenn auch durch Zwang, bewirke, dass die Konsens- und Koalitionsfähigkeit ansteigt, soll bei der Analyse dieses Spannungsfeldes untersucht werden. Regierungskoalitionen In der Analyse des ersten Spannungsfeldes burundischer bzw. ivorischer Parteienkonstellationen werden zunächst bestehende Regierungskoalitionen und ihre Dauer untersucht. Wenn Koalitionspartner über mehrere Legislaturperioden hinweg gleich bleiben, dann ist davon auszugehen, dass sie koalitionsfähig sind. Wenn zudem erfolgreiches Policy-Making betrieben wird, dann ist eine Koalition auch konsensfähig (Resnick 2011: 735). Dies könnte beispielsweise über die Analyse von Gesetzgebungsverfahren bearbeitet werden, was jedoch im begrenzten Rahmen der Masterarbeit nicht möglich ist. Daher wird auf Sekundärliteratur und Medienanalysen zurückgegriffen. Zusätzlich werden Afrobarometer¹-Fragebogen herangezogen, in denen Bürger aus ihrer Sicht die Performanz der Regierung bewerten. Im Falle guter Bewertungen

¹Afrobarometer ist ein afrikanisches überparteiliches Recherche-Projekt, welches anhand regelmäßiger Fragebögen die Einstellungen der Bevölkerung verschiedener Länder Afrikas zu Demokratie, Governance, Wirtschaft und Zivilgesellschaft misst der Gesetzgebung von Regierungskoalitionen aus allen Schichten der Gesellschaft – eine Aufschlüsselung nach Geschlecht, Alter und Herkunft ist in den Fragebögen gegeben und es wird darauf geachtet, möglichst alle Gruppierungen in die Befragung mit einzubeziehen – kann davon ausgegangen werden, dass die Regierungskoalition tatsächlich koalitionsfähig ist. Sind die Meinungen der Befragten gemischt, so könnte die Gewinnerpartei innerhalb der Koalition, wenn sie starken Rückhalt in der Gesellschaft hat, aber auch die anderen Parteien überstimmt haben. Für eine genauere Analyse müssen hier der Kontext und die Stimmenvergabe bei Wahlen einbezogen werden. Resnick z.B. stellt fest, dass ein großer Teil der Wählervolatilität von der Koalitionsfähigkeit der Parteien abhängt:

„[Part of a] country’s total electoral volatility is [. . .] due to fluctuations in voting for opposition parties that enter and exit coalitions, indicating the inability of coalition members to build loyal constituencies and become institutionalized over time“ (2011: 735).

Der Pedersen-Index ist der bekannteste Volatilitätsindex und berechnet die prozentualen Gewinne der Parlamentsparteien. Er berechnet sich aus der Nettoveränderung (TNC_t) der Wähler stimmen, mit $v_{i,t}$ als Stimmen einer Partei über die Zeit hinweg: $(V_t) = \frac{1}{2} \times TNC_t$, wobei $(TNC_t) = \sum_{i=1}^n 4v_{i,t}$

Ergebnisse befinden sich zwischen 0, wenn Wahlen die Machtverhältnisse nicht ändern, und 100, wenn nur neue Parteien an die Macht gelangen (Pedersen 1979: 10). Die Berechnung des Volatilitätsindex ist v.a. für die Analyse der ivoirischen Parteienkonstellation sinnvoll, da hier keine Vorgaben für die Sitzverteilungen von der Verfassung vorgeschrieben sind und somit die Sitz- und Postenverteilung tatsächlich einen Eindruck von der Zufriedenheit der Wähler geben kann.

Parteienpolarisierung ist ein Wettbewerbsmuster zwischen Parteien, welches sich auf die beste- Polarisierungshenden Cleavages bezieht, die im afrikanischen Kontext eher seltener auf ideologischen, sondern vielmehr auf ethnischen, religiösen oder regionalen Distanzen beruhen (Mehler 2007a: 195; LeBas 2006: 435). Die Polarisierung der Parteienkonstellation kann über die Untersuchung der inhaltlichen Varianz der Parteien festgestellt werden. An welchen Extremen des politischen Spektrums halten sich die Parteien auf, inwiefern gibt es innerhalb der Parteien Absplitterungen von radikaleren Gruppen und wie stark beziehen sich die Parteien auf Narrative der Bürgerkriegszeit zur Abgrenzung von anderen Parteien? Starke Polarisierung ist besonders dort hoch, wo einzelne Parteien aus dem politischen Wettbewerb ausgeschlossen sind – was sowohl in Burundi als auch in Côte d'Ivoire vorkam (Mehler 2007a: 195). Polarisierung führt dazu, dass moderate oder multiethnische Parteien in den ersten Nachkriegswahlen eher mittelmäßige bis schlechte Wahlergebnisse vorzuweisen haben, während die vormals gewalttätigsten Akteure große Chancen auf viele Stimmen haben (Lyons 2010: 149). Ist die Polarisierung innerhalb der Parteienkonstellation sehr stark, kann es zu dem kommen, was Sartori polarisierten Pluralismus nennt (1976: 137-9).

3.2 Spannungsfeld Repräsentation und Regierbarkeit

Zum effizienten Regieren wird eine bestimmte Konzentration und Autonomie von Macht benötigt, um Gesetze implementieren zu können. Sind sehr viele Parteien an der Regierung beteiligt, wird der Gesetzgebungsprozess eher zu einem Ringen um Macht (Diamond 1990: 53). Die Cleavages einer Gesellschaft sind ausschlaggebend für die Repräsentation: je fragmentierter die Bevölkerung, desto fragmentierter ist tendenziell auch die Parteienlandschaft. Und je mehr Parteien an der Regierung beteiligt sind, desto mehr nimmt i.d.R. die Regierbarkeit ab, da dies zu Deadlocks in der politischen Entscheidungsfindung führt (Diamond 1990: 55; Helms 1995: 647). Regierungsstabilität kann anhand der Dauer

einer Regierung und der Volatilität gemessen werden: Eine Partei erhält i.d.R. mehr Stimmen, wenn sie in der vormaligen Legislaturperiode überzeugte (Emminghaus 2003: 66f). Power-Sharing-Maßnahmen, welche grundsätzlich dieses zweite Spannungsfeld verändern können, sind Umrechnungsformeln und Quoten, welche die Anzahl der Parteien in der Regierung, Sitz- und Wahlkreisanzahl (Roeder 2010: 95) sowie die Anzahl der Parteien verändern (Lindberg 2005). Als Hypothese wurde hierzu in der Einleitung aufgestellt, dass politisches Power-Sharing die relative Repräsentation der Gruppensegmente erhöht, dabei aber die Gewinnerpartei(en) überproportional vertreten sind.

Fragmentierung Für die Analyse dieses Spannungsfeldes soll zunächst untersucht werden, wie viele und welche Cleavages in einem Land bestehen und ob alle in der Politik repräsentiert sind. Insgesamt wird vermutet, dass es sich im afrikanischen Kontext eher um territoriale Cleavages als um funktionale handelt. Hier wird auf die AMAR Datenbank der University of Maryland zurückgegriffen. Sie gibt Aufschluss über alle „socially relevant groups without any necessary political activation“ (AMAR Webseite 2015). Die AMAR Datenbank listet jedoch nur ethnische Gruppen und ihre Subgruppen auf. Für die Analyse der ethnischen Cleavages ist sie hilfreich; es darf jedoch nicht vergessen werden, zu untersuchen, ob weitere Cleavages vorhanden sind. Anschließend kann die Parteienfragmentierung im Parlament mithilfe von Rae's 1967 entwickeltem Fragmentierungsindex gemessen werden. Dabei wird die Summe der quadrierten Sitzproportionen aller Parteien von 1 subtrahiert, wobei s_i für die Sitzproportion der Partei i steht:

$$F = 1 - \sum (s_i)^2$$

ENP Der Indexwert liegt zwischen 0 und 1, wobei 0 für ein komplett homogenes Parlament steht (Rae 1967). Das Problem mit diesem Index ist, dass er das Vorhandensein kleiner Parteien nicht nivelliert und dadurch die eigentliche Disproportionalität zwischen den Parteien sogar noch unterschätzt. Zudem nimmt der Index ab, wenn die Anzahl der Parteien im Parlament ansteigt, hierbei wird von den Forschern der University of Maryland Fearons Definition von sozialer Relevanz übernommen (2006: 853). bzw. nimmt zu, wenn die Parteien an Gewicht gewinnen (Lijphart 1977: 58f). Dennoch soll er aufgrund seiner Geläufigkeit innerhalb der Forschung auch in der vorliegenden Arbeit genutzt werden. Allerdings sollen zur Ergänzung weitere Indizes hinzugezogen werden. Taageperas und Laakso's Effective Number of Parties (ENP) ermittelt z.B. wie effektiv die im Parlament

vertretenden Parteien tatsächlich sind. Anhand der Anzahl sowie der Gewichtung einzelner Parteien in der Legislative errechnet der Index die Stärke von Parteien:

$$ENP = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Nur wenn der Index mit der Anzahl von Parteien übereinstimmt, ist die Gewichtung aller ENP Golosov vorhandenen Parteien gleich, ansonsten ist der ENP kleiner als die Anzahl der Parteien (Laakso/Taagepera 1979: 3-27). Auch dieser Index wird kritisiert, weil er u.a. dazu tendiert, sehr hohe Ergebnisse für Parteienkonstellationen zu errechnen, in denen die größte Partei mehr als 50% der Sitze erlangt (Golosov 2010: 171; Dunleavy/Boucek 2003: 291f). Golosov entwickelte daher einen neuen ENP-Index, der sich an der größten Partei orientiert und eben diese Kritik aushebelt. Dadurch wird kleinen Parteien auch nur in Relation zum Sitzanteil der größten Partei Gewichtung zugemessen (Golosov 2010: 187f), wobei s_1 die Sitzanzahl der größten Partei innerhalb des Parlaments ist:

$$N_p = \frac{1}{s_1} \sum_{i=1}^n \frac{s_i}{s_1}$$

Power-Sharing kann zu einer erhöhten Disproportionalität in der Umrechnung von Stimmen Disproportionalität in Sitze führen. So hat das dem Mehrheitswahlrecht inhärente winner-takes-it-all-Prinzip³ i.d.R. einen reduzierenden Effekt auf die Anzahl der Parteien. Bei Verhältniswahlrecht gilt: je größer die Wahlkreise und je kleiner die Schwellenwerte für den Eintritt der Parteien ins Parlament, desto größer die Proportionalität (Lindberg 2005: 44f). Durch den 1991 von Gallagher entwickelten least-squares (LSq) -Index lässt sich die Disproportionalität ermitteln (1991: 33- 51):

$$LSq = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(v_i - s_i)^2}{s_i}$$

Für die Regierungsstabilität Regierungsstabilität und -volatilität wird auf den bereits für das erste Spannungsfeld errechneten Pedersen-Index zurückgegriffen, wobei eine hohe Volatilität in der Demokratisierungsphase eher normal ist, eine gemäßigte aber oft ein Indiz für mangelnde Konsolidierungserfolge darstellt (Emminghaus 2003: 66f). Durch all diese Rechnungen kann demnach ermittelt werden, wie fragmentiert die Parteienkonstellation ist und wie stark einzelne Parteien die Politik beeinflussen. Hier lassen sich dann Rückschlüsse auf Sartoris Klassifizierungen vornehmen. Bestimmt eine einzelne Partei bzw. eine

Gruppierung vornehmlich die Politik des Landes, so ist ein hegemoniales bzw. ein dominantes System wahrscheinlich. Sind jedoch viele kleinere und gleichgewichtete Parteien beteiligt, so handelt es sich um ein pluralistisches System, eventuell sogar um ein atomisiertes (Sartori 1976: 125).

3.3 Spannungsfeld Partizipation und Effektivität

Diamonds drittes Spannungsfeld beschäftigt sich mit der Interaktion von Opposition und Regierung, denn „[d]emocratic development [. . .] requires a considerable balance“ (1990: 51). Ein stabiles System benötigt eine möglichst ausbalancierte Parteienkonstellation mit einer starken Regierung sowie einer starken und möglichst nicht zu fragmentierten Opposition (Emminghaus 2003: 114). Die Asymmetrie zwischen Opposition und Regierung wird verstärkt, wenn die Opposition den Regierungsentscheidungen nicht zustimmt (Diamond 1990: 51f), zumal dies auch auf eine mangelnde Legitimation der Regierung hinweist (1999: 77). Veränderungen innerhalb dieses Spannungsfeldes können u.a. durch neue Wahlsysteme, Quoten, Formeln zur Übertragung der Stimmen in Sitze sowie durch neue bzw. abgespaltene Parteien entstehen. Verhältniswahlrecht und niedrige Schwellenwerte z.B. fördern i.d.R. die Partizipation auch kleinerer Parteien (Lindberg 2005: 57). Als Hypothese soll hier gelten, dass es nach dem Power-Sharing zu mehr Partizipation der Parteien kommt, dass durch die Repräsentation vieler Gruppierungen durch politische Parteien jedoch die Opposition insgesamt fragmentierter und dadurch ineffektiver ist.

Ein anderer die Parteienkonstellationen beeinflussender Faktor ist die Stärke der Exekutive gegenüber der Legislative: Nur in der Legislative haben Oppositionsparteien die Möglichkeit, festen Fuß zu fassen und ihren Beliebtheitsgrad durch Policy-Making zu vergrößern (Rakner/van de Walle 2009: 113). Fish entwickelte den Parliamentary Power Index (PPI) und beobachtete, dass eine starke Legislative durch mehr Gewichtung der Kontrolle des Präsidenten im politischen System zu mehr horizontaler Rechenschaft⁴führt (2006). Im Jahr 2009 ermittelte Fish gemeinsam mit Kroenig den PPI für 158 Staaten, wobei ein PPI von 0 bedeuten würde, dass die Legislative keinerlei Macht hat sowie keine Möglichkeit, die Exekutive zu kontrollieren. Das Zweikammernparlament Burundis hat einen PPI von 0.41, die Nationalversammlung Côte d'Ivoires einen von 0.38. Im Vergleich dazu hat Deutschland, gemeinsam mit Italien und der Mongolei, die stärkste Legislative mit einem

PPI von 0.85. Der niedrigste Wert von 0.06 besteht in der Legislative Turkmenistans (Fish/Kroenig 2009 Annex). Rakner und van de Walle konkludieren mit Hinblick auf die schwache Legislativen: „Thus the weakness of the parties, and in particular of the opposition, is embedded in the political system’s excessive concentration of power in the hands of the executive“ (2009: 113). Leider gibt es keine früheren Vergleichswerte für den PPI von 2009. Da die Werte z.T. auf Fragebögen und Expertenwissen beruhen, können sie auch nicht eigenhändig errechnet werden.

Zur Ermittlung ENP_r der Asymmetrie zwischen Regierung und Opposition können jedoch z.B. die , ENP_o Unterschiede zwischen der größten und der zweitgrößten Partei, bzw. zwischen den zwei größten politischen Lagern ermittelt werden. Anschließend kann die Effektivität von Regierung und Opposition mithilfe des ENP_r und des ENP_o , den von Emminghaus 2003 eingeführten Abwandlungen des ENP zur Ermittlung der effektiven Regierungsparteien bzw. der Oppositionsparteien, errechnet werden. Dies dient der Ermittlung der Fragmentierung von Regierung und Opposition (2003: 113). Emminghaus beobachtete, dass im sub-saharischen Kontext häufig eine starke Regierung einer fragmentierten Opposition gegenübersteht, was einen Regierungswechsel unwahrscheinlich macht (2003: 113f). Die Berechnung orientiert sich an der des ENP:

$$Prs^{2r}_i, \text{ und } ENP_o = s^2 ENP_r = s^2 P^o s^{2o}_j$$

Emminghaus betont die Wichtigkeit des Kontextes bei der Analyse des ENP (2003: 52f), da die Opposition in begrenztem Ausmaß auch ohne Sitze die Politik beeinflussen könne (Duverger 1959: 420): Dies kann z.B. über den Boykott von Wahlen geschehen, über Demonstrationen und weitere Kampagnen.

3.4 Belastbare Friedensordnung

Stabilität und Frieden werden oft gleichgesetzt, da Stabilität für viele Forscher einem langfristigen Frieden vorausgehen muss (Binningsbø 2013: 99-103). Andererseits hat sich in den letzten Jahren in der Forschung herauskristallisiert, dass „quick-fix solutions such as [blueprint] power sharing“ (Lynch/Crawford 2011: 297) nicht zu einer belastbaren Friedensordnung führen⁵ (siehe auch Tull/Mehler 2005; Lemarchand 2006; Mehler 2009; Mozaffar 2010). Daher soll in einem weiteren Schritt, nach der Analyse der Effekte vom Power-Sharing auf die Parteienkonstellation, geprüft werden, inwiefern diese

Veränderungen der Parteienkonstellation sich positiv oder negativ auf eine belastbare Friedensordnung auswirken. Belastbare Friedensordnungen wurden hier definiert als stabile, gewaltlose Situationen, welche Parteienwettbewerb sowie Wahlen und Regierungswechsel ohne größere Unruhen oder Gewalt aushalten. Der Rückschluss von existierender Stabilität oder Instabilität auf die Veränderungen der Parteienkonstellationen durch das politische Power-Sharing ist nur über qualitative Erforschung von Äußerungen der Konfliktparteien machbar. Die geäußerten Grievances möglicher Konfliktparteien sowie die sogenannten Spoiler, die ‚Spielverderber‘, welche sich nicht an demokratische Regeln halten, müssen daher in einem weiteren Schritt analysiert werden.

Grievances einzelner oder mehrerer Gruppierungen innerhalb einer Gesellschaft können zu Gewaltakten führen, wenn sie zumindest gefühlt durch die Politik nicht angesprochen bzw. nicht beachtet werden. Obwohl Collier postuliert, dass ökonomische Agenden für den Ausbruch und die Dauer von Bürgerkriegen eine größere Rolle spielen als Grievances, gibt er zu, dass i.d.R. nur Narrative von Grievances und nicht die der Habgier in der Öffentlichkeit genutzt werden, da diese Gewaltakteure nach innen und nach außen legitimieren können (Collier 2000: 91f; 95ff). Grievances können zu Gewalt führen, wenn keine andere Alternative zur Beseitigung der Missstände gesehen wird (Collier 2000: 91f). Dabei kann die angewandte Gewalt das Ziel haben, Gesetze zu ändern, beizubehalten, oder zu umgehen (Keen 2000: 23). Ebenso kann Gewalt die Funktion haben, Wahlen zu verhindern (Keen 2000: 33), gerade wenn das existierende Wahlsystem inhärente Ungleichheit bewirkt (Mehler 2007a: 210). Die Gewinnerparteien eines Bürgerkrieges haben oft wenig Anreize, ihre Macht durch Regierungswechsel wieder zu verlieren (Collier 2000: 104) und können ihren Einfluss auf das Gewaltmonopol des Staates zugunsten ihrer Machterhaltung nutzen. Letzteres kann wiederum in einer gefährlichen Gewaltspirale enden, wenn Oppositionsparteien sich gezwungen sehen, ebenfalls zu den Waffen zu greifen und somit erstens ihren Grievances Ausdruck zu verleihen und zweitens einen Stimmverlust zugunsten radikalerer Parteien zu verhindern (Mehler 2007a: 206; Kopecký / Mair 2003: 291).

Spoiler Widerstand gegen nachhaltigen Frieden ist auch von ehemaligen Rebellen zu erwarten, die sich durch Gewalt mehr Macht erhoffen als durch einen Friedensprozess, weil sie sich in der Politik oft nicht genügend repräsentiert sehen (Hoddie/Hartzell 2010: 3f). Diese Spoiler sind laut Lyons vor allem aber dann zu befürchten, wenn Milizen nicht

in Parteien umgewandelt wurden (Lyons 2010: 151). Spoiler, so Mehler, sind durch die Erfahrung getrieben, dass Gewalt in der Vergangenheit oft das wirksamste Mittel war (Mehler 2007a: 209) und auch bei Power Sharing-Vereinbarungen einen längeren Hebel bewirkt. Um nach einem Bürgerkrieg eine stabile Friedensordnung zu erlangen, müsse man demnach Verhalten, Identitätszuschreibungen sowie institutionelle Kontexte ändern können (Charbonneau 2013: 113f). Wenn Friedensschlüsse mit Power-Sharing dazu nicht in der Lage seien, so riefen sie „increasing tensions and renewed violence“ hervor (Reilly 2006: 1).

4 Parteienkonstellationen in Burundi und Côte d'Ivoire

Im Folgenden werden anhand des in Kapitel 3 dargelegten Analyserahmens die Parteienkonstellationen der für die Arbeit ausgewählten Länder Burundi und Côte d'Ivoire untersucht. Zunächst wird ein kurzer geschichtlicher Einblick in die Konflikthistorie beider Staaten gegeben, dem ein Überblick über die wichtigsten politischen Power-Sharing-Vereinbarungen folgt. Anschließend werden die Parteienkonstellationen sowie die aktuelle Situation in den beiden Staaten analysiert. Alle Rechnungen, auf die in der Analyse Bezug genommen wird, sind in den Anhängen C.1 bis C.12 (Seiten 84 bis 93) zu finden.

4.1 Burundi

Burundi ist eine präsidentielle Republik, führte aber bereits mit der Unabhängigkeit 1962 das Verhältniswahlrecht in mittleren und größeren Wahlkreisen ein (Emminghaus 2003: 103). Das Land blieb nach der Unabhängigkeit zunächst eine parlamentarische Monarchie bis zu einem Putsch 1966, wurde dann zu einem Einparteienstaat unter Herrschaft der Tutsi-dominierten Unité pour le progrès (UPRONA), und ist seit 1991 formal ein Mehrparteienstaat (Mehler 2007: 197f). Obwohl viele Forscher Burundis Konflikte ‚ethnisch‘ nennen (z.B. Lemarchand 2006, Sullivan 2005, Nindorera 2012), ist dies eigentlich nicht korrekt. Hutu und Tutsi gehören der gleichen Ethnie, den Barundi, an:

„Historically, the Barundi majority was divided into several caste-like social groups [. . .]. As the ritual royal order and the complicated web of inter-group relationships gradually broke

down during the colonial and post-colonial periods, two of these categories – Hutu and Tutsi – became dominant, highly antagonistic and acquired racial connotations“ (Tobolka 2014: 2).

Neben den Burundi Ethnisierung der Poli gibt es noch die Twa und Ganwa, die etwa 1% der Bevölkerung ausmachen (Englebert/Dunn2013: 66ff). Die Ethnisierung der Politik begann unter der Kolonialherrschaft und verstärkte sich in der Zeit des Einparteienstaats durch Putsche (1966, 1976, 1987), innerethnische Konflikte (1988, 1991) und durch den Genozid an den Hutu (1972), der etwa 200.000 Menschenleben forderte.

Mit dem Mehrparteiensystem und einer neuen Verfassung (1992), welche ethnische Grenzziehungen bei Wahlkampagnen verbot, sollte nicht nur die Demokratisierung, sondern auch die Aussöhnung der verfeindeten Gruppen gefördert werden (Nindorera 2012: 1-13). Drei Monate nach dem deutlichen Sieg des Hutu-dominierten Front pour la démocratie au Burundi (FRODEBU) in den ersten Mehrparteienwahlen (1993) und einer Koalitionsregierung des FRODEBU mit der ehemaligen Einheitspartei, wurden der Hutu-Präsident Ndadaye und einige seiner Vertrauten von Tutsi-Armeemitgliedern ermordet (Tobolka 2014: 3). Dies führte zu Pogromen¹ an Tutsi, Kämpfen zwischen teilweise neugegründeten Hutu-Rebellengruppen wie dem Conseil national pour la défense de la démocratie – Forces pour la défense de la démocratie (CNDD-FDD) oder schon lange existierenden wie dem Parti pour la libération du peuple hutu – Forces nationales de libération (Palipehutu-FNL) und den Tutsi-dominierten Sicherheitskräften des Staates. Im Jahr 1996 kam es zu einem Putsch durch den letzten Präsidenten des Einparteienregimes Buyoya, welcher die schwache Regierung, die seit 1994 auf einer Power-Sharing basierte, stürzte. Das ohnehin instabile Land wurde dadurch noch weiter ins Chaos gestoßen (Sullivan 2005: 75-78). Der 1993 begonnene Bürgerkrieg hielt bis 2004 an und forderte über 300.000 Menschenleben (Mehler 2007: 197f).

4.1.1 Parteien in Burundi vor dem Power-Sharing

Die ersten Wahlen fanden in Burundi bereits vor der Unabhängigkeit im Jahr 1961 statt. UPRONA vertrat zu dem Zeitpunkt sowohl Tutsi als auch Hutu (Lijphart 1977: 190) und trat gegen eine von der belgischen Kolonialmacht präferierte Partei an, die nach dem Sieg UPRONAs schnell wieder von der Bildfläche verschwand. Nach dem Mord des Parteivorsitzenden Prinz Rwagasore teilte sich die Gesellschaft zunehmend entlang der

Gruppengrenzen Hutu/Tutsi und UPRONA wurde zu einer Tutsi-dominierten Partei. Schon während der UPRONA-Herrschaft bildeten sich Hutu Bewegungen, die sich z.T. dem friedlichen Protest verschrieben, wie FRODEBU, oder aber auch Gewalt einsetzten, wie Palipehutu-FNL (Tobolka 2014: 5).

Mehrparteiensystem Als im Jahr 1992 das Einparteienregime aufgegeben wurde, registrierten sich jedoch nicht nur Hutu-dominierte Parteien, sondern auch neue Tutsi-dominierte Parteien (OAG 2009: 31). Anstatt Parteiprogramme an Ideologien zu binden, wie es in westlichen Gesellschaften meist der Fall ist, rekrutierten die burundischen Parteien bewusst auf der Basis von Gruppenidentitäten (Gatunange et al. 1996: 44). Neben UPRONA, die noch immer auf eine breite Unterstützung

Der Begriff des Pogroms wird hier aufgrund seines (russischen) etymologischen Stammes verwendet: es handelte sich tatsächlich um Zerstörungen und Verwüstungen der Besitztümer und Lebensgrundlagen sowie um die Bedrohung des Lebens vieler Tutsi. der Tutsi-Elite hoffen konnte, schaffte es nur FRODEBU sich schnell Stimmen im ganzen Land zu sichern und es kam zu einer Polarisierung der Parteienlandschaft: „un parti FRODEBU pour les Hutu et un parti UPRONA pour les Tutsi, les autres n’ayant d’autres choix que d’en être les satellites“ (Gatunange et al. 1996: 45).

4.1.2 Power-Sharing in Burundi: inkludierte Akteure und neue Regeln

Burundis Power-Sharing wird oft als Afrikas „most complex and complete“ (Mehler 2013: 28) dargestellt. Insgesamt fand während des burundischen Bürgerkrieges fünfmal politisches Power-Sharing statt: im September 1994 mit der Convention de Gouvernement (CG) (Sullivan 2004: 75); im August 2000 mit dem Arusha Friedensvertrag, dem vier Jahre Verhandlungen voraus gingen; im Oktober und November 2003 mit den Pretoria Protokollen, welche das politische und militärische Power-Sharing zwischen der Übergangsregierung und der Hutu Rebellengruppe CNDD-FDD klärte; und im August 2004 schließlich das Burundi Power-Sharing (African Peace Agreement Database der Universität Antwerpen⁴). Eine detaillierte Aufstellung der politischen Power-Sharing-Maßnahmen findet sich im Anhang A.2 (Seite 73). Im Folgenden soll auf den Arusha Friedensprozess eingegangen werden, da dieser ein elaboriertes Power Sharing-Gebilde sowie die Grundlage der neuen Verfassung von 2005 entwickelte (Nimubona 2005: 50f).

Die Friedensverhandlungen International beglei te begannen schon 1996 unter der Leitung Julius Nyereres. Die ersten

Friedensgespräche, an denen alle politischen Parteien teilnahmen, wurden aber erst im Juni 1998 geführt (Daley 2007: 334). Es bildeten sich zwei große Interessenblöcke heraus: die G7 der Hutu-dominierten Parteien und die G10 der Tutsi-dominierten Parteien. Obwohl es sich bei den Friedensgesprächen klar um einen ethnischen Ansatz handelte, waren die Twa und die Ganwa nicht eingeladen (Vandeginste 2014; 17f). Bei den Gesprächen waren neben den Parteien auch Regierungsmitglieder Burundis und Vertreter regionaler sowie internationaler Organisationen anwesend (Sculier 2008: 26). Nach Nyereres Tod 1999 übernahm Nelson Mandela die Position des Mediators und lud nun die Rebellen zu den Friedensgesprächen ein.

Der Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi wurde am 28. August von Arusha Präsident Buyoya und den G7 sowie den G10 unterschrieben. Die Rebellengruppen CNDD FDD und Palipehutu-FNL weigerten sich, weswegen Arusha ein Friedensvertrag ohne Waffenstillstandsvereinbarung wurde. Der Vertrag sah eine Übergangsregierung mit sunset clause, also einem vorbestimmten Ende, vor. Die erste Übergangsregierung wurde von Buyoya im November 2001 eingesetzt und für 18 Monate von ihm geleitet, bevor er die Regierung im April 2003 an den Hutu Ndayizeye übergab, der die folgenden 18 Monate an der Macht blieb.

Arusha regelte außerdem die prozentuale Verteilung der Ministerialposten: 60% gingen an die G7 und 40% an die G10. Zudem bestimmte Arusha, dass eine neue Verfassung mit fest geschriebenen ethnischen Quoten erstellt werden müsse (Falch/Becker 2008: 15-19). Die Lückenhaftigkeit des Friedensvertrages und die fehlenden Unterschriften der Rebellen bewirkten nicht nur die langsame Implementierung der Maßnahmen, sondern führten auch zu zwei Putschversuchen sowie zur Wiederaufrüstung der Konfliktparteien im Jahr 2001 (Daley 2007: 346).

Verfassung 2005 Die neue Verfassung enthält einige der Power-Sharing-Maßnahmen Arushas: So wird die zweite Kammer des Parlaments, der Senat, beibehalten. Senatoren und die durch weitere Quoten festgeschriebenen 30% Senatorinnen werden durch kommunale Räte in einer indirekten Wahl gewählt. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass der Senat, bestehend aus mindestens zwei Senatoren bzw. Senatorinnen pro Provinz, ethnisch paritätisch bleibt. Außerdem sitzen im Senat drei Twa, alle ehemaligen

Präsidenten haben Beobachterstatus (Art. 180). Die Nationalversammlung wird direkt nach dem Verhältniswahlrecht gewählt und besteht aus mindestens 100 Abgeordneten, von denen 40% Tutsi, 60% Hutu und 30% Frauen sind. Drei zusätzliche Sitze sind für Twa vorgesehen (Art. 164). Der Unterschied zur Arusha-Übergangsregierung liegt hier darin, dass die Quoten nicht an bestimmten Parteien festgemacht sind, sondern an der ethnischen Zugehörigkeit der Abgeordneten. Jede Partei benötigt eine geschlossene multi ethnische Parteiliste für jeden der MMCs: „Pour trois candidats inscrits à la suite sur une liste, deux seulement peuvent appartenir au même groupe ethnique, et au moins un sur quatre doit être une femme“ (Art. 168). Sobald eine Partei mehr als 2% der Stimmen bekommt, hält sie Einzug in die Nationalversammlung (Art. 169). Damit die Quoten erfüllt werden können, werden weitere Senatoren bzw. Senatorinnen oder Abgeordnete kooptiert. Die Kooptation⁵ nimmt die Wahlkommission CENI vor, deren Mitglieder vom Präsidenten nach Ratifizierung des Parla ments ernannt werden (Art. 266). Der Präsident wird direkt gewählt – mit Ausnahme des ersten Postkonflikt-Präsidenten, der vom Parlament eingesetzt wird (Art. 102). Ihm zur Seite stehen zwei Vizepräsidenten, welche unterschiedlichen Parteien und ethnischen Gruppierungen ent stammen (Art. 122). Das vom Präsidenten ernannte Kabinett besteht aus 40% Tutsi und 60% Hutu. Jede Partei, die in den Parlamentswahlen über 5% der Stimmen erzielte, hat das Recht auf Ministerialposten relativ zu ihrem Stimmengewicht (Art. 129).

Konkordanz Untersucht man die neue Verfassung Burundis nach Lijpharts Konkordanzansatz, so ist ersicht lich, dass sie zumindest drei der vier Voraussetzungen erfüllt: Große Koalition, Minderheiten veto über die von Arusha übernommenen Mehrheiten und Verhältniswahlrecht. Nur die Gruppenautonomie wurde nicht umgesetzt (Mehler 2013: 33).

4.1.3 Parteienkonstellation in Burundi nach dem Power-Sharing

Die burundische Parteienlandschaft besteht zum heutigen Zeitpunkt aus einer dominanten Partei (CNDD-FDD), vier größeren Oppositionsparteien (FNL, FRODEBU, UPRONA, MSD⁶) sowie mehreren kleinen Parteien, welche teilweise in der Regierung vertreten sind (CNDD, RPB). Der CNDD-FDD entstand 1994 als Hutu-dominierte Bewegung, die den bewaffneten Krieg befürwortete und später zu einer der zwei größten Rebellenorganisationen wurde (Nin dorera 2012: 13f). Der politische Flügel, die CNDD, welcher sich später aus machtpolitischen Gründen abgespaltete und heute noch als kleinere Partei in der

Opposition agiert, entstammt vor allem Kreisen intellektueller Hutu aus der südlichen Provinz Bururi (Falch/Becker 2008: 9). Nach Pretoria I und II⁷ registrierte sich der CNDD-FDD als Partei, um an der Übergangsregierung sowie an den Wahlen von 2005 teilnehmen zu können. Die zweitgrößte Rebellengruppe Palipehutu-FNL gab ihre Kampfhandlungen erst 2008 auf und wurde 2009 zur Partei FNL⁸ (Economist Intelligence Unit 20.05.2009). Die MSD besteht vor allem aus der Bildungselite Bujumburas und repräsentiert den Demokratie- und Good Governance Diskurs (Tobolka 2014: 6).

An den ersten Wahlen nach dem 12jährigen Bürgerkrieg nahmen insgesamt 34 Parteien teil Wahlen 2005 (Daley 2007: 347). Der CNDD-FDD erhielt in den Kommunal- und Parlamentswahlen mit 58,55% die Mehrheit der Stimmen. FRODEBU, die Gewinnerpartei aus dem Jahre 1993, erreichte nur 21,7%, UPRONA 7,21%, der CNDD 4,14% und der Mouvement pour la réhabilitation du citoyen (MRC) – eine kleinere Partei mit Wählern aus der militärisch-kaufmännischen Tutsi Elite (Tobolka 2014: 6) – erhielt 2,14%. Nach der Koalition entsprach dies der folgenden Sitzverteilung in der Nationalversammlung:

Die Regierung, vom neuen, in einer gemeinsamen Sitzung des Parlaments gewählten (Reyntjens 2006: 129) Präsidenten Nkurunziza eingesetzt, entsprach in etwa den ethnischen Vorgaben und den Gender-Quoten: sie bestand aus 56% Hutu, 44% Tutsi und 35% Frauen, wich jedoch von politischen Vorgaben ab, da sie die Stimmenverteilung missachtete. FRODEBU hätte eigentlich fünf Ministerialposten bekommen müssen, erhielt jedoch zunächst nur zwei, UPRONA nur einen statt zwei rechtmäßigen. Später versuchte der CNDD-FDD die Opposition mit zusätzlichen Ministerialposten zu besänftigen: FRODEBU erhielt dadurch 2008 drei zusätzliche Posten, UPRONA einen (Falch/Becker 2008: 25f).

Wahlen 2010 Im Jahr 2010 fanden die nächsten Wahlen statt. Nachdem die Oppositionsparteien jedoch in den Kommunalwahlen offiziellen Ergebnissen nach eine deutliche Niederlage erlangt hatten und einen „massive election fraud“ (Vandeginste 2013: 318) anprangerten, gründeten zwölf von ihnen – u.a. FRODEBU, FNL, MSD, CNDD – die Alliance démocratique pour le changement (ADC) -Ikibiri und riefen zum Boykott der Wahlen auf (Tobolka 2014: 9; Vandeginste 2013: 318f). Der CNDD-FDD erhielt dadurch 81,20% der Stimmen, UPRONA 11,60% und FRODEBU Nyakuri, eine Splitterpartei FRODEBUs, 5,90%.

Aufgrund des Boykotts befanden sich zwischen 2010 und 2015 auch nur Senatoren und Senatorinnen aus UPRONA (2) und CNDD-FDD (32) im Senat. Da alle Oppositionsparteien ihre Kandidaten aus dem Rennen um die Präsidentschaft nahmen, trat Nkurunziza ungehindert seine zweite Amtszeit an.

Als Nkurunziza im April 2015 seine dritte Kandidatur in den anstehenden Präsidentschaftswahlen erklärte, ging die Opposition vermehrt auf die Straße. Die Demonstrationen und Unruhen in der Hauptstadt Bujumbura forderten in den darauffolgenden zweieinhalb Monaten mindestens 100 Todesopfer und veranlassten ca. 140.000 Menschen zu fliehen (Le Monde Afrique 25.06.2015; The Guardian 03.07.2015; AFP 30.06.2015). Im Mai validierte das Verfassungsgericht Nkurunzizas Kandidatur, kurz darauf kam es zu einem Putschversuch aus Reihen der Armee (Iwacu 13.05.2015; TV5 Monde 29.06.2015). Im Juni riefen die Oppositionsparteien den Boykott der Wahlen aus. Unter ihnen befanden sich z.B. die aus Splittergruppen der UPRO NA und FNL neu gegründete und von den ehemaligen Präsidenten der beiden Parteien, Charles Nditije und Agathon Rwasas, geführte Abigenda Mizero y'Abarundi⁹(AGNEWS 12.07.2015), sowie FRODEBU und MSD (Le Monde Afrique 26.06.2015; Reuters 26.06.2015). Die Wahlen fanden trotz nationaler und internationaler Proteste statt (AFP 30.06.2015; PR Newswire Africa 26.06.2015; Reuters 28.06.2015). Die Regierungspartei CNDD-FDD erlangte 60,28% der Stimmen, UPRONA 2,49% und Abigenda Mizero y'Abarundi 11,6%, obwohl letztere ihre Kandidatur hatte annullieren wollen.

Nditijes und Rwasas Kooperation zerfiel, als letzterer verkündete, dass seine 20 gewählten FNL Abgeordnete die Sitze entgegen der ursprünglichen Vereinbarung der Oppositionsparteien (mit Ausnahme der UPRONA) annehmen würden¹⁰. Seit den Senatswahlen stellt der CNDD-FDD 33 Senatoren und Senatorinnen, UPRONA zwei und FNL eine Senatorin (Iwacu 25.07.2015)¹¹. Nkurunziza wurde im Juli 2015 mit 69% der Stimmen wiedergewählt und trat seine dritte Legislaturperiode trotz Unruhen und Kämpfen zwischen seiner Armee und Regierungsgegnern an (Aljazeera 17.08.2015).

4.1.3.1 Spannungsfeld Konsens und Konflikt

Aufgrund der in der Verfassung festgeschriebenen Quoten hat Burundi seit 2005 Regierungskoalitionen. In der Tabelle 4.5 (Seite 30) sind die sowohl ethnisch als auch parteilich sehr ausbalancierten Übergangsregierungen Präsident Ndayizeyes sowie die

Kabinette Nkurunzizas abgebildet. Letzterer stockte in seiner ersten Legislaturperiode die Regierung zweimal auf und verstärkte somit das Gewicht des CNDD-FDD inkrementell: 2005 stellte der CNDD-FDD 52% der Regierung, 2008 und 2009 nach der Aufstockung der Posten respektive 61% und 60% und seit Nkurunzizas Wiederwahl 2010 sind es 68%. Laut einer Afrobarometer-Umfrage vertrauten 43% der Bevölkerung im Jahr 2012 darauf, dass Polarisierung sich die Regierung der größten Probleme im Land annimmt (Frage 64). Da noch keine aktuellere Afrobarometer-Umfrage in Burundi stattfand, ist eine eindeutige Aussage über die Zufriedenheit mit dem Policy-Making aber nur schwer zu treffen. Was die politische Varianz angeht, ist zu beobachten, dass Arusha zu einer Polarisierung der Parteienkonstellation geführt hat: die Bedeutsamkeit ethnischer Zugehörigkeit wurde durch die Quoten zunächst noch verstärkt (Daley 2007: 341; OAG 2009: 34). Außerdem erlebten die großen Parteien interne Spaltungen (OAG 2009: 34) bzw. Absplitterungen (OAG 2009: 38f).

Auf der anderen Seite spielt die ethnische Zugehörigkeit scheinbar immer weniger eine Rolle, vermutlich aufgrund neuer Grievances wie der dritten Legislaturperiode Nkurunzizas. Die Polarisierung zwischen Hutu und Tutsi nahm in den folgenden Jahren ab, bis sogar Mitglieder von vormals verfeindete Gruppierungen wie UPRONA und FNL innerhalb der Abigenda Mizero y'Abarundi Kooperationen eingingen. Dies suggeriert, dass die Ethnizität an sich selten direkt zu Konflikten führt, sondern dass allein die Instrumentalisierung ethnischer Zuschreibungen durch machthungrige Akteure Konfliktausbruch fördert. Aber auch wenn Hutu und Tutsi sowohl innerhalb des CNDD-FDD als auch in der Opposition zusammenarbeiten, so kann von einem Anstieg der Koalitions- und Konsensfähigkeit innerhalb der Regierung, wenn überhaupt, nur von 2005-2008 die Rede sein, als Nkurunziza sich die Regierung immerhin mit fünf weiteren Parteien teilte. Es wird auch kein produktiver Konflikt zugelassen und Parteien, die ihre Stimme gegen den CNDD-FDD erheben, werden meist bestraft (siehe Kapitel 4.1.4).

4.1.3.2 Spannungsfeld Repräsentation und Regierbarkeit

Die in der Literatur zu Burundi am häufigsten genannten Cleavages sind ethnischer Natur und Ethnische Cleavages obwohl Hutu und Tutsi streng genommen keine Ethnien sind, gibt die AMAR-Datenbank nur diese beiden Gruppierungen als sozial relevant an; weder die Twa noch die Ganwa finden Erwähnung (AMAR Liste Januar 2015). Laut Englebert und

Dunn gibt es in Burundi eine ethnische Diversität von 30% mit einer 85%igen Hutu-Mehrheit, etwa 14% Tutsi sowie insgesamt ungefähr 1% Twa und Ganwa (2013: 66ff). Die Repräsentation der Twa ist durch die kooptierten Sitze in den politischen Organen gesichert, die Ganwa hingegen sind nicht vertreten. Nimubona untersuchte die Herkunft ethnischer Cleavages: Vor allem in den Teilen des Landes, die während des Bürgerkrieges Blutbäder erlebten, würden ethnisch-dominante Parteien zum eigenen Schutz gewählt (2005: 23). In den Wahlergebnissen von 2005 wird dies daran deutlich, dass MRC und CNDD Sitze im Parlament erhielten. Zusätzlich vergab Nkurunziza Regierungsposten an PARENA und MSP, um die existierenden Ängste zu beruhigen. Im Folgenden werden die Cleavages Burundis sowie deren Repräsentation durch politische Parteien untersucht (siehe auch Tabelle 4.6, Seite 32).

Der Arusha-Friedensvertrag hat die „*perception ethnique du politique*“ institutionalisiert (2005: 46), was zur Bildung neuer Parteien bzw. zu Absplitterungen von Mutterparteien führte. Das Power-Sharing verfestigte ethnische Cleavages und deren Vertretung durch einzelne Parteien über Quoten und geschlossenen Wahllisten zumindest in den kleineren Parteien; UPRONA z.B. erhielt nie mehr als einen Sitz pro Provinz. Die ersten Kandidaten der Parteiliste sind immer Tutsi, womit die Hutu weiter unten auf den Listen nur über Kooptation ins Parlament gelangen konnten und UPRONA weiterhin eine Tutsi-dominierte Partei blieb. Bis heute sind nur FRODEBU und CNDD-FDD tatsächlich gemischte Parteien, FRODEBU aufgrund einer Öffnung während der Wahlkampagnen und der CNDD-FDD hauptsächlich durch politisches Engineering¹². Da die Partei mehr Sitze in den Provinzen erhielt als jede andere, gelangten auch die Tutsi auf den unteren Listenplätzen in das Parlament (Reyntjes 2006: 125f). Nach eigenen Angaben hat der CNDD-FDD mittlerweile viele Tutsi-Unterstützer (Tobolka 2014: 5).

Ethnische Cleavages sind aber bei weitem nicht die einzigen Konfliktlinien, welche die burundische Gesellschaft prägen (Wielenga 2014: 37). Schon bei den Wahlen 1993 müssen einige Hutu für die UPRONA gewählt haben, da die Partei signifikant mehr Stimmen erhielt, als es Tutsi im Land gab. Vandeginste schreibt, dass die regionalen Cleavages im Burundi bedeuten der seien als die ethnischen (2006: 24). Besonders das im Süden des Landes liegende Bururi hebt sich vom Rest des Landes ab, da die Provinz historisch gesehen die politische Tutsi-Elite (UPRONA) stellte und diese dafür sorgte, dass Bururi Privilegien wie z.B. mehr Bildung oder bessere Gesundheitssysteme

erhielt (Falch/Becker 2008: 4). Die ebenfalls besser gestellten Hutu des Südens sind meist Anhänger des CNDD (Vandeginste 2006: 25). Gruppen aus dem Norden wie der FNL, sowohl die Partei auf politischer Ebene als auch ihre gleichnamigen Splittergruppen, die den bewaffneten Kampf gegen die burundische Regierung aus der DR Kongo heraus führen, fechten die historischen Privilegien des Südens des Öfteren an (Falch/Becker 2008: 4). Insgesamt haben die neuen Parteien, mit Ausnahme des CNDD-FDD, kaum regionale Verwurzelungen (Herbst 2000: 20).

Zudem steht der CNDD-FDD für jeden offen, während sich andere Parteien an die intellektuelle Weitere Cleavages (MSD) bzw. die kaufmännische Elite (MRC, PARENA) wenden (Tobolka 2014: 6). Die Cleavages zwischen der städtischen (11,5%) und der ländlichen Bevölkerung (88,5%) sind ebenfalls stark ausgeprägt: i.d.R. erhalten die Städte mehr Privilegien als die Landregionen (Falch/Becker 2008: 4f). Nkurunziza ist der Landbevölkerung stark verbunden: „He spends a lot of time outside the capital, playing soccer, praying and planting avocado trees together with the average Burundian peasant“, was ihm Stimmen vom Land einbringt (Vandeginste 2011: 323). Ein letztes, von Falch und Becker wahrgenommenes, Cleavage ist Gender. Durch die Quoten der neuen Verfassung ist gewährleistet, dass 30% Frauen in den politischen Organen vertreten sind (2008: 5).

Durch den Fokus Arushas auf die Beschwichtigung ethnischer Cleavages, werden andere Cleavages, wie z.B. die regionalen, verstärkt wahrgenommen. Crosscutting Cleavages, also solche, die sich überschneiden, können laut Vandeginste die Spannungen innerhalb einer Gesellschaft moderieren (2006: 7), während überlappende Cleavages die Spannungen tendenziell verstärken. In Burundi überschneidet sich die ethnische Zugehörigkeit mit anderen Cleavages: Hutu und Tutsi finden sich in fast allen Regionen des Landes und der CNDD-FDD, der sich als die Landbevölkerung repräsentierende Partei darstellt, erhält dadurch trotz seiner Vergangenheit als Hutu-Rebellenorganisation viele Tutsi-Anhänger.

Berechnet man die Fragmentierung der Parteien im Parlament anhand Raes Fragmentierungsindizes (siehe Tabelle 4.7, Seite 34), so wird deutlich, dass das Parlament in den ersten Wahlen nach dem Power-Sharing fast doppelt so fragmentiert ist wie zuvor und danach. Dies liegt vor allem daran, dass die Sitzverteilung im Parlament von 2005-2010 ausbalancierter ist. In den folgenden zwei Legislaturperioden nimmt der Rae-Index drastisch ab und ist 2015 fast wieder auf der Höhe des Wertes der stark asymmetrischen

Zweiparteien-Nationalversammlung von 1993-1996, was auf eine Rückkehr zu einer polarisierten Gesellschaft entlang einer neuen Konfliktlinie hindeutet. Das Power-Sharing bewirkt nur in den ersten Wahlen einen Anstieg der Parteien im Parlament, dieser Effekt nimmt jedoch mit der inkrementellen Machtzunahme des CNDD-FDD wieder ab und spätestens seit den Wahlen 2010 bestehen Cross cutting Cleavages zwischen Opposition und CNDD-FDD mit Hutu und Tutsi auf beiden Seiten.

Der Pedersen-Volatilitätsindex zeigt eine starke Volatilität zwischen den Wahlen 1993 und 2005 an (siehe Tabelle 4.7, Seite 34): FRODEBU erleidet einen sehr starken Stimmenverlust von 50%, UPRONA verliert 14%. Der gesamte Wert von 64% wird vor allem aber auch von der Wahl neuer, nach dem Power-Sharing entweder von Rebbellengruppen zur Partei transformierten (CNDD-FDD) bzw. neugegründeten (MRC) Parteien beeinflusst. FRODEBUs Stimmenverlust wird vor allem der Weigerung, während des Bürgerkrieges die Waffen zu ergreifen, zugeschrieben (Tobolka 2014: 5). Der Partei wird vorgeworfen, sich von der Bevölkerung entfernt zu haben (Nindorera 2012: 27). Der Pedersen-Index für die Wahl von 2010 ist mit 16,47% wesentlich geringer, was auf mangelnde Konsolidierungserfolge schließen lässt. FRODEBU ist aufgrund des Boykotts vieler Oppositionsparteien nur noch mit einer Splittergruppe¹⁵ vertreten, UPRONA erlangt etwa 4% mehr Stimmen als in der vorherigen Wahl und der CNDD-FDD profitiert von einem fast 23%igen Anstieg des Stimmanteils. Im Jahr 2015 verliert der CNDD-FDD fast 21% der Stimmen und UPRONA hat einen Verlust von etwa 9% zu verzeichnen. Durch den Boykott fast aller Oppositionsparteien sowohl 2010 als auch 2015 ist das Bild insgesamt jedoch verschoben. ENP Untersucht man die Anzahl effektiver Parteien im Parlament mithilfe des ENP sowie Golosovs Alternative, so ist erkennbar, dass einzig in den ersten Wahlen nach dem Power-Sharing mehr als eine Partei effektiv vertreten ist, und auch dies nur in der Nationalversammlung, nicht aber im Senat. Zu allen anderen Zeitpunkten liegt die Anzahl effektiver Parlamentsparteien unter zwei. Nach 2010 hat Burundi, wie auch schon vor dem Militärputsch 1996, ein dominantes Parteiensystem. Golosovs Alternativ-ENP weist sogar darauf hin, dass Burundi ein de facto Einparteienstaat ist. Zudem ist zu erkennen, dass die Kooptation durchaus Verschiebungen bewirkt: so wird z.B. 2015 der ENP durch die Kooptation niedriger, in allen anderen Jahren wirkt sie sich positiv auf die Repräsentation verschiedener Parteien in der Nationalversammlung aus – wenn auch nur minimal.

Dass die Kooptation Auswirkungen auf die Repräsentation in der Nationalversammlung hat, Disproportionalität lässt sich auch anhand der LSq-Werte erkennen (siehe Tabelle 4.9, Seite 35). Der LSq vor der Kooptation lässt sich auf das Wahlsystem und die Umrechnung von Stimmen in Sitze zurück führen. Das in Burundi verwendete Verhältniswahlrecht mit geschlossenen Parteienlisten soll dabei zu einer möglichst geringen Disproportionalität führen. In der Tat ist der Disproportionalitätswert nach dem Power-Sharing und folglich mit der Einführung der geschlossenen Listen in MMCs relativ gering. Der LSq nach der Kooptation ist generell höher. Sowohl 2005 als auch 2010 profitiert z.B. UPRONA von der Kooptation und der zu erfüllenden Quote von 40% Tutsi. In den 2015 Wahlen profitiert v.a. der CNDD-FDD, was nicht nur an der Nichtbesetzung der zehn Abigenda Mizero y'Abarundi Sitze liegt: auch wenn sie mitgezählt werden, ist eine Disproportionalität von 13,24% nach der Kooptation zu erkennen.

Insgesamt ist sichtbar, dass das Power-Sharing die Repräsentation zwar leicht erhöht, dabei je doch einen starken Fokus auf ethnische Cleavages setzt. Zudem sind bei weitem nicht alle Gruppensegmente in der Regierung bzw. in einer der Parlamentskammern vertreten, selbst wenn sich Parteien zu ihrer Vertretung gebildet haben. Der CNDD-FDD, der die zahlenmäßig stärksten Cleavages bedient – ländliche, weniger gebildete und v.a. aus Hutu-Familien stammende Einwohner – profitiert am meisten von den Power-Sharing-Formeln, die ob des graduellen Verschwimmens des ethnisch basierten Wettbewerbes veraltet erscheinen. Spätestens seit 2010 fördern die Power-Sharing-Maßnahmen somit eher die Dominanz einer einzelnen Partei und viel mehr einen Anstieg der Regierbarkeit als der Repräsentation.

4.1.3.3 Spannungsfeld Partizipation und Effektivität

Die in der Regierung bestehende Asymmetrie wurde im ersten Spannungsfeld bereits beschrieben. Traditionell gilt die Legislative als der Ort, an dem die Opposition Einfluss auf die Regierungspolitik nehmen kann. Der PPI Burundis ist jedoch mit 0,41 relativ niedrig. Über die Legislaturperioden hinweg hat der CNDD-FDD seinen Einfluss im Parlament stetig gesteigert und kann somit seit 2010 die 2/3 Mehrheit der Nationalversammlung und die 4/5 Mehrheit des Senats eigenhändig stellen:

Auch wenn theoretisch die Regierung laut des ENP_r zwischen 2005-2010 sowie zwischen 2010- 2015 aus zwei effektiven Parteien bestand, so ist aufgrund der Verteilung der

Posten und des sehr schwachen ENP_o ab 2010 erkennbar, dass die Oppositionsparteien der Regierung auf der Ebene politischer Institutionen nichts entgegenzubringen haben: Es ist fraglich, ob die Opposition tatsächlich unfähig zur Organisation und Konsensbildung ist oder ob die mangelnde Partizipation hauptsächlich am Boykott vieler Oppositionsparteien ab 2010 liegt. Untersucht man die offiziellen Ergebnisse der Kommunalwahlen von 2010, so erscheint die Opposition nicht unbedingt schwach. Tobolka schätzt, dass ADC-Ikibiri und UPRONA, subtrahiert man die vermuteten Wahlfälschungen, gemeinsam etwa 35-40% Wählerunterstützung hatten (2014: 9). Mit dem wiederholten Boykott der Oppositionsparteien scheint die Parteienkonstellation mit dem dominanten CNDD-FDD allerdings zu verkrusten. Die meisten Oppositionspolitiker sind der festen Meinung, dass sie über Wahlen in Burundi keine Chance auf Erfolg haben, sondern indirekt Einfluss nehmen müssen (Tobolka 2014: 2, 12). Sie gehen auf die Straße und protestieren gegen die systematische Unterdrückung der Opposition durch den CNDD-FDD, die Polizei, den Geheimdienst, die lokale Administration oder den CNDD-FDD Jugendflügel Imbonerakure, der vor Gewalt nicht zurückschreckt: „[The systematic repression] ranges from assassinations to intimidation and threats“ (Tobolka 2014: 7). Alle wichtigen Parteien waren bereits betroffen: FRODEBU, FNL, UPRONA, MSD. Rwasas FNL und Nditijes UPRONA wurden im Juli 2014 als illegal deklariert (Tobolka 2014: 7f), weswegen sie 2015 die Abigenda Mizero y'Abarundi gründeten.

Wie auch für das vorherige Spannungsfeld kann hier gesagt werden, dass die Hypothese der gestiegenen Partizipation nach dem Power-Sharing sich nur für die erste Legislaturperiode nach der neuen Verfassung bejahen lässt. Anschließend schafft es der CNDD-FDD aufgrund der Tatsache, dass er auch Tutsi integriert, die Oppositionsparteien nach und nach aus dem Parlament zu verdrängen. Zusätzlich hat er Kontrolle über die CENI und somit über die Kooptationsverfahren. Im Jahr 2010 noch war die Opposition fragmentiert und hat es versäumt, sich geschlossen zur Wahl zu stellen. Momentan (August 2015) sieht es jedoch danach aus, als würden viele der Oppositionsparteien sich zusammenfinden, um gestärkt gegen Nkurunziza vorzugehen.

4.1.4 Belastbare Friedensordnung oder Wiederaufnahme des Konflikts

Das Power-Sharing in Burundi sollte v.a. zur Aussöhnung der Hutu und Tutsi führen, was zumindest teilweise funktioniert zu haben scheint. Der CNDD-FDD hat viele Tutsi-

Anhänger (Grauvogel/Simons 2015: 3f), und auch die Oppositionsparteien arbeiteten in den letzten Jahren verstärkt zusammen. Schon im Vorfeld der Wahlen 2010 spielte die ethnische Zugehörigkeit eine untergeordnete Rolle, wobei kaum zu ermitteln ist, wie viel hierzu die Quotenregelungen beigetragen haben (Vandeginste 2011: 329). Das Power-Sharing hat auch anderweitig auf die Parteienkonstellation des Landes eingewirkt. So kann man in der ersten Nachkriegs-Legislaturperiode zwar noch von einem Koalitionswillen sprechen, aber auch wenn dies zunächst Spoiler daran hinderte, den Konflikt wieder ausbrechen zu lassen, so hielt der Zustand nicht lange an. Stattdessen schaffte es der CNDD-FDD durch geschicktes politisches Engineering und Unterdrückung anderer Parteien, die Opposition auszudünnen. Nun scheint die Macht des CNDD-FDD kaum noch zu brechen sein und viele befürchten den Ausbruch eines neuen Bürgerkrieges (Deutsche Welle 15.08.2015; Economist Intelligence Unit 2015: 10). Das Power-Sharing hat durch den Fokus auf ethnische Cleavages andere existierende Cleavages vernachlässigt, was zu neuen Grievances führt und die Gewaltbereitschaft im Land schürt (Johr 2015: 1).

Der CNDD-FDD, der als ehemaliger Gewaltakteur durch das Power-Sharing an die Macht kam, schreckt nicht vor dem Einsatz von Gewaltmitteln zur Machterhaltung zurück. Ob durch die Polizei, den Geheimdienst oder die Imbonerakure: der CNDD-FDD verbreitet Angst und veranlasste bisher 140.000 Burundier zur Flucht (Zeit Online 21.07.2015). Die Imbonerakure sind somit Spoiler und ihre Taten verstärken die Gewaltbereitschaft anderer Gruppen (taz 30.07.2015). Die Situation droht zu eskalieren: Mitte August 2015 wurde der ehemalige Generalstabschef der Tutsi-dominierten Armee während des Bürgerkrieges, Bikomagu, umgebracht und Vergeltung ist nicht auszuschließen (Deutsche Welle 15.08.2015). Für eine stabile Friedensordnung müsste eine neue „non-ethnicized vision of state of power“ (Falch/Becker 2008: 28) erzielt werden, die allen Teilen der Gesellschaft die Partizipation am politischen Leben gleichermaßen ermöglicht und somit die bestehenden Cleavages besänftigt (Aljazeera 17.08.2015).

4.2 Côte d'Ivoire

In Côte d'Ivoire fanden genau wie in Burundi mehrere Versuche politischen Power-Sharings statt. Die ivoirische Konflikthistorie wie auch die ivoirischen Power-Sharing-Ansätze unterscheiden sich jedoch grundsätzlich von denen Burundis. Côte d'Ivoire wurde 1960 unabhängig und als semipräsidentielle Republik unter Leitung Félix Houphouët-Boignys

von dessen Einheitspartei Parti démocratique de la Côte d'Ivoire – Rassemblement démocratique africain (PDCI-RDA) geführt (Mitchell 2012: 175). Im Zuge der Demokratisierungswelle introduzierte Houphouët Boigny 1990 das Mehrparteiensystem – und gewann die ersten Wahlen. Nach dem Tod des Präsidenten 1993 übernahm sein Parteikollege Henri Konan Bédié den Posten (Bouquet 2011: 21). Vor den nächsten Wahlen 1995 plädierten Bédiés Haupttrivale Laurent Gbagbo und dessen Front populaire ivoirien (FPI) für einen Ausschluss der „étrangers“ aus dem Wahlprozess. Zu diesen Ausländern zählten all jene, die von Kolonialherrschern und von Houphouët-Boigny zur Kultivierung des Bodens – der Boden gehörte demjenigen, der es bestellte – ins Land ein geladen worden waren und v.a. im Norden und Zentrum Côte d'Ivoires ansässig waren. Im Dezember 1994 wurde allen Nicht-Ivorern das Wahlrecht entzogen (Bouquet 2011: 23f; Bah 2010: 601). Etwa 26% der im Land lebenden Menschen wurde somit jegliche politische Beteiligung untersagt (Bouquet 2011: 198). Infolgedessen kam es zu einer Sezession innerhalb der PDCI-RDA und Alassane Ouattara, ein aus dem Norden stammender Muslim mit Vorfahren im heutigen Burkina Faso, gründete den Rassemblement des républicains (RDR) (Bouquet 2011: 24).

Während der Wahlen 1995 gab es die ersten gewalttätigen Auseinandersetzungen und sowohl der RDR als auch der FPI boykottierten die Präsidentschaftswahlen, die Bédié gewann. Vor den nächsten Wahlen im Jahr 2000 stellte sich Ouattara als Präsidentschaftskandidat auf, was den ohnehin schon köchelnden Diskurs um die Ivorité, die Staatsbürgerschaft, und das Landrecht der étrangers weiter anfeuerte (Bouquet 2011: 30). Inmitten der Unruhen wurde Bédié durch den Militär Robert Guéï aus dem Amt geputscht (Bouquet 2011: 12). Letzterer entließ im Jahr darauf alle dem RDR angehörenden Parlamentarier und trieb eine neue Verfassung voran, die kurz darauf vom Volk in einem Referendum angenommen wurde und besagt, dass ein Präsidentschaftskandidat Ivorer sein müsse: „Il doit être ivoirien d'origine, né de père et de mère eux-mêmes ivoiriens d'origine“ (Artikel 35). Diese neue Verfassung exkludierte Ouattara. Guéï ernannte sich zum Sieger, musste jedoch aufgrund von Protesten fliehen. Gbagbo übernahm das Präsidentenamt, woraufhin es zu Kämpfen zwischen Gbagbos Unterstützern, die in den Diskursen als aus dem Süden stammende Christen dargestellt wurden, und den Anhängern Ouattaras, meist Muslime aus dem Norden des Landes, kam (Bouquet 2011: 59-61). Aus den Parlamentswahlen im Dezember 2000, boykottiert vom RDR, ging der FPI von Präsident Gbagbo als

Sieger hervor und erhielt im Anschluss 96 Sitze in der Nationalversammlung (Bouquet 2011: 69f).

Ab September 2002 brachte die nördliche Rebellengruppe Mouvement patriotique de Côte Bürgerkrieg d'Ivoire (MPCI) mit ihrem Generalsekretär Guillaume Soro große Teile des Nordens unter ihre Kontrolle, weitere Rebellengruppen wurden im Westen des Landes aktiv (Bouquet 2011: 102-114). Es folgte ein „low-intensity civil war“ bis zum wackeligen Friedensvertrag von Linas Marcoussis-Kléber (Mehler 2007: 199), der zwar offiziell den Bürgerkrieg, nicht aber die Unruhen im Land beendete. Côte d'Ivoire blieb weiterhin ein geteiltes Land mit einer von französischen Soldaten patrouillierten Pufferzone, Zone de Confiance (ZDC), entlang derer dennoch Kämpfe zwischen Rebellen und Regierungstruppen stattfanden. Besonders im Westen brachen Kämpfe zwischen ethnischen Gruppen aus: Meist muslimische Malinké und Burkinabé wurden vertrieben, Yacoubas (Anhänger Guéïs) kämpften gegen Gbagbo-nahe Guérés, Baoulés flohen zu Tausenden (Chiot 2006: 72). Fünf weitere Friedensverträge fanden statt und die für 2005 vorgesehenen Wahlen wurden sechsmal verschoben, bevor 2010 Präsidentschaftswahlen er folgten, die das Land erneut in einen bürgerkriegsartigen Zustand versetzten (Bagaji 2011: 2).

4.2.1 Parteien in Côte d'Ivoire vor dem Power-Sharing

Die PDCI-RDA entstammt der Gewerkschaftsbewegung Houphouët-Boignys zu Kolonialzeiten (Webseite PDCI-RDA) und war bis 1990 die einzige zugelassene Partei. 1982 gründete Gbagbo im Untergrund den FPI als sozialdemokratische Partei (Mehler 2010: 5). Gbagbo hatte schon lange gegen das autokratische Regime und die Privilegien, die Houphouët-Boigny seiner Volksgruppe der Baoulé gab, protestiert. Er war in den Präsidentschaftswahlen von 1990 der größte Rivale Houphouët-Boignys und später hauptsächlich verantwortlich für die Politisierung der Ivoritié-Debatte (Chiot 2006: 68). Letztere führte zur Abspaltung Ouattaras RDR von der PDCI-RDA im Jahr 1994. Der RDR hat aufgrund der Arbeit ihres Gründers beim IWF eine liberale Ausrichtung, wurde aber während der Unruhen und des Bürgerkrieges v.a. zur Vertretung der im Norden lebenden Gruppen sowie zum Verfechter des Wahlrechts für alle im Land verwurzelten Menschen, ungeachtet ihrer eventuell nicht-ivorischen Vorfahren (Crook 1997: 225f).

Weitere im Zuge der Demokratisierungswelle gegründete und heute noch aktive Parteien sind die Parti ivoirien des travailleurs (PIT), die Arbeiterpartei des ehemaligen

Umweltministers Daniel Ahiz, und der Mouvement des forces de l'avenir (MFA) von Anaky Kobena. Letzterer ist eine 1992 entstandene Splitterpartei des FPI (Landsford 2014: 343).

4.2.2 Power-Sharing in Côte d'Ivoire: inkludierte Akteure, keine neuen Regeln

Die zwei wichtigsten Friedensverträge mit politischem Power-Sharing sind der von Frankreich organisierte Friedensvertrag von Linas-Marcoussis-Kléber zu Beginn des Jahres 2003 mit ausgetüftelten Power-Sharing-Vereinbarungen, und der weniger ambitionierte aber realistischere Accord politique de Ouagadougou (APO) vier Jahre später mit dem Burkinabé Präsidenten Blaise Compaoré als Mediator (Mitchell 2012: 173). Eine Zusammenfassung aller Verträge mit politischem Power-Sharing ist im Anhang A.2 (Seite 73) zu finden.

Im Januar 2003 stimmte Gbagbo Friedensgesprächen mit Vertretern aller bis dato existierenden Parteien – FPI, PDCI-RDA, RDR, PIT, MFA, UDCY, UDPCI – und den großen Rebellenorganisationen, die später im FN (Forces Nouvelles) vereint waren, zu. Die Union pour la démocratie et la paix en Côte d'Ivoire (UDPCI) war die von General Guéï 2002 gegründete Partei; die Union démocratique citoyenne (UDCY) hatte sich 2000 von der PDCI-RDA abgespalten und prangerte die fehlenden Schritte zur Aussöhnung an (Landsford 2014: 343). Obwohl die Gespräche auch die Grievances des Nordens auf ihrer Agenda hatten (Tull/Mehler 2005: 390; Mehler 2009: 459) und sich die Konfliktparteien auf dem Kléber-Gipfel im März auf eine Power-Sharing-Regierung mit Seydou Diarra als ‚Konsenspremier‘ einigten, scheiterte der Vertrag. Durch die Vergabe von Ministerien an Rebellen – der FN erhielt neun Posten – wurde der Linas-Marcoussis-Kléber Vertrag von vielen als falsches Signal für die Akzeptanz von Gewalt angesehen (Tull/Mehler 2005: 390; Bouquet 2011: 125f). Immerhin hatte man sich darauf geeinigt, den Artikel 35 zu ändern und die Frage der Staatsangehörigkeit anzugehen. Die starke Rolle Frankreichs sowie die Feindseligkeiten innerhalb der politischen Elite aber delegitimierten den Friedensprozess (Mehler 2009: 465f; Mitchell 2012: 180). Schon während der Verhandlungen gingen in Abidjan Hunderttausende auf die Straße und protestierten gegen Frankreichs Eingriff, internationale Konditionalitätspolitik und Rebellen in der Regierung (ReliefWeb 17.02.2003). Die Details der Übergangsregierung wurden im März auf dem Accra II Gipfel beschlossen: der FN erhielt zwei wichtige Ministerialposten, jedoch nicht den zuvor zugesprochenen Posten des Verteidigungsministers (Mehler 2009: 466).

Die folgenden drei Friedensverträge bestätigten im Wesentlichen Linas-Marcoussis-Kléber (IRIN 09.08.2004) und für Oktober 2005 angesetzte Wahlen wurden abgesagt (Bouquet 2011: 143f). Fünf Oppositionsparteien (PDCI-RDA, RDR, MFA, UDPCI und UPCI, einer Splittergruppe der PIT) schlossen sich gegen den FPI im Rassemblement des Houphouëtistes pour la Démocratie et la Paix (RHDP) zusammen. Gbagbo gründete seinerseits eine Koalition von 18 Vereinigungen und politischen Parteien, den Congrès national de la résistance pour la démocratie (CNRD) (Carter Center 2012: 76f).

Der APO entstand als eine Alternative zu den vorherigen, stark von der internationalen und APO regionalen Gemeinschaft geprägten, Verträgen. Er wurde von Gbagbo, der die Gespräche initiierte, Soro und Compaoré verhandelt und im März 2007 unterschrieben (Bouquet 2011: 147ff). In einem zweiten Schritt wurden ein ständiges Beratungsgremium, bestehend aus Gbagbo, Soro, Ouattara, Bédié und Compaoré, sowie ein Evaluierungs- und Begleitungskomitee mit je drei Mitgliedern aus dem FPI und dem FN gegründet (APO Artikel 7). Dem Vertrag folgten Ergänzungen zum Abbau der ZDC, zur Staatsangehörigkeit und zum Wiederaufbau staatlicher Administration in den von Rebellen besetzten Teilen des Landes (Heitz 2009: 117f). Durch die Wiederkehr der Staatsbeamten in die rebellen-okkupierten Gebiete fand vielerorts ein informelles Power-Sharing statt. Diese Machtbasis bleibe, so Mehler, bis zum Abschluss des Reintegrationsprozesses im Juni 2015 bestehen (2010: 5). Es bleibt abzuwarten, ob der Einfluss der ehemaligen Rebellen nun drastisch sinkt. Eines ist deutlich: Beim APO wog der Prozess des intensiven Dialogs Gbagbos mit Soro mehr als sein Inhalt (Mehler 2009: 468).

4.2.3 Parteienkonstellation in Côte d'Ivoire nach dem Power-Sharing

Ende 2009 fehlten noch immer 2,7 Millionen Einwohner im Wählerverzeichnis. Als die Wahlkommission CEI dies bemängelte, löste Gbagbo sie und die Regierung im Februar 2010 auf und besetzte beide neu, wobei er v.a. ihm wohlgesonnene Politiker ins Amt hob. Im September einigte sich das ständige Beratungsgremium dennoch auf die Durchführung der Wahlen (Mehler 2010: 3). Mit einem Rekordhoch von 84% Wählerbeteiligung ging die Präsidentschaftswahl im Oktober 2010 in die erste Runde: Gbagbo erhielt 38%, Ouattara 32% und Bédié 25% (Bas sett/Straus 2011: 132f). Bédié rief seine Wählerschaft auf, sich in der zweiten Runde hinter den Koalitionspartner zu stellen, was zu einem Sieg Ouattaras führte (Carter Center 2012: 7). Kurz darauf erklärte der Präsident des

Verfassungsrates den durch die CEI verkündeten Sieg Ouattaras aufgrund vermeintlich ungültiger Ergebnisse von sieben Wahlkreisen für nichtig (Mehler 2010: 4). Die internationale Gemeinschaft schlug sich auf Ouattaras Seite, der sich mit seiner neuen Regierung in einem Hotel verschanzte (Bouquet 2011: 162f). Die Unterstützung der internationalen Gemeinschaft für Ouattara und die damit einhergehenden Sanktionen gegen Gbagbo hielt letzteren nicht davon ab, eine eigene Regierung zu bilden. Diese wurde von Gilbert Aké N’Gbo geführt, da Soro sich auf Ouattaras Seite gestellt hatte und nun dessen Regierung anführte (Bouquet 2011: 165). Die Situation eskalierte schnell und Kämpfe zwischen Gbagbo-Anhängern und pro-Ouattara-Bewegungen waren ab Dezember an der Tagesordnung. Im März 2011 griffen UN-Truppen ein und im April nahmen Ouattaras Truppen Gbagbo gefangen (Bouquet 2011: 170f). Insgesamt fielen etwa 3.000 Menschen den Unruhen zum Opfer (Bouquet 2011: 166). Im Mai trat Ouattara sein Amt als Präsident an (Bouquet 2011: 171).

Da viele ihrer hochrangigen Parteimitglieder sich im Exil oder Gefängnis befanden, hatte die neue Opposition Schwierigkeiten sich zu formieren und der CNRD bröckelte. Der FPI entschied sich aufgrund fehlender Resultate bei Verhandlungen mit der Regierung für einen Boykott der Parlamentswahlen im November 2011 und suspendierte Parteimitglieder, die sich als unabhängige Kandidaten zur Wahl stellten (Carter Center 2012: 76f). Der FN entschied sich gegen eine Transformation in eine Partei, stellte es seinen Mitgliedern jedoch frei, sich als unabhängige Kandidaten oder unter RHDP-Banner zu registrieren (Carter Center 2012: 78).

Die Wahlbereitschaft der ivoirischen Bevölkerung schien drastisch gefallen zu sein. Nur knapp 37% der Wähler nahm an den Parlamentswahlen teil; dies mag an dem FPI-Boykott liegen, an der fehlenden Aufklärung oder aber an dem während der Nachwahlkrise erlittenen Trauma und der daraus resultierenden Angst (Carter Center 2012: 9). Côte d’Ivoire hatte schon seit der Unabhängigkeit ein Einkammerparlament, welches anhand eines Mehrheitswahlrechts mit winner-takes-it-all-Prinzip und ohne Schwellenwerte gewählt wird. Es gibt seit 2000 154 Einerwahlkreise und 20 2-4er Wahlkreise (Hartmann 2007: 157f). Vor den Parlamentswahlen 2011 wurde die Sitzanzahl in der Nationalversammlung auf 255 angehoben (Nord-Sud 17.09.2011). Da nach den Wahlen von 2011 Beschwerden eingingen, ordnete der Verfassungsrat Neuwahlen in elf Wahlkreisen für Februar 2012 an (Carter Center 2012: 10). Insgesamt erhielt der RDR 42,1% der Stimmen, PDCI-RDA

28,6%, UDPCI 3,82%, UPCI 3,82% und MFA 1,28%. Unabhängige Kandidaten unter RHDP-Banner erreichten 1,7%. Nach der Verteilung der unabhängigen Kandidaten, den non-inscrits, auf die verschiedenen Parteien bzw. parlamentarischen Gruppen, sah die Sitzverteilung in der Nationalversammlung folgendermaßen aus:

Die Groupe Espérance besteht vor allem aus suspendierten Mitgliedern des FPI, die Groupe Dia logue setzt sich aus MFA-Mitgliedern und non-inscrits zusammen. In der Folge der Parlamentswahlen waren alle drei großen Parteien inneren Spannungen ausgesetzt, wobei der RDR am besten damit umzugehen schien: der FPI war zunächst führungslos und Bédié wurde vorgeworfen, sich zu sehr Ouattara zu unterwerfen (Jeune Afrique 19.12.2014). In Vorbereitung auf die kommenden Präsidentschaftswahlen im Oktober 2015 hatte Bédié die Koalition mit dem RDR bestätigt: Die beiden Parteien hätten sich darauf geeinigt, auch in Zukunft zusammenzuarbeiten. Bédiés Verzicht auf eine Kandidatur solle mit einem Präsidentschaftskandidaten aus PDCI-RDA-Reihen für 2020 entlohnt werden (RFI 26.06.2015). Der FPI, eigentlich wichtigste Oppositionspartei (Mbaku 2014: 52), fühle sich laut Oliver Dalichau, Leiter der Friedrich-Ebert-Stiftung in Abidjan, „politisch und gesellschaftlich ausgegrenzt“ und ist inneren Machtkämpfen ausgesetzt (Afrikapolitik 11.07.2014). Zunächst drohte ein erneuter Boykott des FPI, aber Mitte August registrierte sich der Vorsitzende Pascal Affi N’Guessan (Koaci.com 20.08.2015). An dieser Kandidatur könnte die Partei jedoch zersplittern: viele FPI-Mitglieder sind für einen Boykott (VOA 09.08.2015). Der ehemalige Premierminister (Dezember 2005 – April 2007) und PDCI-RDA Dissident Charles Konan Banny gründete 2015 mit 13 kleinen Parteien die Coalition nationale pour le changement (CNC), um einen gemeinsamen Präsidentschaftskandidaten zu stützen (The Africa Report 18.08.2015). In der CNC befindet sich u.a. eine der größten Oppositionsparteien, die Liberté et démocratie pour la République (LIDER). Letztere gründete sich nach den Wahlen 2011/12 als ein Gegenentwurf zu PDCI-RDA, RDR und FPI (Webseite LIDER).

4.2.3.1 Spannungsfeld Konsens und Konflikt

In Côte d’Ivoire fanden keine Verfassungsänderungen nach dem Power-Sharing statt. In der Koalitionsbildungen Zeit vor den Wahlen gab es zwischen 2003 und 2010 verschiedene, oft durch Friedensverträge eingesetzte, Übergangsregierungen, die meistens nicht in der Lage waren eine Konsensbildung zu erzielen (Dadson 2008: 16). Eine

untenstehende Tabelle bildet die Zusammensetzung aller Regierungen seit 2003 ab (siehe Tabelle 4.13, Seite 44). Die mit Pretoria eingesetzte Übergangsregierung war etwas ausbalancierter als die übrigen: Der FPI hatte lediglich einen Posten mehr als der PDCI-RDA und der RDR. In dieser Zeit bildeten sich auch die ersten Koalitionen: 2005 der noch heute bestehende RHDP und 2006 der CNRD. Der RHDP versammelte jedoch fast alle wichtigen Parteien der Übergangsregierung und war somit dem CNRD, der außer dem FPI keine weiteren Regierungsparteien in seinem Zusammenschluss hatte, zahlenmäßig weit überlegen. Im Jahr 2005 hatte der RHDP z.B. 14 Posten, der FPI nur sieben. Nach dem APO konnte sich Gbagbo zwei zusätzliche Posten sichern, womit der FPI neun und die RHDP 15 Positionen erhielt. Im Anschluss an die Entlassung der Regierung durch Gbagbo im Februar 2010 erhielt die Opposition nur noch zehn Posten, während Gbagbo seiner Partei acht sicherte.

Die Präsidentschaftswahlen Regierungskoalition von 2010 bewiesen, dass eine „winning coalition of ethnic and regional interests“ möglich war (Bassett 2011: 469). Ouattaras Regierung baute zu großen Teilen auf der Koalition des RHDP auf. Seit Dezember 2010 bestand die Regierung fast ausschließlich aus RHDP-Mitgliedern. Der MFA drohte im März 2015 aus der Koalition auszutreten, wenn der RDR nicht seine Regierungszusammensetzung überdenke und den MFA erneut an der Regierung teilhaben lasse (Connection Ivoirienne 27.03.2015). Daraufhin schuf Ouattara neue Posten und der MFA stellte sich, wie auch der Rest der Koalition, hinter ihn als Präsidentschaftskandidaten (Jeune Afrique 14.05.2015). Die einzige andere Partei in der Regierung ist die Union démocratique de Côte d'Ivoire (UDCI), eine Splitterpartei des PDCI-RDA (Lansford 2014: 343). Große Veränderungen in der Regierung wird es voraussichtlich nur dann geben, wenn Ouattara nicht als Sieger aus den Wahlen im Oktober hervorgeht. Spätestens 2020 muss Ouattara abtreten und dann wird die Koalition auf den Prüfstand gestellt. Es kann durchaus sein, dass es bei dem Wettbewerb um die Nachfolge Ouattaras zu internen Machtkämpfen und einem Bruch der Koalition kommen wird (Johr 2015: 1).

Laut Afrobarometer-Umfrage (2013) hat sich die Situation seit 2003 merklich verbessert (Frage 46). Nur 3% der Befragten hielten ethnische Spannungen für das größte Problem (Frage 63). 40% gaben zudem an, dass sie der Regierung zutrauten, größere Probleme innerhalb der kommenden Jahre zu lösen (Frage 64). Insgesamt waren 54% einigermaßen zufrieden mit der Performanz der Regierungskoalition (Frage 65). Die Zufriedenheit der

Wählenden kann über die Pedersen-Wählervolatilität abgefragt werden, wobei dies im Falle Côte d'Ivoires nur bedingt Auskunft über die Koalitionsfähigkeit der jetzigen Regierung gibt, da es noch nicht zu einer zweiten Legislaturperiode nach dem Konflikt kam. Einzig zur PDCI-RDA kann eine Aussage getroffen werden: Der PDCI-RDA verlor schon 2000 Stimmen und 2011/12 zeigte sich, dass sich die Partei mit mehreren Abspaltungen und inneren Machtkämpfen auseinanderzusetzen hatte (Johr 2015: 1f).

Polarisierung Von einer Polarisierung innerhalb der Regierung kann man trotz sehr unterschiedlicher Wählerbasis, bezüglich Regionalität und ethnischer Zugehörigkeit, nicht sprechen (Charbonneau 2013: 127). Durch den Ausschluss der Opposition aus der Regierung mittels des winner-takes-it all-Prinzips und somit einer Verhinderung jeglichen produktiven Konflikts könnten sich jedoch alte Grievances sowie xenophobische Tendenzen wieder neu entfachen (Mitchell 2012: 187); somit besteht eine Polarisierung zwischen Regierung und Opposition. Die Hypothese, dass die Konsens- und Koalitionsfähigkeit durch Power-Sharing steigt, kann folglich nicht bejaht werden, da es nicht per se die Inhalte der Friedensverträge waren, die zu den Zusammenschlüssen teilweise verfeindeter Gruppen führten; im Gegenteil: selbst das elaborierte Power-Sharing von Linas-Marcoussis-Kléber scheiterte. Vielmehr scheint die Dauer des Konflikts gerade die Opposition, die ständig um ihren politischen Einfluss bangen musste, dazu bewegt zu haben, sich für Wahlen auszusprechen und in letzteren einen geeinten Block gegen den FPI zu stellen. Aus einer Notwendigkeit heraus entstand somit eine konsensfähige Opposition, welche den Wechsel zur Regierungskoalition überdauerte.

4.2.3.2 Spannungsfeld Repräsentation und Regierbarkeit

Der Bürgerkrieg hatte verschiedene, in der Kolonialzeit entstandene und zu Houphouët-Boignys Ivoritié Cleavages Zeiten verfestigte (Cutolo 2010: 536f), Cleavages freigelegt und verstärkt: jenen Cleavages zwischen den ethnischen und regionalen Gruppen, v.a. aber jenen zwischen den „autochthones“, vom Heimatboden, und den „allochthones“, den Eindringlingen und Fremden (Nordås 2014: 155). Eine folgende Tabelle bildet die wichtigsten Cleavages, ihre Ausprägungen sowie ihre Repräsentation durch politische Parteien ab (siehe Tabelle 4.14, Seite 46). Das AMAR Projekt zählte 65 ethnische Gruppierungen, die fünf großen Sprachgruppen zugeordnet werden (AMAR 2015). Englebert und Dunn ermittelten für Côte d'Ivoire eine ethnische Diversität von 82% mit den Akan

als der größten Sprachgruppe (42%) (2013: 66ff). Im Ivoritié-Diskurs wurden die ethnischen Gruppierungen des Südens – die hauptsächlich im Süden und Zentrum Akan, die im Südwesten ansässigen Krou und die im Süden/Zentrum-West verankerten Südlichen Mandé (Chirot 2006: 65ff) – mit den autochthones gleichgesetzt, während die allochthones mit den Gruppen der Nördlichen Mandé und der nordöstlich lebenden Gur in Verbindung gebracht wurden (Nordås 2014: 155). Vor und während des Bürgerkrieges wurde der Ivoritié-Diskurs vor allem von südlichen Parteien zur Wählergewinnung genutzt und mit dem Landrecht des ‚wahren‘ und ‚puren‘ Ivorers argumentiert (Nordås 2014: 155):

„[F]oreigners were no longer only the immigrants; they were also the Diola, the northerners, or a perceived (and largely construed) unified north consisting of everyone with a northern

sounding name or Muslim background“ (Nordås 2014: 156).

Bald wurden alle nördlichen ethnischen Gruppen sowie alle Menschen mit muslimischen Hintergrund ethnische Cleavages tergrund unter dem Sammelbegriff Diola zusammengefasst (Cutulo 2010: 542). Dabei sind auch etwa 5% der Akan muslimischen Glaubens und etwa 17% der étrangers Christen (Bouquet 2011: 205). Die FPI-Wählerschaft befindet sich vor allem in den ländlichen Gebieten des Südostens, des Südwestens und des westlichen Zentrums, in denen die Bevölkerung dafür kämpft, das Landrecht von den ehemals aus den nördlichen Regionen Côte d'Ivoires in ihre Gebiete immigrierten Familien wiederzuerlangen (Bassett 2011: 471). Die PDCI-RDA wiederum ist traditionell die Partei der Boulé, deren Elite sich lange Zeit als „exemplary and ideal incarnation of ivoritié“ (Cutulo 2010: 536) sah und zur Zeit Houphouët-Boignys viele Privilegien erhielt (Bagaji 2011: 7). PDCI-RDA Wähler sind hauptsächlich im Zentrum und Süden des Landes zu finden. Die UDPCI vertritt vor allem die Yacouba, eine Subgruppe der Südlichen Mandé.

Ouattaras Anhänger kommen vor allem aus dem Norden, aber die Stimmenverteilung in den Präsidentschaftswahlen von 2010 zeigte, dass er auch Unterstützer in einigen südlichen Départements sowie in Abidjan gewinnen konnte. Dies liegt u.a. daran, dass die ethnischen und sprachlichen Gruppen des Nordens häufig im Handel und Transport tätig waren und dadurch auch an die Küste gelangten (Bassett 2011: 471f).

Religiöse Cleavages Weitere Cleavages sind religiöser Natur: laut Nordås Berechnungen ist Côte d'Ivoire auf dem 26. Rang der weltweit religiös am polarisiertesten Länder mit vorrangig im Süden ansässigen Christen und etwa 35-40% Muslimen, die sich v.a. im

Norden ansiedelten (2014: 152f). Viele der Muslime kamen in der Kolonialzeit aus Ober-volta, dem heutigen Burkina Faso (2014: 153f), weswegen diese religiösen Cleavages in die Nord/Süd, Muslim/Christ, Ausländer/Ivorer Spal tung vieler Politiker hineinspielten. Herbst zufolge ist das Zentrum-Peripherie-Problem eben falls prägend für das 318 km²große Land (Herbst 2000: 20), wobei jedoch die Parteien stark in ihren jeweiligen Re-gionen verwurzelt sind. Informationen zu Gender-basierten Cleavages konnten nicht ge-funden werden, aber es wird davon ausgegangen, dass diese auch in Côte d'Ivoire exis-tieren. Es gibt weder Frauen-Quoten wie in Burundi, noch Parteien, die sich besonders für Frauen stark machen und somit die Cleavages besänftigen.

Durch den Anstieg der Wahlkreise konnte die Repräsentation der einzelnen Gruppierun-gen gestärkt werden (Hartmann 2007: 157) und die Koalitionsbildung brachte zumindest einige Subgruppen näher zueinander. Allerdings wurden die ethnischen Cleavages in den Power Sharing-Vereinbarungen sowie während des Friedensprozesses nicht vollständig aufgearbeitet. Weder Gbagbo noch Ouattara sind gegen die auch heute unterschwellig noch existierende Polarisierung von Cleavages vorgegangen (BTI 2014: 21). Der Sieg des RDR hat das Ivoritié-Problem nicht gelöst; noch gibt es keine Gesetze, welche die Frage der Staatsangehörigkeit klären (BTI 2014: 6), und die im Bürgerkrieg gefestigten Identitä-ten sind noch existent:

„Les questions [. . .] identitaires sont entremêlées et entretiennent des sentiments d'humiliation et de victimisation, ainsi que des discours xénophobes qui polarisent da-vantage à tous les jours la société ivoirienne“ (Charbonneau 2013: 127).

Die ivorische Parteienkonstellation ist stärker fragmentiert als die Burundis (siehe Ta-belle 4.15, Fragmentierung Seite 47). Die Rae-Werte bewegen sich zwischen 0,54 und 0,63: 2003-2011 ist er besonders hoch, da zu diesem Zeitpunkt die Gruppengewichtung trotz eines Anstiegs der Anzahl vertre tener Gruppen ausbalancierter ist als vor- und nachher. Diese Veränderung im Jahr 2003 war die Konsequenz des Accra II Friedensver-trages. 2011/12 sinkt der Indexwert wieder auf etwa das Niveau von 2000, da bei gleich-bleibender Anzahl von parlamentarischen Gruppen und Parteien eine asymmetrischere Gewichtsverteilung mit einer starken Regierungspartei, einem relativ starken Koalitions-partner sowie drei wesentlich schwächeren Oppositionsparteien vorhanden ist. Auffällig ist auch die Zunahme der non-inscrits¹⁷. Bei den Wahlen von 2000 kamen 20 non-inscrits in die Nationalversammlung und zehn von ihnen bevorzugten es, sich keiner

parlamentarischen Gruppe anzuschließen. 2011/12 war die Anzahl der non-inscrits höher, aber nur ein Abgeordneter entschied sich gegen die Teilnahme an einer der fünf parlamentarischen Gruppen. Die steigende Tendenz unabhängiger Kandidaten bei Parlamentswahlen lässt sich in ganz Westafrika beobachten und schwächt v.a. die Oppositionsparteien (Rakner/van de Walle 2009: 111).

Diejenigen der non-inscrits, die sich genau wie die kleinen Parteien auf die parlamentarischen Gruppen verteilen, stärken den ENP innerhalb des Parlaments (siehe Tabelle 4.16, Seite 48): als sich z.B. nach 2003 eine neue parlamentarische Gruppe bildete, stieg der ENP, obwohl es sich lediglich um eine Verschiebung der Opposition handelte. Hier ist der Vergleich mit Golosovs ENP nützlich. Da dieser sich an dem Gewicht der größten Partei orientiert, sinkt er bei der Umverteilung innerhalb des Parlaments, da es nun dem PDCI-RDA sowie dem UDPCI an Gewicht fehlt und ein kleinerer Zusammenschluss dem Gewicht des FPI nichts anhaben kann.

Die Verteilung der non-inscrits hat interessanterweise die entgegengesetzte Wirkung auf die Disproportionalität der Sitzverteilung als die Kooptation in Burundi (siehe Tabelle 4.17, Seite 48). Statt sie wie dort noch zu steigern, mindert die Verteilung die Disproportionalität, weil sich die unabhängigen Kandidaten, die sich durch keine Partei vertreten sahen, einer Gruppe zuordnen. Die hohe Disproportionalität vor der Verteilung liegt an dem Mehrheitswahlrecht und hat das Potenzial, die Spannungen zwischen der Regierung und den nicht in der Politik vertretenen Gruppierungen zu verstärken.

Genau wie in Burundi stieg die Repräsentation direkt nach den Friedensverträgen in den Übergangsregierungen. Von 2010 an sank sie jedoch aufgrund des Boykotts des FPI sowie des Mehrheitswahlsystems, welches die Repräsentation kleinerer Parteien erschwert. Die Cleavages bleiben bestehen, werden aber von Koalitionen überdeckt.

4.2.3.3 Spannungsfeld Partizipation und Effektivität

Das ivoirische Parlament hat laut Fish und Kroenigs Index mit einem PPI-Wert von 0.38 nur bedingt Einfluss auf die nationale Politik. Die PDCI-RDA ist die einzige Partei, die über alle Mehrparteienwahlen hinweg ihren Einfluss erhalten konnte, auch wenn er insgesamt abnahm: Vor dem Bürgerkrieg hat sie noch die absolute Mehrheit, ab 2011/12 ist die Partei abhängiger von ihrem Koalitionspartner RDR:

Im Jahr 2003 schrieb Emminghaus, dass Côte d'Ivoire einen begrenzten Pluralismus hätte (2003: 110). Im Parlament sind heute genauso viele Parteien vertreten wie 2003 nach Accra II. Allerdings ist die Gewichtung eine andere: Während zwischen der stärksten und zweitstärksten Partei 2003 nur 5% lagen, sind es heute 18%, und die drei weiteren im Parlament vertretenen Parteien/parlamentarischen Gruppen haben nur jeweils 3 oder 4% der Stimmen. Da der RDR aber auf die Koalitionsparteien und vor allem auf PDCI-RDA angewiesen ist, scheint es unwahr scheinlich, dass er sich wie der burundische CNDD-FDD stärker in Richtung einer dominanten Partei bewegt.

Je nachdem, ob man MFA und UDPCI als Regierungsparteien zählt oder nicht, ändert sich die Anzahl der effektiven Regierungs- bzw. Oppositionsparteien (siehe Tabelle 4.19, Seite 49). Beide Parteien haben bereits bewiesen, dass sie nicht mit allem einverstanden sind, was die Koalition RDR-PDCI beschließt, dennoch stellen sie sich hinter die Kandidatur Ouattaras, was ihnen zumindest eine Regierungsbeteiligung sichert (Johr 2015: 1). Rechnet man die beiden Parteien zu den Regierungsparteien, dann steht ab 2011/12 eine starke Koalition einer einzigen Oppositionspartei, der parlamentarischen Gruppe Espérance mit vornehmlich FPI nahen Abgeordneten, gegenüber. Zählt man sie zur Opposition (siehe Zahlen in Klammern), so steigt der ENP_o auf 2,95. An der Gegenüberstellung von Opposition und Regierung kann man sehr gut die Veränderungen der Parteienstärke in den Übergangsregierungen erkennen. Zudem sieht man, dass der ENP_i insgesamt seit 2010 abnimmt, was mit dem zahlenmäßig immer stärkeren RDR zusammenhängt.

Auch in Côte d'Ivoire gibt es eine Verschiebung des ENP_o aufgrund des Boykotts der stärksten Oppositionspartei FPI, wodurch die ohnehin mächtige Rolle Ouattaras noch verstärkt wird. Die zukünftige Ausrichtung des FPI wird wohl die Parteienkonstellation sowie die Streitkultur des Landes stark beeinflussen (Johr 2015: 2). Momentan ist das Verhältnis zwischen Regierung und Opposition noch von „massivem Misstrauen gekennzeichnet“, u.a. wegen der sehr einseitigen Neubesetzung der Wahlkommission nach den Wahlen 2010 und der Neubesetzung des Verfassungsrat-Vorsitzes (Johr 2015: 3f). Insgesamt lässt sich beobachten, dass die Partizipation nach den verschiedenen Power-Sharing-Vereinbarungen steigt. Zudem gibt es Abspaltungen vor allem von der PDCI-RDA, die mit der Mutterpartei nicht mehr einverstanden waren und allein ihr Glück versuchen (z.B. UDPCI, UDCI). Während des Friedensprozesses haben sich die Oppositionsparteien

zusammenschließen können. In der jetzigen Legislaturperiode ist dies der Opposition bis heute nicht gelungen; sie ist zerstreut, zerstritten und wenig effektiv.

4.2.4 Belastbare Friedensordnung oder Wiederaufnahme des Konflikts

Das Power-Sharing bewirkte in Côte d'Ivoire weniger fassbare Veränderungen als in Burundi. Viel eher kann man von einer Veränderung durch den langwierigen Friedensprozess reden: die Koalitions- und Konsensfähigkeit ist durch die Notwendigkeit einer starken Opposition gegen Gbagbo während der Übergangsregierungen gestiegen. Das Konfliktpotenzial, zumindest zwischen einigen Teilen der Gesellschaft, hat sich reduziert. Allerdings muss auch beachtet werden, dass die dem Bürgerkrieg unterliegenden Cleavages durch das Power-Sharing und den Friedensprozess nicht verschwunden sind. Die Afrobarometer-Umfrage von 2013 beschreibt, dass 77% der Befragten bei einem Menschen, der auf ivoirischem Boden von nicht-ivoirischen Eltern geboren wurde, die Staatsangehörigkeit nicht anerkennen würden (Frage 86). Zudem zeigten sich 21% aufgeschlossen gegenüber der Anwendung von Gewalt, wenn sie aus politischen Gründen nötig sei (Frage 78). Vielleicht erklärt sich dadurch auch die Angst vor politischer Gewalt bzw. Einschüchterung während der Wahlen: 74% befürchten Opfer von Gewalt radikaler Gruppen zu werden (Frage 54).

Beobachtet man die letzten Wahlen – Kommunalwahlen im April 2013 –, dann erkennt man die Gewaltbereitschaft einiger Gruppierungen (Martínez 2014: 157). Die UNO berichtete 2013 von mehreren Konfrontationen zwischen Gruppen, die sich als ‚pure Ivorer‘ sehen, und jenen, die ‚fremder Abstammung‘ sind. Die Konflikte fanden vor allem im Norden und Westen des Landes statt (Charbonneau 2013: 118) und selbst, wenn es nicht zu offener Gewalt kommt, so bleiben doch die Spannungen und Ressentiments unerschwellig bestehen. Vor allem FPI-nahe Bürger empfinden sich als Opfer eines „guerre injuste“ und fühlen sich bedroht (Charbonneau 2013: 122). Zu Beginn des Jahres erschien ein weiterer UN-Bericht, der von den weiterhin im Westen und Norden des Landes bestehenden paramilitärischen Gruppierungen und Milizen spricht. Über das „Weiterbetreiben der lukrativen Kriegsökonomien“ stellten sie eine „reelle Gefahr für die Sicherheit“ dar (Johr 2015: 4). Die Reintegration der ehemaligen Kombattanten hat nur sehr vereinzelt stattgefunden und Ende Juni 2015 lief die Frist aus, sodass es nun viele ex-Kombattanten ohne Zukunft gibt, die Spoiler-Potenzial besitzen (Johr 2015: 4). In den Städten

ist das Konfliktpotenzial deutlich geringer als auf dem Land (Human Rights Watch 29.07.2015). Ein „Wiederaufflammen des Bürgerkrieges anlässlich der Wahlen 2015“ sei jedoch aufgrund der Zusammenarbeit der Regierung mit den ehemaligen FN-Mitgliedern unwahrscheinlich (Johr 2015: 1). Die neue Regierung muss in der nächsten Legislaturperiode die möglichen Spoiler, unter ihnen den FPI und seine Anhänger, in ihre Politik miteinbeziehen, um eine Stabilisierung des gesamten Landes zu erwirken (Xinhua 05.08.2015).

5 Parteienkonstellationen, Power-Sharing und belastbare Friedensordnungen

Im Folgenden werden die im Kapitel 4 untersuchten Veränderungen von Parteienkonstellationen in Burundi und Côte d'Ivoire nach verschiedenen Power-Sharing-Vereinbarungen zusammengeführt und mögliche Effekte von Power-Sharing auf Parteien sowie auf einen stabilen Frieden aufgezeigt. Anschließend wird diskutiert, inwiefern Power-Sharing und nicht andere Faktoren die Veränderungen in den Parteienkonstellationen hervorgerufen haben.

Weder in Burundi noch in Côte d'Ivoire ist gegenwärtig eine belastbare Friedensordnung gegeben. In Burundi droht ein neuer Bürgerkrieg und die ivoirische Bevölkerung sieht den Wahlen im Oktober 2015 bangend entgegen. Per se ist Konflikt wichtig und wünschenswert, solange er gewaltfrei und auf politischer Ebene stattfindet, allen Konfliktparteien eine Stimme verleiht und Ergebnisse produziert (Diamond 1990: 56; 58f). Aber auch dies ist in beiden Ländern nicht der Fall: der CNDD-FDD vereitelt die Versuche der Opposition, einen konstruktiven Austausch zu erstellen, mit geschicktem politischen Engineering sowie Unterdrückung anderer Parteien trotz einer Abnahme seiner Beliebtheit – er erhielt 2015 21% Stimmen weniger als 2010. In Côte d'Ivoire hingegen verhindert u.a. das Mehrheitswahlsystem eine Auseinandersetzung mit der Opposition auf der Regierungsebene, was zeigt, wie bedeutsam Wahlsysteme an sich sowie Veränderungen der Wahlsysteme durch Power-Sharing-Vereinbarungen sind. Bei den Afrobarometer-Umfragen gaben respektive 48% der burundischen und 80% der ivoirischen Befragten an, dass Parteienwettbewerb oft zu Gewaltakten führen würde (Frage 52b). Weit über die Hälfte der Befragten beider Länder gaben an, dass sie eine Partizipation der Opposition am politischen Geschehen für wichtig hielten (Frage 37), und dass die Repräsentation aller Interessen letztlich wichtiger sei als die Regierbarkeit (Frage 33).

5.1 Veränderung der Parteienkonstellationen durch Power-Sharing und Chancen auf Frieden

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Effekte politischen Power-Sharings auf die Konstellation politischer Parteien untersucht. Hierbei liegt die offensichtliche Herausforderung darin, Kausalitäten nachzuweisen. Mitchell beschreibt dies in einer Analyse ivoirischen Power Sharings folgendermaßen:

„[T]he above-noted variables argued to have influenced outcomes in the Ivoirian case provide a number of factors that warrant further investigation. Yet we must not exaggerate the role of context in shaping outcomes as ‘context does not cause X or Y but affects how they interact’“ (2012: 187).

Parteien bewegen sich in dem durch das Wahlrecht und die Verfassung abgesteckten Raum. Wurde die Verfassung wie im Fall Burundis durch das Power-Sharing verändert, sind Zusammenhänge leichter nachzuweisen als bei weichem Power-Sharing. Wie Mitchell beobachtet, können im Falle Côte d’Ivoire derartige Zusammenhänge nicht so einfach nachgewiesen werden. Stattdessen muss untersucht werden, ob der Friedensprozess mit den Power-Sharing-Elementen das Wahlrecht, die Anzahl der Parteien sowie ihr relatives Gewicht zueinander und den Zugang zu Macht bzw. zum Gewaltmonopol verändert hat. Zusammenfassend kann man folgende Veränderungen der Parteienkonstellationen nach Gewaltkonflikten und Power-Sharing in den beiden Fallländern erkennen:

In Burundi ist eine Koalition von Parteien, die verschiedene Interessen vertreten, nur kurz und direkt nach dem Ende des Bürgerkrieges und der Verabschiedung der neuen Verfassung zu beobachten. Ob aus Koalitionszwang oder -willen heraus: für etwa drei bis fünf Jahre sah es so aus, als wäre der CNDD-FDD als stärkste Partei dennoch geneigt, gemäß der Verfassung eine Große Koalition zu bilden. Aber schon ab 2010 entwickelt sich der CNDD-FDD immer mehr zu einer dominanten Partei, wobei er auch Tutsi integriert. Somit ist eines der Hauptziele des burundischen Power-Sharings, eine Gleichstellung und Repräsentation der beiden ethnischen Hauptzuschreibungen, zumindest oberflächlich, erreicht. Auch die Opposition, bestehend sowohl aus Hutu- als auch aus Tutsi-dominierten Parteien, findet sich nach und nach zusammen. Ein weiteres Ziel, die Gleichstellung politischer Parteien, wurde durch politisches Engineering und Unterdrückung verhindert. Andere, ebenfalls historische, Cleavages rücken in den Vordergrund – und werden vom

CNDD-FDD ausgenutzt. Eine Polarisierung besteht heute zwischen dem CNDD-FDD, der als Gewaltakteur an die Macht kam und sich auch nicht scheut, zumindest indirekt wieder der Gewalt einzusetzen, und der Opposition. Horowitz machte bereits 1985 auf die nun in Burundi evidenten Fallstricke des politischen Engineering aufmerksam: Formeln und Quoten würden zu politischen Deadlocks und zu Hindernissen für zukünftige Veränderungen führen (1985: 584-588). In Côte d'Ivoire sind es nicht die ehemaligen Rebellen, welche die aktuelle Politik prägen. Vielmehr sind es die Parteien, welche allerdings zu Bürgerkriegszeiten und auch während der Nachwahlkrise zumindest über ihre Jugendgruppen oder Anhänger an Gewalttaten beteiligt waren. Power-Sharing hat in Côte d'Ivoire zwar Auswirkungen auf die Übergangsregierungen gehabt, allerdings endeten diese direkten Auswirkungen gemäß der sunset clause mit den Präsidentschaftswahlen von 2010. Danach wirkte sich das weiche Power-Sharing des APO nur noch indirekt auf die ivoirische Parteienkonstellation aus. Die Repräsentation der Parteien hat seit Ende der Übergangsregierungen abgenommen, dafür stiegen Regierbarkeit und Effektivität der Regierungskoalition, was gut die Ambivalenz der Spannungsfelder und der demokratischen Ziele aufzeigt.

Die ivoirische Regierungskoalition RHDP hatte sich schon zu Zeiten immer wieder scheitern- Mangelndes Vertrauen der, durch Power-Sharing eingesetzter, Übergangsregierungen gegründet. Wie sich derzeit auch in Burundi andeutet, so haben sich 2005 vormals verfeindete Parteien gemeinsam gegen einen Präsidenten gewandt, der in ihren Augen mehr Macht besaß, als ihm zustand. Die wichtigste angenommene Verbindungslinie von Power-Sharing und Demokratie ist das Erlernen von Vertrauen während einer Koalitionsphase (Mehler 2010: 6). Dies scheint in Burundi gar nicht (Mehler 2010: 5) und in Côte d'Ivoire nur bedingt stattgefunden zu haben. In Côte d'Ivoire haben sich zumindest einige Parteien zusammengefunden und vertrauen sich jetzt insofern, als dass sie sich gemeinsam hinter einen Präsidentschaftskandidaten stellen mit der Prämisse, dass der Koalitionspartner in fünf Jahren den Kandidaten stellen darf (RFI 26.06.2015).

In beiden Verschiebung der Ländern werden durch diese Koalitionen auf der einen Seite wirkmächtige ethnische Cleavages zumindest für die Zeit der Koalitionen überwunden, auf der anderen Seite aber auch polarisierende Gesellschaften zwischen einer starken Regierung und einer in den politischen Institutionen so gut wie gar nicht existierenden Opposition gebildet. Dass sowohl in Burundi die Hutu/Tutsi Cleavages als auch in Côte

d'Ivoire die autochthones/allochthones bzw. Nord/Süd Cleavages gerade nicht im Vordergrund stehen, heißt jedoch nicht, dass sie unterschwellig nicht mehr existieren. Die Gefahr des erneuten Ausbruchs eines Konfliktes entlang dieser Spannungslinien ist nicht auszuschließen (Sisk 2010: 105), gerade wenn Nkurunziza wie schon im März 2014 versucht eine Verfassungsänderung durchzubringen (FIDH 07.02.2014), ehemalige Führungspersönlichkeiten wie der alte Tutsi-Generalstabschef umgebracht werden oder aber xenophobe Tendenzen durch Nicht-Beachtung größerer ivoirischer Bevölkerungsgruppen verstärkt werden. Somit hätten Lake und Rothchild Recht mit ihrer Vermutung, dass Power-Sharing Instabilität nicht mindert (2005: 125). Vielmehr verschiebt es Hauptkonfliktlinien.

5.2 Veränderte Parteienkonstellationen durch politisches Power-Sharing oder durch andere Faktoren

Im Folgenden soll auf die dritte der anfangs gestellten Forschungsfragen eingegangen werden: Sind es die Auswirkungen des politischen Power-Sharings, die eine belastbare Friedensordnung behindern, oder sind andere Faktoren des Power-Sharings bzw. des Friedensprozesses bedeutender? Die Tabelle 5.1 (Seite 56) zu den wichtigsten Power-Sharing-Vereinbarungen Burundis und Côte d'Ivoires gibt Aufschluss über die Einbeziehung weiterer Arten des Power Sharings – militärisch, ökonomisch, territorial –, die Teilnehmer sowie über die geographische Ebene der Friedensverhandlungen.

Einen großen Einfluss scheint zu haben, wie schon von Jarstad (2008) sowie Tull und Mehler (2005) festgestellt, wer am Verhandlungstisch sitzt. Rothchild und Roeder vermuten, dass partizipierende Konfliktparteien von Friedensprozessen eher geneigt sind eine Koalition zu bilden (2005b: 32f). Davon kann in den untersuchten Fällen nicht die Rede sein: In Burundi hat Power-Sharing erst dann wirklich funktioniert, als die größte Rebellengruppe hinzukam und Linas-Marcoussis, ein Friedensvertrag, der zwar alle Parteien und Rebellengruppen mit einbezog, scheiterte u.a. an dem zu großen Einfluss externer Akteure. In Côte d'Ivoire war dasjenige Power-Sharing am friedensfördernden und langlebigsten, welches allein von drei Personen ausgehandelt wurde. Wobei auch dieser Erfolg zu hinterfragen ist; immerhin löste Gbagbo die Übergangsregierung trotz des APO noch einmal auf. Der Teilerfolg des APO liegt v.a. in der Bereitschaft des durch ihn gegründeten ständigen Rates zur Konzertierung die Wahlen zu organisieren sowie am impliziten

territorialen Power-Sharing durch eine Koexistenz von Rebellen und staatlichen Administratoren. Es scheint auch nach der Untersuchung burundischer und ivorischer Power-Sharing-Vereinbarungen schwer, eine Antwort auf die Frage zu geben, wer am Friedensprozess teilnehmen sollte. Die vorliegenden Fallbeispiele implizieren, dass internationale Akteure sich zurückhalten, möglichst alle Parteien einbezogen werden und bestenfalls im Vorfeld alle Bevölkerungsgruppen zu den bestehenden Grievances befragt werden sollten. Letzteres wurde z.B. in der Zentralafrikanischen Republik zu Beginn des Jahres 2015 im Vorfeld einer im Mai stattgefundenen Friedenskonferenz durchgeführt (Jeune Afrique 04.05.2015). Power-Sharing nur auf politischer Ebene zu gestalten, scheint ebenfalls nicht die gewünschten Resultate zu erzielen, wie das CG in Burundi von 1994 zeigt. Es betrieb zwar politisches Power-Sharing bis hin zu den Botschaftern des Landes, blieb aber aufgrund des Fehlens eines militärischen Power-Sharings ergebnislos (Sullivan 2004). Rein militärisches Power-Sharing kann jedoch ebenfalls negative Auswirkungen haben, da es – wie man in Côte d’Ivoire bei den Lomé-Verträgen sehen kann – für die ehemaligen Rebellen kein Zeichen gegen Gewalt setzt, sondern letztere belohnt (vgl. Tull/Mehler 2005). Aber wie schon Hoddie und Hartzell postulierten, scheinen sich die einzelnen Arten des Power-Sharings – politisch, ökonomisch, territorial und militärisch – gegenseitig zu stärken (2005: 86-90). So waren gerade Pretoria I in Burundi sowie der APO in Côte d’Ivoire, welche respektive auf vier bzw. drei Ebenen stattfanden, erfolgreicher, was auf die Bestätigung der These Hoddies und Hartzells hinweist.

Auffällig ist zudem, dass Parteien, die sich dem Frieden verschreiben und während eines Bürgerkrieges nicht zu Waffen greifen, die Verlierer sind. FRODEBU, der in den ersten Mehrparteienwahlen Burundis 72% der Stimmen gewann, wandte sich selbst dann noch von Gewaltausübung oder jeglicher Delegation von Gewalt an einen bewaffneten Flügel ab, als viele seiner Führungspersonlichkeiten ermordet wurden. Diese Ablehnung von Gewalt ist u.a. dafür verantwortlich, dass die Partei bei den nächsten Wahlen 2005 mehr als 50% ihrer Stimmen verlor (Tobolka 2014: 5). Somit bestätigt zumindest der Fall Burundis Lyons (2010) Untersuchung, welche besagt, dass nach Power-Sharing eine starke Polarisierung zwischen dem vormals gewalttätigsten Akteur und der Opposition besteht. In Côte d’Ivoire hingegen haben die Parteien, deren Anhänger auch an Gewaltakten beteiligt waren, über den gesamten Friedensprozess hinweg eine größere Rolle gespielt als die

burundischen und die FN hat sich nach Beendigung des Bürgerkrieges gegen eine Transformation in eine politische Partei entschieden.

Das Wahlsystem hat, wie bereits erwähnt und wie in den Analysen der Parteienkonstellationen Wahlsysteme u.a. auch am LSq-Index ablesbar, einen großen Einfluss auf die Konfiguration der Parteien sowie auf Stabilität nach Bürgerkriegen. In beiden Ländern ist der PPI relativ gering, die Macht demnach überwiegend in den Händen der Exekutive und somit kaum in Reichweite der Opposition (Rakner/van de Walle 2009: 113). Diese starke Asymmetrie wird in Burundi verstärkt durch den Boykott der meisten Oppositionsparteien sowie ihrer Unterdrückung durch Nkurunziza bzw. seiner Imbonerakure. In Côte d'Ivoire ist die Asymmetrie z.T. Folge des Boykotts der größten Oppositionspartei und eines für Disproportionalitäten anfälligen Wahlsystems. Vermutet wird, dass bei einem Wechsel Burundis zu einem Mehrheitswahlrecht die Macht des CNDD-FDD weiter steigen würde; Côte d'Ivoires Regierbarkeit würde bei einer Zunahme von Oppositionsparteien im Parlament abnehmen, wenngleich hier auch eine Reduzierung xenophobischer Tendenzen eine denkbare Konsequenz wäre.

Auch wenn durch die Analyse festgehalten werden kann, dass weder weiches Power-Sharing noch Konkordanz und auch kein übermäßiges internationales Eingreifen in Friedensverhandlungen zu stabilen Nachkriegsordnungen führen, so muss Power-Sharing nicht gleich verworfen werden, denn zumindest kurzfristig kann es friedensfördernd wirken. Dabei ist wichtig zu beachten, dass Friedensbemühungen, die intern entstehen, einen viel größeren befriedenden und stabilisierenden Effekt zu haben scheinen als die elaboriertesten Power-Sharing Vereinbarungen. Letztere bieten zu viele Fallstricke, die von Gewinnerparteien geschickt ausgenutzt werden können. Es ist fraglich, ob je ein Power-Sharing erdacht werden kann, das keine derartigen Fallstricke in sich birgt. Wenn Power-Sharing als Konfliktlösungsansatz genutzt werden soll, müssten alle Ebenen des Power-Sharing miteinbezogen werden. Somit könnte verhindert werden, dass ein politisches Organ, bzw. eine politische Partei das Monopol über sämtliche politische, ökonomische und militärische Ressourcen erhält. Power-Sharing sollte zudem durch eine sunset clause begrenzt werden, da so der Missbrauch von festgeschriebenen Quoten oder Posten zumindest eingegrenzt wird und es zu weniger politischen Deadlocks kommt.

Die vorliegende Masterarbeit hatte zum Ziel, die Parteienkonstellationen Burundis und Côte d'Ivoires nach politischen Power-Sharing-Vereinbarungen zu untersuchen und herauszuarbeiten, wie die veränderten Konstellationen auf eine postkonfliktäre Friedensordnung einwirken. Weder das weiche Power-Sharing in Côte d'Ivoire, noch die dem Konkordanzansatz ähnliche Variante in Burundi, führte zur gewünschten belastbaren Friedensordnung. Dennoch waren die Ergebnisse der Friedensprozesse mit Power-Sharing in beiden Ländern sehr verschieden: So hat Côte d'Ivoire ohne einen durch Power-Sharing hervorgerufenen Koalitionszwang eine starke Regierungskoalition, während Burundi de facto von einer Partei regiert wird. Auf der anderen Seite scheinen die Spannungen zwischen Hutu und Tutsi zumindest langfristig gesehen abzunehmen, während Forscher im Fall Côte d'Ivoires von schwelenden Konflikten sprechen (vgl. Jahr 2015; Charbonneau 2013). Power-Sharing verschiebt die Hauptkonfliktlinien, anstatt sie zu lösen, wodurch die Gefahr einer erneuten Instrumentalisierung einzelner Cleavages für Machtzwecke bestehen bleibt. Diese großen Unterschiede sowohl in den Arten des Power-Sharings als auch in ihren Ergebnissen machen es diffizil, ein eindringliches Ergebnis zu formulieren. Keine der drei anfangs gestellten Hypothesen kann nach der Untersuchung verifiziert werden: so bewirken Koalitionen auf Machtteilungsbasis nicht automatisch Vertrauen zwischen ehemaligen Konfliktparteien, wie Lijphart (1977) und Horowitz (1985) postulieren. Auch eine gestiegene Anzahl von politischen Parteien und Interessensgruppen bedeutet nicht unbedingt mehr Repräsentation politisch-gesellschaftlicher Gruppen in politischen Institutionen, wie ursprünglich angenommen. Eine effektive Zusammenarbeit zwischen Regierung und Opposition kommt in den zwei untersuchten Fällen nicht zustande. Stattdessen ist eine Polarisierung zwischen Opposition und Regierung zu beobachten. Zusätzlich ist erkennbar, dass Parteien, die während des Gewaltkonfliktes nicht zu den Waffen greifen, zu den Verlierern gehören. Außerdem scheint es wichtiger zu sein, dass der Antrieb für Power-Sharing auf nationaler Ebene entsteht, als dass alle Konfliktpartner teilnehmen.

Es stellt sich die Frage, ob Power-Sharing positive Effekte auf Parteienkonstellationen haben kann, also Koalitionsfähigkeit, Repräsentation und Oppositionseffektivität stärkt und somit eine belastbare Friedensordnung ohne Spoiler und Gewalt ermöglicht. Sisk drückt dies folgendermaßen aus: „[A] principal puzzle is how to overcome the pathologies of war-ending pacts that may now frustrate the attainment of longer-term peace“ (2010:

105). Für die Beantwortung ist weiterführende Forschung von Nöten. Wenn sich auch nach weiterführender Forschung heraus kristallisiert, dass Power-Sharing tatsächlich keine langfristig stabilen Demokratien erzeugen kann, dann sollten vielleicht die Ansprüche an das Power-Sharing gemindert werden. Für eine belastbare Friedensordnung werden tiefgreifende Transformationsprozesse benötigt. Die oft eher oberflächlichen Power-Sharing-Vereinbarungen können nicht die allumfassende Antwort, sondern höchstens eine Teilantwort bieten. Sie führen zwar temporär zur Befriedung eines Konflikts und haben somit eine Daseinsberechtigung, müssen jedoch Hand in Hand gehen mit Versöhnungsprozessen auf allen Ebenen, mit einem ständigen Austausch politischer Akteure sowie einer Demokratisierung von politischen Institutionen, von nationalen Medien und der Gesellschaft (zu letzterem vgl. Norris 2008). Den Power-Sharing-Vereinbarungen sollten zu dem sunset clauses hinzugefügt werden. Auf der Grundlage der vorliegenden Untersuchung wird vermutet, dass diese eine Möglichkeit bieten, Power-Sharing für eine bestimmte Zeit durchzuführen und dabei politische Deadlocks zu reduzieren.

Besonders interessant könnte auch eine anschließende Untersuchung des Friedensprozesses in der Zentralafrikanischen Republik sein, in welchem zusätzlich zu politischen Parteien und Rebellengruppierungen die Bevölkerung miteinbezogen wurde (Jeune Afrique 04.05.2015). Die ebenfalls für Oktober 2015 angesetzten Wahlen sind aber auch hier aufgrund schleppender Wählerregistrierung umstritten und einige Mitglieder der Übergangsregierung riefen bereits zu einer erneuten Verschiebung der Wahlen auf (Jeune Afrique 04.09.2015). Die neue Verfassung scheint zudem nur für die „internationalen Geldgeber gemacht“ (Deutsche Welle 31.08.2015). Wenn der Friedensprozess tatsächlich so inklusiv ist, wie in den Medien beschrieben, dann wäre zu hoffen, dass Power-Sharing-Vereinbarungen hier positivere Effekte haben als in Burundi und Côte d’Ivoire.

Die Entwicklung von Politik und Gesellschaft durch das Web 2.0

Von Bodo Münster

1. Einleitung

Bereits in den frühen Anfängen der menschlichen Geschichte war die Weiterentwicklung der Menschheit mit der Entstehung und Umsetzung sowie Nutzung von neuen Technologien, wie damals beispielsweise dem Feuer oder dem Rad, verbunden. Basierend darauf kann es nicht überraschen, dass in jüngerer Zeit der Entstehung einer weltumspannenden, neuen Technologie, wie dem Internet, gravierende Veränderungen in den Auswirkungen auf die verschiedenen Gesellschaften zugeschrieben werden. Diese Erwartungen waren und sind in vielen Bereichen existent, aber besonders auf der politischen Ebene erhoffte man sich eine Revolution des politischen und demokratischen Verhältnisses.

Grund für diese Hoffnungen sind die historischen gesellschaftlichen Veränderungen, die durch Technologien, wie den Buchdruck oder die industrielle Revolution, ausgelöst wurden (vgl. McCarthy 2015: S. 29). Strukturen, Machtverhältnisse oder auch Leitbilder basieren zu einem essentiellen Teil auf Kommunikation. Diese Verständigung wird durch das Internet, dem ersten realen Universalmedium der Menschheitsgeschichte, auf eine neue Stufe gestellt und hat damit große Veränderungen in diesem Feld bewirkt (vgl. Schrape 2010: S. 114; Bräumer, Seifert, Wolling 2008: S. 188). Besonders bei einer schnellen Entwicklung und Ausbreitung einer neuen Technologie werden Potentiale zur nachhaltigen Veränderung von Wahrnehmungsmöglichkeiten, Handlungsweisen sowie Kommunikationsstrukturen angestoßen (vgl. Ziemann 2012: S. 8). Das Internet ist im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologien die sich am dynamischsten entwickelnde Technologie, da es durch seine unterschwellige technologische Architektur sowohl die Kreation als auch die Betrachtung von Inhalten ermöglicht (vgl. McCarthy 2015: S. 5; Schmidt 2012: S. 21; Finke 2005: S. 66; Nye 2002: S. 7). Diese Potentiale erlebten einen Schub im Aufkommen des Web 2.0, der sogenannten nächsten Entwicklungsstufe des Internet, und den Social Media (soziale Medien) Anwendungen. Für die Politik ist diese Entwicklung sehr interessant, da sie theoretisch eine leichte, schnelle und einfache Chance für bürgerliche Beteiligung sowie Interaktion ermöglicht, indem sie ausgeprägtere Formen der aktiven und passiven Beteiligung bereitstellt. Die Verdichtung und Entgrenzung von Kommunikationsprozessen, verbunden mit der prinzipiell grenzenlosen Verfügbarkeit von Informationen im Internet, stellt eine immense Möglichkeit dar. Die neuen Medienbedingungen könnten somit Wünsche und Vorstellungen von einer Wandlung der Gesellschaft und der Politik erfüllen.

Es besteht online die Chance, dass verschiedene Bewegungen, Agendas und Interessen sich weitläufig sowie grenzüberschreitend um verschiedene Probleme und Themen bilden und sich über neue Ideen sowie Lösungen austauschen. Interessierte Bürger können über Social Media Kanäle online einfacher als bisher Informationen finden, etwas liken, kommentieren, teilen und somit teilnehmen. Dies ist allerdings keine Selbstverständlichkeit. Neue Technologien bieten auch Hindernisse. So sind soziale Akteure, seien es die Bürger selbst oder die Organisationen, nicht sofort in der Lage Technologien vollständig nach dem eigenen Wunsch zu verstehen oder zu nutzen (vgl. McCarthy 2015: S. 29). Ein Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, inwiefern Internet und Social Media zur politischen Kommunikation genutzt werden. Deutschland wurde als Grundlage ausgewählt, um den Untersuchungsrahmen zu begrenzen. Politik und Internet sind Bereiche, die in der politischen Wissenschaft häufig miteinander beleuchtet werden. Allerdings wird in der Forschung selten die Nutzung und der Effekt von Social Media durch Nichtregierungsorganisationen (NGOs) betrachtet. Deswegen soll der Fokus auf diesen Bereich der politischen Aktivität gerichtet werden. Aus diesem Konglomerat bestehend aus Chancen, Problemstellungen, Zielsetzungen und der Forschungslücke ergibt sich die Forschungsfrage: Werden die Potentiale von Internet und Social Media für die politische Kommunikation und damit für die Politik genutzt und haben sie Auswirkungen am Beispiel von NGOs?

Für diese wissenschaftlichen Fragen ergeben sich einige Hypothesen, anhand derer dann die Untersuchung betrachtet wird. Da Deutschland, als eine sehr entwickelte, moderne, westliche Nation gilt, in der der Fortschritt gegeben sein sollte, ist die erste Hypothese, dass das Internet dort weitgehend und flächendeckend verbreitet ist und genutzt wird. Dies ist eine Grundvoraussetzung, da es, um online zu gehen, der technischen Grundlagen, wie einem Anschluss und einem internetfähigem Gerät, bedarf, aber auch einem erweiterten kognitivem Verständnis und der Kompetenz, es nutzen zu können, bedarf (vgl. Schrape 2010: S. 120). In der zweiten Hypothese wird davon ausgegangen, dass auch soziale Medien häufig von den Deutschen verwendet werden. Da einige Menschen die neuen Technologien nur als eine Art Modeerscheinung sehen, soll ebenso untersucht werden, wie sich die Nutzungszahlen entwickeln. Unter diesem Aspekt wird drittens davon ausgegangen, dass es keine Modeerscheinung in der Gesellschaft darstellt und die Nutzungszahlen steigend verlaufen sind. Die Untersuchungsergebnisse der drei vorherigen Hypothesen kumulieren in der vierten, in der generell davon ausgegangen wird, dass

die Voraussetzungen für die Verwendung für politische Kommunikation über das Internet und Social Media in Deutschland gegeben sind. Dabei wird auch eine solide Nutzung erwartet. Denn durch die Fortschritte in der Telekommunikation sollte es zu Effizienzsteigerungen kommen, die das Vergesellschaften und Vergemeinschaften nicht grundlegend verändern, aber erweitern, anpassen und fortschrittlicher sowie einfacher machen (vgl. ebd.). Im Hinblick auf die NGOs werden die letzten beiden Hypothesen folgendermaßen formuliert. Als fünfte Annahme wird erstellt, dass NGOs besonders beliebt bei den Deutschen auf Social Media sind und es zu starken Entwicklungen kam, die das allgemeine Politikinteresse übertreffen. Dies wird angenommen, da NGOs eine besondere Stellung in der Politik einnehmen und die guten und menschlicheren Aspekte davon repräsentieren, was mit den Bürgern rasonieren sollte. Des Weiteren wird in der nächsten Hypothese davon ausgegangen, dass die größten NGOs sehr professionell agieren und die Möglichkeiten von Social Media komplett ausnutzen.

Damit eine sinnvolle Bearbeitung der aufgestellten Hypothesen möglich ist, wurde diese Arbeit in sieben Kapitel geteilt. Das erste ist diese Einleitung. Im zweiten Kapitel sollen die teils utopischen Erwartungen an das Internet durch die politischen Wissenschaftler vorgestellt werden. Zur Kontextualisierung des Themas ist es als nächstes in Kapitel drei notwendig, die Verständnisse von politischer Kommunikation sowie verbundenen Elementen und dem Internet sowie deren Weiterentwicklungen zu verorten. Das vierte Kapitel ist der erste Analyseblock dieser Arbeit. Hier werden anhand der Auswertung bereits bestehender gesellschaftlicher Umfragen von verschiedenen Quellen die ersten vier Hypothesen verifiziert oder falsifiziert. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sollen dann ein noch fokussierterer Blick auf die Potenziale des Internets und Social Media für politische Kommunikation gesetzt werden, indem speziell die Nutzung derer durch NGOs betrachtet wird. Bevor es dabei aber zum zweiten Analyseblock kommen soll, werden in Kapitel fünf die Besonderheiten von NGOs für die Politik betrachtet und deren besonderer Untersuchungsaspekt begründet. Im sechsten Kapitel wird dann die Internetnutzung und ganz speziell die Social Media Verwendung am Beispiel der vier meistgefolgten Menschenrechts-NGOs auf Facebook untersucht und die letzten beiden Hypothesen betrachtet. Hierfür wird zum einen die Entwicklung der Facebookfollowerzahlen dieser NGOs der letzten fünf Jahre miteinander verglichen und darauf die genaue Verwendung dieses sozialen Netzwerkes gesammelt, analysiert, interpretiert und miteinander verglichen.

Abschließend werden im letzten Kapitel die Erkenntnisse genannt, reflektiert und die Fragestellung beantwortet.

2. Utopievorstellungen

2.1 Das Internet ein Heilsbringer der Politik?

Schon zu Beginn der Geschichte des Internets wurden in der Politikwissenschaft utopische Hoffnungen auf Veränderungen des Bürger-Politik-Verhältnisses in der Zukunft diskutiert und diese festigten sich besonders durch das sogenannte Web 2.0, da dadurch die „Macht der Ströme [...] Vorrang vor den Strömen der Macht“ (Castells 2001: S. 429; 435) erhielt (vgl. Baringhorst 2015: S. 75). Bereits seit den 1990ern wird darüber diskutiert, inwieweit die elektronischen Medien geeignet sind, das politische Feld zu revolutionieren (vgl. Moser 2014: S. 21). Ein Strukturwandel in der Öffentlichkeit wird erhofft, der sich in der „Verwirklichung der normativen Ansprüche des liberalen Öffentlichkeitsmodells nach Habermas“ (Neuberger 2004: S. 15) zeigen sollte (vgl. Schrape 2015: S. 199). Bohnen und Kallmorgen (2009: S. 1) erhoffen sich eine Zukunft, in welcher die Bürger nicht mehr nur alle paar Jahre durch die verschiedenen Wahlen Einfluss auf die Politik nehmen können, sondern ein kontinuierliches Mitwirken möglich wird. Hierbei soll die digitale Politik in vielen Punkten vertreten sein. Dies würde physische Demonstrationen zwar nicht obsolet machen, allerdings würden die entscheidenden Impulse aus ambitionierten und gut organisierten digitalen Netzwerken ausgehen, die in der Lage wären politischen Wandel zu forcieren (vgl. ebd.). Andere, wie Schrape (2010: S. 114f), sehen das Internet als ein magisches Instrument der demokratisierenden Kraft in der politischen Sphäre, während Imhof (2015: S. 15) durch die reine Existenz dieses allumfassenden Netzes eine sich selbst erfüllende flächendeckende Demokratisierung erwartet, welche ähnlich einer „unsichtbaren Hand“ (Smith 1776) automatisch leitet. Die Politik wird dadurch mit neuem Leben gefüllt und die politische Partizipation revolutioniert. Diese Aspekte erhielten durch das sogenannte Web 2.0 noch weitere Unterstützung, denn es soll die Rückkehr zu den Grundlagen der Politik signalisiert haben (vgl. Moser 2014: S. 21; Bohnen, Kallmorgen 2009: S. 1). Das menschliche Dasein war und ist immer ein mediales, das auf Hilfsmittel und Vermittler angewiesen ist. Das Internet könnte dabei nach Ziemann (2012: S. 8) in der Historie als das mächtigste Werkzeug fundieren, denn es ist ein Hilfsmittel, mit dem der Bürger kreative Macht ausüben kann. Das Internet soll in der Lage

sein, die demokratische Politik zu revolutionieren, aber ebenso durch diese selbst verbessert werden (vgl. McCarthy 2015: S. 111). Auch soll es neue Personenkreise erschließen, die zuvor nicht politisch agierten (Voss 2014: S. 16). Diese Punkte zeugen bei den politischen Wissenschaftlern von einem Mantra einer neuen, konstruktivistischen und postmodernen Selbstverwirklichung, die dem technolibertären Mythos namens Internet immenses Potential zuschreibt (vgl. Imhof 2015: S. 15). Doch viele stehen eben diesen Potenzialen des Internets auch skeptischer gegenüber (vgl. Voss 2014: S. 16). Denn Utopie und Realität sind zwei sehr unterschiedliche Dinge.

2.2 Realistischere Erwartungen

Wenn man sich von den utopischen Vorstellungen distanziert, kann man seinen Fokus auf realistischere Aspekte der Veränderung in der politischen Sphäre und dabei der politischen Kommunikation lenken. Denn auch ohne transzendierende Erwartungen an das Potential des Internets lassen sich viele Möglichkeiten für den demokratischen Prozess sehen (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 248). Es lässt sich schwerlich leugnen, dass die Nutzung des Internets in den letzten Jahren nicht zu gesellschaftlichen Veränderungen geführt hat (vgl. Schmidt 2012: S. 24f). Nachvollziehbar ist, dass in öffentlichen Diskussionen Online-Medien im Allgemeinen und Social Media im Besonderen häufig ein Demokratisierungspotential unterstellt wird (vgl. Bernhard, Dohle, Vowe 2015: S. 41). Besonders verschiedene Ereignisse, wie die Nutzung von Social Media Anwendungen, beispielsweise Twitter, während des sogenannten arabischen Frühlings unterstützen diese These. Dies bestärkt die Überlegungen, dass das Internet ein Werkzeug der politischen Veränderung darstellen kann (vgl. Kingston, Stam 2013: S. 76). Eine der wichtigsten Änderungen beinhaltet die bisher nicht greifbare Fülle an Informationen, die einem nun einfacher zur Verfügung stehen. Dieser Punkt wird besonders von den optimistischeren Wissenschaftlern angeführt. Sie argumentieren, dass ein freier Zugang zu Informationen eine notwendige Voraussetzung für jede starke Demokratie darstellt (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 248). Weitere Hoffnungen bestehen darin, dass die erhöhte Informationsdichte spill-over-Effekte auf die Partizipation ausübt. Denn eine gut informierte Bevölkerung wird sich bei für sie wichtigen Punkten engagieren (vgl. ebd.; Jungherr, Schoen 2013: S. 30). Dies ist Menschen aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Schichten durch die neue Technologie möglich und somit würden sich auch bestehende Ungleichheiten in der Gesellschaft aufheben oder abschwächen (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 247).

Besonders die Web 2.0 Technologien besitzen große Potentiale für die Politik. Denn deren Prämisse besteht in interpersonalen Interaktionen, welche wiederum ein großes Potential für die politische Partizipation besitzen. Besonders drei Anwendungen lassen sich hierbei hervorheben (vgl. Schmidt 2012: S. 23f; Schrape 2010: S. 120):

1. Identitätsmanagement: Die eigene Person oder Organisation kann sich, beispielsweise durch das Hochladen von Videos auf YouTube oder dem Posten des eigenen Status auf Facebook, anderen zugänglich machen.
2. Beziehungsmanagement: Sie kann mit anderen sowohl beruflich als auch privat in Verbindung bleiben und Kontakte pflegen sowie Netzwerke aufbauen.
3. Informationsmanagement: Das Erwerben von neuen und vorhandenen Informationen. Dieser Punkt fand bereits Erwähnung.

Zwar werden Social Media Anwendungen, wie Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat oder Twitter, teilweise noch als Spielereien abgetan. Aber mit immer wachsenden Nutzerzahlen, die sich von drei stelligen Millionenwerten bis hin zur Milliarde, wie bei Facebook, bewegen, können diese Webseiten die Vorboten einer neuen Ära sein, die besonders die politische Kommunikation maßgeblich verändern kann (vgl. Facebook 2017; Bohnen, Kallmorgen 2009: S. 2).

3. Die politische Kommunikation und das Internet

Vor der Überprüfung der Hypothesen in der Analyse muss ein Verständnis für die zu untersuchenden Punkte erstellt werden. Dafür bedarf es einer Auseinandersetzung mit den essentiellen Punkten für diese Untersuchung.

3.1 Die politische Kommunikation und andere Bereiche der Politik 3.1.1 Kommunikation

Um sich mit politischer Kommunikation differenzierter auseinander zusetzen, sollte zuerst kurz die Kommunikation grundlegend erläutert werden. Aus allgemeiner Perspektive versteht man unter Kommunikation die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten an Dritte oder Andere (vgl. Bruhn 2015: S. 3). Dies hat den Hintergrund, die Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen anderer gemäß bestimmter eigener Zielsetzungen zu beeinflussen (vgl. ebd.). Dabei wird jegliches Gestaltungsspektrum kommunikativer Aktivitäten abgedeckt. Beispielsweise lässt sich im Feld der Kommunikation zwischen interaktiven, interner und externer Kommunikation unterscheiden. Unter ersterer, der interaktiven, wird für den Politikbereich geltend die

Kommunikation zwischen Politikern, Mitarbeitern von politischen Organisationen und Bürgern, beispielsweise in Gesprächen oder über Kanäle, wie Social Media, verstanden (vgl. ebd.). Die interne Kommunikation findet zwischen Personen, Mitarbeitern oder Politikern innerhalb eines politischen Gebildes statt, dagegen wendet sich die externe, beispielsweise durch Anzeigen, komplett nach außen (vgl. ebd.).

Ein weiterer Kommunikationsbegriff muss hier zuerst noch erläutert werden: das Kommunikationsmittel. Als Kommunikationsmittel bezeichnet man die reale und sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft, die die ursprünglich direkt von Mensch zu Mensch verlaufende Kommunikation ersetzt und reproduzierbar macht (vgl. ebd.: S. 7). Hierzu gehören besonders technische Kommunikationsmittel, die durch technische Strukturen bereitgestellte Vermittlungs

träger aktualisierte Informationen und Inhalte zur Rezeption freigeben (vgl. Schrape 2010: S. 91). Dieser Aspekt wird im späteren Verlauf noch einmal aufgegriffen. Politische Kommunikation ist eine Spezialisierung von Kommunikation und findet in einem spezifischen Raum statt. Nämlich, wie der Name bereits impliziert: In der Politik. Hierbei handelt es sich, um zielgerichtete Entscheidungen mit politischen Implikationen und Auswirkungen (vgl. Bruhn 2015: S. 3).

3.1.2 Politische Kommunikation

Für die Sphäre der Politik ist politische Kommunikation ein essentielles Element. Es ist einerseits ein politisches Feld, aber andererseits auch ein wichtiges politisches Mittel. Dabei umfasst und durchdringt es ganz unterschiedliche politische Bereiche und kann diese miteinander verbinden.

Begrifflich und inhaltlich betrachtet, integriert die Verwendung des Begriffes der politische Kommunikation unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten miteinander (vgl. Vowe 2014: S. 28). Diese Fähigkeit ist ein essentielles Element für Demokratien, die in der Verbindung von verschiedenen Meinungen und Ansichten Konsens kreieren (vgl. Russmann 2015: S. 179). Dabei werden durch politische Kommunikation die Ideen, Konzepte oder Modelle der verschiedenen Akteure zusammengeführt und zur Problemlösung verwendet (vgl. ebd.). Speziell bei Konfliktlösungen kann dies ein wichtiges Verfahren sein, weswegen es auch als Konfliktkommunikation gesehen wird (vgl. ebd.; Jarren, Donges 2006: S. 275f.). Generell ist zu beachten, auf welche Arten und Weisen die Gesellschaft „sich mit anderen über politische Themen austauschen und wie sie partizipieren, also

ihre Meinung öffentlich kundtun, um auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen.“ (Vowe 2014: S. 28). Dies sind wichtige Faktoren der politischen Kommunikation und können besonders durch die sozialen Medien ermöglicht werden. Gemäß Vowe (2014: S. 28) bilden drei Faktorenbündel wichtige Bedingungen für das individuelle kommunikative Handeln in der Politik: die Handlungsorientierung, die soziale Beziehung und die Rahmenbedingung. Diese drei Bedingungen haben sich seit dem Internet verändert, was im späteren Verlauf der Arbeit noch deutlich wird. Unter Handlungsorientierung versteht Vowe, die Verbindung von „Kognitionen, Motiven, Affekten, Erfahrungen, Erwartungen, Gewohnheiten und Ressourcen“ (ebd.) eines jeden Individuums. Diese Aspekte spielen eine entscheidende Rolle bei der Ausübung von Handlungen. Demgegenüber sind die sozialen Beziehungen notwendig, um Angelegenheiten in die Wege zu leiten und Informationen zu verbinden. Dies wird durch Netzwerke gewährleistet, in denen jedes Individuum kommunikativ mit anderen verbunden ist (vgl. ebd.). Umschlossen werden diese beiden Bedingungen von den Rahmenbedingungen. Jeder Mensch besitzt einen Optionsraum der individuellen Kommunikation, der durch Restriktionen und Gelegenheiten, wie beispielsweise die kulturellen Normen, finanziellen Mitteln oder klimatischen Bedingungen, abgesteckt ist (vgl. ebd.). Diese drei Faktorenbündel bilden die Grundlage für jede politische Kommunikation und machen sie zu einem wichtigen Aspekt der Politik, der weitreichende Auswirkungen hat.

3.1.3 Partizipation

Eine wichtige Konsequenz von guter politischer Kommunikation ist, dass bei effizienter Umsetzung sich bei den Bürgern politische Partizipation entwickeln kann. Wie bei vielen Begriffen der Politik ist das Verständnis von Partizipation vieldeutig und lässt eine Menge Spielraum für Interpretationen offen (vgl. Voss 2014: S. 9; Wimmer 2014: S. 52). Beispielsweise kann es als normatives Konzept bezeichnet werden, „dessen öffentliche Relevanz und Ausgestaltung in diversen demokratischen und beteiligungszentrierten Ansätzen unterschiedlich gedeutet wird“ (ebd.). Begrifflich betrachtet, hat Partizipation seinen Ursprung in den lateinischen Worten *pars* (Teil) und *capere* (ergreifen, sich aneignen) (vgl. Voss 2014: S. 9). Daraus lässt sich Teilhabe bilden. In den meisten demokratiethoretischen Untersuchungen wird es als Grundbestandteil von Demokratien angeführt (vgl. ebd.: S. 13). Der Begriff kann unterschiedliche Formen von bürgerlicher Teilhabe umfassen (vgl. Wimmer 2014: S. 52).

Bei politischer Partizipation lässt sich staatlich organisierte, institutionalisierte Bürgerbeteiligung erwarten, bei denen Regierung, Parlamente sowie Verwaltung zu den Schlüsselakteuren werden (vgl. Voss 2014: S. 9). Doch genauere Betrachtung offenbart viel weitreichendere Elemente. So findet politische Partizipation auf verschiedenen Ebenen des politischen Systems, der Parteien sowie der Zivilgesellschaft statt und kann unterschiedliche Formen annehmen, die jenseits der direkten Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger liegen (vgl. ebd.: S. 9f). Oft werden nur verfasste und somit rechtlich bindende Partizipationsformen anerkannt, was allerdings die „verfasste Formen außerinstitutioneller, spontaner oder geplanter Mobilisierung“ (ebd.: S. 10) vernachlässigt. Dies wäre eine zu eingeschränkte Betrachtung, da es die Einflussnahme intermediärer Akteure, wie die der zivilgesellschaftlichen NGOs oder weniger organisierte Gruppen, sowie Individuen ausschließt (vgl. ebd.). Diese Sichtweise auf Partizipation wäre für diese Arbeit zu eingeschränkt.

Es wird deutlich, dass die Betrachtungsweisen auf Partizipation sich in vielen Punkten unterscheiden, wie beispielsweise der Richtung ihrer Entstehung (top-down oder bottom-up), der Teilnehmer, die betrachtet werden, und welche Aufgabe Partizipation zugeordnet wird (vgl. ebd.: S. 13). Eine allumfassende Definition, die immer passend ist, existiert nicht. Aber eine Definitionen, wie von Kaase, die Partizipation als „Tätigkeiten, die Bürger freiwillig mit dem Ziel unternehmen, Entscheidungen auf den verschiedenen Ebenen des politischen Systems zu beeinflussen.“ (Kaase 1992, S. 682) beschreibt oder Verba und Nie's (1972: S. 2f.), in welcher sie es als multidimensionalen Akt betrachten, der alle Aktivitäten umfasst, die zur Beeinflussung der politischen Handlung der Regierung zählt, sind für diese Bearbeitung geeignet.

3.1.4 Öffentlichkeit

Die Effekte von politischer Kommunikation und Partizipation lassen sich in der Öffentlichkeit sehen, denn vieles im politischen Leben findet in der Öffentlichkeit statt.

Öffentlichkeit ist ein großer, aber aus strukturtheoretischer Sicht, auch recht nebulöser Begriff (vgl. Negt, Kluge 1972: S. 17). In der deutschen Sprache ist er normativ aufgeladen und suggeriert eine Einheitlichkeit, die in der Realität fiktional ist (vgl. Schrape 2015: S. 201; Neuberger 2004). Die Bundeszentrale für politische Bildung gibt folgende Definition für Öffentlichkeit:

„Ö. bezeichnet jenen gesellschaftlichen Bereich, der über den privaten, persönlichen, relativ begrenzten Bereich hinausgeht, für die Allgemeinheit offen und zugänglich ist. Ö. und damit (z. B. durch Massenmedien hergestellte) Transparenz in öffentlichen Angelegenheiten (z.B. auch politischen Entscheidungen) sind eine wichtige Voraussetzung der öffentlichen Kontrolle politischer Macht.“ (Schubert, Klein 2016).

Um die Auswirkungen des Webs auf die politische Kommunikation erklären zu können, muss man sich auch mit der Veränderung der Öffentlichkeit befassen und festhalten, welche Auswirkungen dies bedeutet. Die Auffassung von Öffentlichkeit wird als „regulative Kernidee der Moderne“ (Imhof, Blum, Bonfadelli, Jarren 2006: S. 9) bezeichnet, da sie sich aus der Grundlage der mündigen Bürger generiert, die durch jene dazu gebracht wird, Autor der eigenen Gesetze und Institutionen zu sein (vgl. Witte 2008: S. 98). Öffentlichkeit besitzt in der politischen Sphäre eine klare Aufgabe als Grundlage für politische Partizipation an den Aktivitäten des Staates (vgl. ebd.). Durch politische Kommunikation können sich Bürger, Öffentlichkeit und Staat sowie Politik miteinander verbinden und austauschen. In vielen Definitionen taucht der Begriff der Öffentlichkeit auch in der pluralen Form der Öffentlichkeiten auf (vgl. Voss 2007: S. 45). Die Vorstellung, dass es nur eine einzige Öffentlichkeit gäbe, würde zu falschen Rückschlüssen führen, weil in pluralistischen Demokratien eine Vielzahl an Teilöffentlichkeiten produziert werden (vgl. Schubert, Klein 2016). Das Web hat in diesem Fall ein enormes Verbindungs- und Veränderungspotenzial, da es in der Lage ist, die verschiedenen Ebenen der Öffentlichkeit miteinander zu verweben (vgl. Witte 2008: S. 99). Dabei verbindet es nicht nur die unterschiedlichen Level von Öffentlichkeit miteinander, sondern durchbricht die Grenzen zwischen Öffentlichem und Privatem (vgl. Moser 2014: S. 39). Das Internet und die sozialen Medien drängen dabei immer mehr Bereiche in den öffentlichen Raum. Doch bei der Betrachtung von digitaler und traditioneller Öffentlichkeit, stellt sich nicht der technologische Aspekt als Hauptunterschied zwischen den beiden dar, sondern die soziale Nutzung (vgl. Wimmer 2014: S. 54). Damit ergeben sich Rückwirkungen von der Öffentlichkeit auf die Art und Weise, wie politische Kommunikation, politische Partizipation und damit Politik funktioniert. Die Öffentlichkeit(en) ist wichtig für die Politik und kann gemeinsam mit den Medien als die "vierte Gewalt" im Staat bezeichnet werden (vgl. Ziemann 2012: S. 64).

3.1.5 Medien

Das Feld der Medien ist nicht nur als Teil der „vierten Gewalt“ wichtig, sondern ganz speziell als Kanal für die politische Kommunikation und als Element des Internets. Es ist somit ein weiterer wichtiger Aspekt, der relevant für die weitere Betrachtung ist, besonders wenn es um die Veränderung der politischen Kommunikation durch das Internet geht.

Medien ist einer der weitläufigsten Begriffe der Politikwissenschaft und wird von den unterschiedlichsten Definitionen geprägt. Im politikwissenschaftlichen Feld existieren unterschiedliche Begriffsdefinitionen. Dabei werden Medien oft als Mittel gesehen, um etwas zu erreichen. Für McLuhan (1964: S. 22ff) stellen sie Werkzeuge dar, die menschliches Handeln und Wahrnehmen erweitern können, indem sie selbst die Botschaft tragen. Was mechanische Techniken für die körperlichen Veranlagungen des Menschen machen können, erledigen die elektronischen Medien für die zentralen Nervensysteme bzw. Sinnesorgane (vgl. ebd.). Medien sind zusammenfassend kommunikationstechnische Werkzeuge, die wie in Lego TM® Kästen durch verschiedene Elemente (hier: Worte) miteinander verbunden werden können und somit die Möglichkeit besitzen, etwas (hier: Informationen) sichtbar zu machen (vgl. Schrape 2010: S. 90).

Historisch ist festzuhalten, dass der Ausdruck Medium erst im 19ten Jahrhundert mit technischen Kommunikationsmitteln verbunden wurde (vgl. ebd.). Davor existierten ausgedehntere Definitionen. Seit dem Altertum bedeutete Medium, beispielsweise für Platon das Auge, für Augustinus die Landschaft zwischen Mensch und Gott, für Paracelsus die metaphysischen Zusammenhänge und für Locke die neutrale Instanz zwischen Bezeichnetem, Vermittelndem und Verstehendem (vgl. ebd.). Dementsprechend existieren verschiedene Optionen über Medien zu diskutieren. Dies führt zu der Frage, inwieweit es sinnvoll ist, sich durch eine etwaige Definition einschränken zu lassen. Denn eine einfache Basisdefinition existiert nicht (vgl. Ziemann 2012: S. 16). Doch für diese Arbeit ist es wichtig, ein Verständnis für Medien zu bekommen, da eine sinnvolle Binnendifferenzierung vorhanden sein sollte. Im späteren Verlauf wird zu erörtern sein, wie das Internet die übergreifende (hier speziell die politische) Realitätskonstruktion beeinflusst (vgl. Schrape 2010: S. 90). Medien können schlicht als Vermittlungsträger von Informationen verstanden werden (vgl. ebd.: S. 91). Dabei werden die bereits im Kapitel 3.1.1 Kommunikation angesprochenen technischen Kommunikationsmittel heutzutage am stärksten mit dem Begriff der Medien verbunden (vgl. ebd.: S. 91f). Es kann nach vier Subkategorien unterscheiden werden (vgl. ebd.):

1. Bidirektionale Medien zur Individualkommunikation (z.B. Brief, Telefon, E-Mail).
2. Speichermedien bzw. Datenspeicher (z.B. Papier, Fotos, Memory Sticks, CD/DVD), die mit oder ohne Hilfsmittel benutzt werden können.
3. Massenmedien, die durch eine inhaltliche Übertragungsleistung eine große Anzahl an Adressaten erreichen.
4. Verbreitungsmedien, welche der Ausweitung von Kommunikation dienen.

Diese Subkategorien erinnern an die fünf medialen Ebenen und Errungenschaften von Luhmann: Wahrnehmungsmedien, Verständigungsmedien, Verbreitungsmedien, kommunikative Steuerungs-/Erfolgsmedien und städtebauliche Ordnungsmedien. (vgl. Ziemann 2012: S. 18). Wenn man sich an einer Definition von Medien für diese Arbeit orientieren sollte, dann wäre es folgende von Ziemann (2012: S. 17):

„Medien sind gesellschaftliche Einrichtungen und Technologien, die etwas entweder materiell oder symbolisch vermitteln und dabei eine besondere Problemlösungsfunktion übernehmen. Sie verfügen über ein materielles Substrat (und sind deshalb Materialitäten menschlichen und gesellschaftlichen Seins), welches im Gebrauch oder durch seinen Einsatz Wahrnehmungen, Handlungen, Kommunikationsprozesse, Vergesellschaftung und schließlich soziale Ordnung im Generellen ermöglicht wie auch formt.“

Neben Medien als Gesamtkonzept sind noch andere Aspekte von Bedeutung. Ein wichtiger Gesichtspunkt in diesem Feld ist die Medienrezeption. Diese ist nach den meisten Forschungen mit sozialem Handeln verbunden, welches im Sinne von Max Weber bedeutet, dass die Verwendung von Medien durch den Menschen als Akt der Kommunikation zu anderen betrachtet werden kann (vgl. Röser 2016: S. 483f). Es ist ein entscheidender Faktor „für den (reflektierten) Aufbau der eigenen Identität und für das Verstehen konkreter Anderer“ (Ziemann 2012: S. 12f) und damit eine Notwendigkeit für gute politische Kommunikation. Medienrezeption bildet sich aus verschiedenen Teilbereichen aus (vgl. ebd.: S. 482). Ein Teilbereich ist die Mediennutzung, welche die Anzahl und die Merkmale der Verwendung spezifischer Medien sowie deren Nutzer betrachtet (vgl. ebd.). Hierbei geht es primär um die Reichweiten, Mediendienste sowie Dauer und Häufigkeit der Nutzung, ebenso wie die Merkmale (Alter, Einkommen, Bildung, etc.) (vgl. ebd.). Beispielsweise gehören deskriptive Studien, wie die ARD/ZDF-Onlinestudien zum Internet, in dieses Feld (vgl. ebd.; Meyen 2004, S. 72–107). Diese Aspekte sind für Kapitel vier und sechs relevant.

In dem Teilbereich der Medienaneignung geht es im Gegensatz zur Mediennutzung um die „Bedeutung konkreter Medien und Medieninhalte aus der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer“ (Röser 2016: S. 483). Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Frage „Was machen die Menschen mit den Medien?“ (ebd.). Die Medienaneignung gibt den verschiedenen Medienangeboten einen Zweck, indem sie als aktive Konstruktionsleistung verschiedenen individuellen und gesellschaftlichen Themen und Medieninhalten Sinn ergibt (vgl. ebd.). Auch dies wird in Kapitel vier und besonders sechs wichtig.

Dagegen versteht man unter Medienwirkung die Konsequenzen der Mediennutzung bei den Rezipienten (vgl. ebd.). Somit also ist in diesem Bereich die Frage, welche Auswirkungen die Medien auf den Menschen haben (vgl. ebd.: S. 484). Dieser Teilbereich wird aus einer medienzentrierten Perspektive untersucht, in welcher vom Medium aus auf die Nutzer geschaut wird (vgl. ebd.). Dabei lassen sich die Medienwirkungen zum einen durch die Untersuchung von der Veränderung von Wissen, Denken, Einstellungen, Handeln, und mehr auf das Individuum beziehen

sowie zum anderen auf die Gesellschaft und somit dem größeren Kontext (vgl. ebd.). Dies ist für die Arbeit relevant, denn Wirkungsforschung fragt danach, wie und ob Medienberichterstattungen zur Veränderung der öffentlichen Meinung oder allgemeinen Werten führen (vgl. Bonfadelli, Friemel 2011). Aus erweiterter Sicht findet dies heutzutage auch durch das Internet statt. Dies sind die drei Teilbereiche, die in Kombination die Medienrezeption bilden.

3.1.6 Medialisierung

Allerdings sind am wichtigsten für diese Arbeit die Auswirkungen und Veränderungen, die dadurch in Politik und Gesellschaft ausgelöst werden. So werden in der Kommunikationswissenschaft Zusammenhänge zwischen Medienentwicklung sowie Strukturveränderungen in anderen Gesellschaftsbereichen unter der Kategorie der Medialisierung betrachtet (vgl. Wendelin 2015: S. 103; Hjavard 2008). Dabei befassen sich viele Studien mit der Medialisierung der Politik (vgl. Wendelin 2015: S. 103; Marcinkowski, Steiner 2010; Strömbäck 2008; Vowe 2006). Zwei Begriffsverständnisse von Medialisierung sind hier von Bedeutung. Zum einen umfasst es den Strukturwandel des Mediensystems und zum anderen die Veränderung und damit den Bedeutungsgewinn von Massenkommunikation (vgl. Wendelin 2015: S. 103). Dies wird auch Medienwirkung zweiter Ordnung genannt (vgl. ebd.; Meyen 2009: S. 23). Für politische Akteure, beispielsweise, besitzen

Massenmedien eine hohe Bedeutung, da jene sich von diesen eine hohe Publizität versprechen (vgl. Vowe, Dohle 2008: S. 13). Dieses Verhältnis erzeugt allerdings auch eine Abhängigkeit, die sich nun mit Social Media auf andere Bereiche bezieht (vgl. ebd.).

Es gibt bei den genannten Punkten allerdings einige Einschränkungen. Denn es kann zum einen erst von einer Medialisierung ausgegangen werden, wenn größere Bevölkerungsteile von Massenmedien erreicht werden können (vgl. Wendelin 2015: S. 104). Diesen Punkt gilt es im ersten Analyseteil anhand der Internetverbreitung in Deutschland zu überprüfen. Des Weiteren muss das Mediensystem eigenlogisch entstanden und nicht durch politische Überformung konzipiert sein (vgl. ebd.). Dieser Punkt lässt sich beim Internet bestätigen, wie dessen Entwicklung zum heutigen Medium unterstreicht. Die dritte Beschränkung ist am umstrittensten. Diese besagt, dass eine Kontrolle des Zugangs zur öffentlichen Kommunikation durch journalistische Gatekeeper notwendig ist und eine Umgehung dieser die Handlungsrelevanz der Medienlogik verringert (vgl. ebd.). Eine solche Betrachtungsweise ist im Hinblick auf die Veränderungen der Kommunikationsebene sowie des Medienwandels durch das Internet nicht förderlich, da es zu einer historisch beispiellosen Steigerung der Vielfalt an öffentlichen Kommunikationsangeboten kam (vgl. ebd.). Manche Wissenschaftler sprechen in diesem Zusammenhang von „einer räumlichen und zeitlichen sowie von der horizontalen und vertikalen Entgrenzung der öffentlichen Kommunikation“ (ebd.) (vgl. Emmer, Vowe, Wolling 2011, Neuberger 2009). In diesem Punkt ist eine Umorientierung im Bereich der Medialisierung notwendig, die die neuen Möglichkeiten berücksichtigt (vgl. Wendelin 2015: S. 105). Auf der anderen Seite könnte man von einer Umverlagerung der Gatekeeperfunktion sprechen, welche nun in einer anderen Instanz liegt. Diese Funktion können nun Bürger oder auch die Social Media Dienst Anbieter übernehmen.

Im Allgemeinen kann hier von einer Trias zwischen Gesellschaft, Medien und Individuum gesprochen werden, die in einer kontinuierlichen Wechselwirkung besteht (vgl. Ziemann 2012: S. 12). Doch wie hat das Internet dies verändert? Um diese wichtige Frage zu beantworten, gilt es sich erst einmal mit den Begriffen, Funktion sowie Eigenschaften des Internet auseinanderzusetzen.

3.2 Internet

3.2.1 Begriff, Verständnis und Geschichte des Internet

„Das Internet ist das erste Universalmedium der Menschheitsgeschichte.“ Holland (1997: S. 26).

Heutzutage wird das Internet als eine Selbstverständlichkeit für die Menschen gesehen. Das sogenannte „Netz der Netze“ (Marschall 1999: S. 115) ist etwas natürlich-gegenwärtiges, vergleichbar mit anderen technischen Errungenschaften, wie das Auto oder der Kühlschrank, die jedem bekannt sind und als normale Dinge im menschlichen Leben betrachtet werden.

"Das Internet zeigt eine fulminante Medienevolution, nachdem und indem es seine technischen Ausgangsideen und sozialen Intentionen in kurzer Zeit auf unvorhersehbare Weise transzendiert hat." (Ziemann 2012: S. 113)

Das Internet, wie es heute genutzt wird, hat sich im Laufe der Jahrzehnte stark verändert. Die spezialisierte und elitäre Grundlage bilden die Computernetzwerke, Programmier-routinen sowie Bildschirmoberflächen, welche sich seit 1962 über ARPANET, FIDONET und WorldWideWeb entwickelten (vgl. ebd.). Erst durch diese entstanden die heutigen Informationsverbreitungsmöglichkeiten, Kommunikationsprozesse oder Medienrezeptionen, welche das heutige Handeln sowie die Gesellschaftsstrukturen nachhaltig verändert und dauerhaft beeinflusst haben (vgl. ebd.).

Begrifflich unterscheidet sich das Internet von den bisher in dieser Arbeit untersuchten Objekten, da ein einheitliches Verständnis existiert. Zwar lässt sich nach Weitläufigkeit des Begriffes einschränken sowie nach verschiedenen Elementen dessen, aber das technische Verständnis ist vorgegeben. Das Internet ist ein technisches System, welches wechselseitige Kommunikationsprozesse über verschiedene Server ermöglicht (vgl. Taddicken 2016: S. 446). Die daraus entstehende Interaktivität kann zwischen verschiedenen Parteien stattfinden. Von Beziehungen zwischen zwei oder mehr Personen bis zu Computer-Mensch Interaktionen existieren viele Möglichkeiten (vgl. ebd.).

In der Wissenschaft wurden Medien lange Zeit in primär, sekundär und tertiäre Kategorien eingeteilt. Aber die Online-Medien erschweren diese Einteilung, da sie einen konvergierenden Charakter haben und somit die klassischen Grenzen überwinden (vgl. Schrape 2010: S. 89). Es ist durch seine Struktur und seine Eigenschaften kein klar abgrenzbares Medium, aber dafür ein multidimensionales, welches sowohl als Verteilungs- als auch Vermittlungssystem genutzt werden kann, weswegen es als Hybridmedium bezeichnet wird (vgl. Taddicken 2016: S. 446; Hohn 2001: S. 93; Marschall 1999: S. 115).

3.2.2 Technische Ebene, Eigenschaften und Möglichkeiten des Internet

Vom Verständnis her besitzt dieses Hybridmedium vier Organisationsebenen, die von besonderer Bedeutung sind. Als erstes ist die technische Ebene zu nennen, welche die Grundlage für alles darstellt und ohne die das Internet nicht existent wäre (vgl. Bücher, Erlhofer, Kallas, Liebert 2012: S. 44). Auf Basis dieser technischen Ebene ist im Internet eine spontane Ordnung entstanden, die als morphologische Ebene bezeichnet wird (vgl. ebd.). Diese besteht aus unterschiedlichen Knoten, wie Websites, Webpages, Domains oder Akteuren, sowie deren Verbindungen, den Hyperlinks. Die dritte Ebene ist die hypertextuelle Ebene, in welcher das Internet als Netzwerk von Einzeldokumenten gesehen wird und es zum Austausch von Texten (z.B. Nachrichten) kommt (vgl. ebd.: S. 45). Die letzte und für diese Arbeit bedeutendste Ebene ist die der interaktional-sozialen. Auf dieser Stufe wird die kommunikative „Ordnung als Gemeinschaft, Teilgemeinschaft, Teilöffentlichkeit betrachtet“ (ebd.). Diese entsteht aus den Handlungen und Aktionen der Nutzer (vgl. ebd.).

Von den Auswirkungen her wird dem Internet eine demokratisierende Kraft zu gesprochen (vgl. Schrape 2010: S. 114). Ein entscheidendes Merkmal stellt die dezentrale Struktur dar (vgl. Hohn 2001: S. 93). Denn durch diese war es möglich, die fixe, klassische Rolle von Sender und Empfänger zu verändern, indem beide gleichzeitig übernommen werden können (vgl. Werner 2008: S. 200ff). Diese Veränderung liefert die Grundlage für einige der wichtigsten Funktionen des Internets, besonders im Bereich der Kommunikation.

Die Internetkommunikation unterscheidet sich in Anlehnung an Scherer (1998, S. 178ff.) gegenüber den vorherigen Kommunikationsarten anhand von verschiedenen Funktionsarten (vgl. Hohn 2001: S. 96). Wichtig ist die Informationsfunktion, die durch eine Reihe von Elementen unterstützt wird. So kann das Internet über verschiedene Distributionsarten und Kanäle Informationen als ein Medium bedienen (vgl. ebd.). Diese Online-Kommunikation lässt sich anhand diverser Kategorien unterscheiden. Morris und Ogan (1996: S. 42f) kategorisieren diese anhand der Dimensionen, Anzahl der Sender/Empfänger sowie der Zeit:

1. many-to-many asynchronous communication

(z.B. Diskussionsforen)

2. synchronous communication: one-to-one, one-to-few, one-to-many (z.B. Chats, Messaging, Posts auf Social Media)

3. asynchronous communication: many-to-one, one-to-one, one-to-many (z.B. WWW).

Dies ist eine gute und häufig verwendete Kategorisierung. Sie enthält allerdings einige Nachteile. So ist eine Verortung von Online-Kommunikation in synchrone und asynchrone Kommunikation oft nicht möglich, da die Kommunikation zwar zeitversetzt ist, aber nicht notwendigerweise in einer abgeschlossenen Art für eine verzögerte Rezeption (vgl. Taddicken 2016: S. 447). Als Beispiel lassen sich Chats oder Instant Messages nennen, die einen dialogischen Charakter besitzen und somit nur im Interaktionsverlauf interpretierbar sind (vgl. ebd.). Andere Wissenschaftler, wie Döring (2003: S. 41f) verzichten auf das Differenzierungsmerkmal Zeit und unterscheiden Online-Kommunikation ausschließlich anhand der Anzahl der Sender und Empfänger:

1. Uni-Kommunikation (1:n): Kommunikation von Internetnutzern an unterschiedlich breite Online-Publika

(z.B. Homepage, Profile in Social Media).

2. Interpersonale Kommunikation (1:1): Kontakt und Austausch von bilateralen Nachrichten

(z.B. Email-Kommunikation, Chat, Messaging).

3. Gruppenkommunikation (n:n): Kontakt und Austausch in Gruppen (z.B. Diskussionsforen, Chaträumen, Gruppen in Social Media).

Auch dieses Konzept beinhaltet Nachteile, wie eine eindimensionale Unterscheidung. Beispielsweise wird die Möglichkeit, dass aus einer Uni-Kommunikation durch das Internet schnell eine Gruppenkommunikation werden kann, nicht berücksichtigt (vgl. Taddicken 2016: S. 448). Beispielhaft wäre hier die Unterhaltung über Facebookposts zu nennen, in die sich Leute einklinken können. Der Ablauf wäre, dass eine Person sich über den eigenen Post mit jemand anderem unterhielte und irgendwann eine dritte Person anfangen mit zu diskutieren. Allerdings lassen sich diese beiden Konzepte dennoch unter Berücksichtigung der Kritikpunkte anbringen und vereinen, indem man die Kategorisierung zwar anhand der Sender-Empfänger

Beziehung von Morris und Ogan betrachtet, aber nach Döring die Zeitkomponente vernachlässigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine der wichtigsten Funktionen des Internets die Ermöglichung der unterschiedlichsten Kommunikationsformen anhand eines

einzigsten Mediums ist. Dabei bietet es sowohl eine single to many, single to single oder many to many Kommunikation. Das Internet ist somit eines der vielfältigsten technischen Errungenschaften innerhalb des Kommunikationsbereiches.

3.3 Die nächste „Generation“ des Internets

Das Medium Internet ist allerdings nicht stationär, sondern befindet sich selbst in einem stetigen Wandel. Für die größte Entwicklung in der Geschichte des Internets existieren in der Literatur sowie in der Gesellschaft drei unterschiedliche Begriffe, welche in Beiträgen häufig synonym verwendet werden: Web 2.0, Social Media und Social Web (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 10; Schneider 2012: S. 112). Eine Vermengung dieser Begriffe ist zwar verständlich, da die drei eng beieinander liegen, aber für die Wissenschaft ist dies dennoch unglücklich. Interessanterweise verwenden eher ältere wissenschaftliche Untersuchungen den Begriff Web 2.0, während neuere eher Social Media oder Social Web nutzen (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11). Doch was lässt sich genau unter diesen Begriffen verstehen?

3.3.1 Das Web 2.0

Unter Web 2.0 wird unter anderem das participation-internet impliziert, mit dem Nutzer aktiv in der Erschaffung von Inhalten einbezogen sind (vgl. Matschke, Moskaliuk, Cress 2012: S. 162). Während das Web 1.0 primär informieren sollte, wurde es im nächsten Schritt sozialer und Partizipation sowie Artikulation zu Hauptaufgaben des Web 2.0 (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 250; Moser 2014: S. 21). Auch wenn es kein fixes Datum für den Sprung von 1.0 auf 2.0 gibt, könnte die moderne Ära des Internet auf das Jahr 2002 mit dem Start des Netzwerkes Friendstar festgelegt werden (vgl. Kumar, Lakshmi 2012: S. 4446). Dabei ist der Zusatz 2.0 auf die Benennung von Software-Versionen zurückzuführen und suggeriert einen signifikanten Sprung in der Veränderung des Internets (vgl. Schmidt 2012: S. 19). Dieser Wandel ist allerdings eher auf die Art und Weise der Veränderung als einen signifikanten Wandel in der technischen Grundlage zurückzuführen (vgl. ebd.: S. 20f). Der Begriff Web 2.0 wird in Fachkreisen seit 2003 verwendet (vgl. Ernst, 2011: S. 11). Allerdings wurde er erst seit dem Artikel von Tim O'Reilly What Is Web 2.0 gängig benutzt und ist seitdem ein Synonym für die zweite interaktionslastigere Phase

des Internets (vgl. Schrape 2015: S. 199; Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 10). Fuchs definierte gemäß O'Reilly das Web 2.0 folgender Weise:

„Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing“ (Fuchs 2011a: S. 288).

Andere Autoren, wie Alby (2008: S. 19), vertreten die Ansicht, dass eine definitorische Abgrenzung von Web 2.0 nicht stattfinden sollte, da niemand das Definitionsrecht für diesen Begriff besitze (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 10). Des Weiteren wird Web 2.0 auch unter verschiedenen Gesichtspunkten unterschiedlich gedeutet und diskutiert (vgl. Mechant 2015: S. 32). Dennoch enthält die Definition von Fuchs die wesentlichen Punkte. Auf symbolische Weise ist das Web 2.0 der Startpunkt für einen zeitlichen Umschwung hin zu einer partizipatorischen und kollaborativeren Version des Internets, da es die Nutzer direkter und stärker miteinbezieht, indem sie Inhalte und Wissen kreieren und teilen können (vgl. ebd.: S. 31). Gesellschaftlich, aber auch individuell gesehen, wird somit (zumindest theoretisch) die kollektive Intelligenz sowie der Wert für die Nutzer erhöht (vgl. ebd.). Dies geschieht durch das Erschaffen von Netzwerken, in welchen eine Architektur der Teilhabe und des Mitmachens die zentralen Ausgangsprinzipien sind (vgl. O'Reilly 2004). Andere, wie Petersen, gehen hier weiter und sehen stattdessen die „architecture of exploitation“ (Petersen, 2008) als Ausgangsprinzip.

Web 2.0 mag seine begriffliche Grundlage besitzen und als Sammelbegriff für die verschiedenen Anwendungen sowie als Abgrenzungsbegriff akzeptabel sein, aber für manche Wissenschaftler, wie Schmidt (2012: S. 22), sind die damit verbundenen Implikationen eines direkten Umschwungs zu stark. Dies ist eine verständliche Kritik, da das Internet sich nicht von einem auf den anderen Tag drastisch weiterentwickelt hat, sondern es kontinuierlich mit jeder Innovation zu einer Veränderung kam. Alternativ bieten die Begriffe wie Social Web oder Social Media, welche keine zeitliche Unterscheidung suggerieren, allein von der Benennung selbst eine klarere Bezeichnung, da sie ganz speziell den sozialen Charakter betont (vgl. ebd.).

3.3.2 Das Social Web

Wie angeführt ähneln sich die drei Begriffe durchaus sehr, aber Unterschiede existieren. Eine davon zwischen Web 2.0 und Social Web ist die Betrachtungsweise auf verschiedene Elemente. Während beispielsweise der Fokus des Web 2.0 für manche Autoren auf der technischen Ebene liegt, ist beim Social Web der Kern die sozialen Aspekte des Informationsaustausches sowie die Beziehungspflege der neuen Kommunikationsmöglichkeiten (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11; Ebersbach, Glaser, Heigl 2010: S. 23). Somit ist bei Social Web die soziale Interaktion und die Mensch-Maschine-Interaktion die Grundlage (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11; Schmidt 2012: 22). Als Form einer sozialen Handlung ist die Verwendung von Social Web besonders durch „die Dualität von Struktur und Handeln gekennzeichnet“ (ebd.). Dabei ist die Grundlage die soziale Struktur, die aus kollektiv geteilten Regeln und Ressourcen besteht, vor deren Hintergrund individuelles Handeln stattfindet (vgl. ebd.).

„Strukturen rahmen also das Handeln und werden durch es (re)produziert.“ (ebd.).

Leitgedanke ist die Verlagerung von Privatsphäre und sozialer Aktivität in die digitale Ebene sowie computervermittelte Interaktion zwischen den Teilnehmern, welche die Erstellung von Inhalten revolutioniert (vgl. Schneider 2012: S. 113). Es ist das hervorstechende Merkmal des Social Web, „dass es die Rezeption von Informationen, Wissens- und Kulturgütern einerseits und deren Hervorbringung, Bewertung und Verbreitung andererseits in der alltäglichen Nutzung eng miteinander verwebt“ (Schmidt 2012: S. 26). Wenn man als Paradigma des Social Webs die vielfältigen Partizipationschance in offenen Gemeinschaften betrachtet, dann lässt sich zu dem Schluss kommen, dass bereits in den Anfangsjahren des Internets die Grundidee dazu verankert wurde (vgl. Schneider 2012: S. 116). Dies unterstreicht noch einmal die teils unglückliche Verwendung von Web 2.0, die eher einen abrupten Evolutionsschritt symbolisiert. Der Begriff Social Web hebt den sozialen Aspekt der partizipatorischen Architektur besser hervor (vgl. Kostakis 2015: S. 75). Dennoch lassen sich beide Begriffe über zwei Dimensionen der Internetnutzung definieren. Zum einen spielt der Grad der Mitgestaltung eine Rolle, der sich mit der Nutzung sowie der Herausgabe der Inhalte befasst (vgl. Gerhards, Klingler, Trump 2012: S. 129). Zum anderen der Kommunikationsgrad, der von rein individueller Kommunikation bis hin zu öffentlich vernetzter Kommunikation reicht (vgl. ebd.).

3.3.3 Die Social Media

Social Media hebt sich von den drei Begriffen speziell als immense Möglichkeit für den digitalen Raum hervor. Sie verweist von den dreien am stärksten in die Richtung einer neuen Kommunikationskultur (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11). Die Essenz der Social Media besteht aus drei Elementen. Basis sind hier erstens die technische Informationsstruktur und die Tools, die die Inhalte produzieren und verbreiten (vgl. Kingston, Stam 2013: S. 85). Im nächsten Schritt nimmt der Inhalt eine digitale Form an (vgl. ebd.). Dies können Nachrichten, Neuigkeiten, Ideen oder kulturelle Produkte sein. Als letztes Element sind es die Leute, Organisationen und Industrien, die die digitalen Inhalte produzieren und konsumieren (vgl. ebd.: S. 86). Social Media ermöglicht es Nutzern, eine symbolische Beziehung über die digitale Sphäre zueinander aufzubauen (vgl. Himelboim, Golan, Moon, Suto 2014: S. 363). Dies geschieht durch die Vermischung der Positionen der ProduzentIn und KonsumentIn zur ProsumentIn (vgl. Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11). Diese nutzen ihre Freiheiten in der digitalen Welt sowohl zur Produktion als auch Konsumierung von Kommunikation, womit es zum primären Konzept der heutigen Zeit wird (vgl. Tsekeris/Katerlos 2015: S. 2; Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11; Schindler 2010: S. 37). Nutzer produzieren und konsumieren beispielsweise die Inhalte ihrer Profile bei Facebook, Instagram oder YouTube, womit die Linien zwischen diesen verschwimmen. Die Nutzer beginnen damit ihre eigenen Realitäten zu definieren (vgl. Tsekeris/Katerlos 2015: S. 2). Diese Situation verstärkt sich heutzutage durch das synergistische Zusammenwirken der Medienwelt, die Medienkonvergenz, welche durch die technischen Entwicklungen und Verbreitung von technischen Geräten, wie Laptop, Smartphone, Tablet etc., die mobile Kommunikation stark in die digitale Sphäre zieht (vgl. ebd.; Moser 2014: S. 25).

Es gibt viele verschiedene Anwendungen, die unter den Begriff Social Media fallen. Mittels der Conversation Prism von Brian Solis (2009) soll hier ein kleiner Überblick gegeben werden. In dieser werden die verschiedenen Kommunikationstools in der Social-Media-Welt breit gefächert (vgl. ebd.). Oft werden in diesem Kontext nach verschiedenen Social Media Anwendungen, wie Soziale Netzwerke, Diskussionsplattformen (Foren), Instant Messaging/Chats (WhatsApp, Viber, Skype, etc.), Weblogs, Community-Projekte (Wikipedia, Wikis), Informationstools (RSS-Feeds), Content Communities (YouTube) oder Podcasts/ Vodcasts, unterschieden, welche die Funktion des kommunikativen sowie

informativen Austausches und der sozialen Interaktion haben (vgl. Taddicken 2016: S. 446; Kerstin 2014: S. 77; Ettl-Huber, Nowak, Reiter, Roither 2013: S. 11; Kühn 2010: S. 35ff).

Wenn man von Social Media spricht, geht es primär um die Marktführer in diesem Bereich. Dies sind Facebook, Instagram, Snapchat oder Twitter (vgl. ARD/ ZDF 2016a: S.7). Sie sind kostenlose Systeme, die es den Nutzern erlauben Informationen, Bilder, Ereignisse, Meinungen, etc. auf den jeweiligen Plattformen zu veröffentlichen. Man bezeichnet diesen Vorgang als Posten. Dies kann entweder im überschaubaren Rahmen der bestätigten Freunde geschehen oder in einem öffentlichen, der für jeden ersichtlich ist (vgl. Kingston, Stam 2013: S. 86). Diese Marktführer kombinieren mehrere Social Media Anwendungen miteinander, aber werden primär als Social Network bezeichnet. Luttrell (2014) sieht in Social Networking Seiten verschiedener Gemeinschaften, in denen sich Leute mit gemeinsamen Interessen treffen und Informationen austauschen können. Diese Struktur bildet sich heraus durch die vielen Verzweigungen der sozialen Akteure, wie Individuen und Organisationen, und aufgrund der Entstehung von sozialen Verbindungen zwischen ihnen (vgl. Himmelboim, Golan, Moon, Suto 2014: S. 363). Auf Facebook, beispielsweise, drückt sich diese Verbindung primär durch sogenannte Freundschaften oder Follower aus (vgl. ebd.). Eines der essentiellsten Elemente ist hier die Funktion des Interagierens untereinander. Bei den Anwendungen der sozialen Netzwerke sind das Liken und das Teilen (Sharens) von Beiträgen mit anderen die wichtigsten neuen Möglichkeiten. Durch das Drücken eines Reaktions-Knopfs, wie dem Like-Button auf Facebook, zeigt man seine Unterstützung oder Abneigung für den Post eines anderen. Dies wird dann den eigenen Freunden und Followern angezeigt. Bei dem Teilen eines Beitrags eines Dritts findet dieser Vorgang noch direkter statt. So mag ein Nutzer zwar selbst nicht politisch interessiert sein, aber „in dem Moment, in dem ein Facebook-Freund etwas Politisches postet und dieser Post in der Timeline des (eigentlich weniger interessierten) Nutzers erscheint, tritt ein Nutzer plötzlich (unfreiwillig) mit politischen Informationen in Kontakt.“ (Faas, Sack 2016: S. 31). Dies findet durch das Liken und besonders beim Teilen statt. Für die Arbeit ab Kapitel 4.3 ist dieser Prozess von Bedeutung. Ein weiteres neues wichtiges Element ist die Möglichkeit, ein themenbezogenes Netzwerk durch die Benutzung von sogenannten #Hashtags um Schlüsselbegriffe zu kreieren (vgl. Unger 2012: S.73). Wenn ein Hashtag, #- Zeichen, vor einen Themenbegriff gesetzt wird, können in

einer Suche andere Posts mit dem gleichen Hashtag gefunden werden (vgl. ebd.). Somit kann man durch die Verwendung von Hashtags Teil einer größeren Diskussion im many-to-many-Stil werden. Wenn diese ganz besonders beliebt sind, lassen sie sich unter Trending Topics noch leichter auffinden. Ein ähnlich wichtiges Verfahren ist die Nutzung von Mentions. Indem ein @ vor den Nutzernamen eines anderen Users gesetzt wird, kann man diesen auf den eigenen Post hinweisen sowie auf die Person selbst verweisen. Ein Unterschied zu klassischeren Internetdiensten, wie der eigenen Website, ist, dass der Nutzer sich an die Richtlinien und Guidelines sowie den Seitenaufbau dieser Anwendung im Social Media halten muss (vgl. Kingston, Stam 2013: S. 86). Nur in gewissen Bereichen kann man eigene Akzente setzen, beispielsweise indem man bei Bildern, Profilbild oder Titelbild das eigene Design (corporate Design) hervorhebt. Für viele Nutzer ist es auch üblich über Links zur eigenen Website eine Doppelverlinkung herzustellen (vgl. ebd.).

Alleingestellt ist Social Media noch keine Revolution, sondern kann eine taktische Evolution der Vernetzung und Kommunikation darstellen (vgl. Qiu 2016: S. 619). Sie kann sich zwar für politische Akteure und Organisationen als ein wichtiges Mittel erweisen, um mit den eigenen Unterstützern in Kontakt zu treten und Informationen zu verbreiten, aber auch einschränkend wirken (vgl. Kingston, Stam 2013: S. 86). Als Beispiel ist hier die Zensur zu nennen, die eine Herausforderung darstellt. Für diese Arbeit ist, wie für viele neuere Beiträge, die sich mit diesem Feld befassen, die Sichtweise auf die Social Media Anwendungen am interessantesten. Die technischen Möglichkeiten des sogenannten Web 2.0 gelten als Startpunkt des Wandels. Allerdings sind es die inhaltlichen Veränderungen, wie der Paradigmenwechsel vom Informationsmedium zum Interaktionsmedium sowie der von der frühen Read-Only-Rezeptionskultur zur Read/Write/Audiovisual Partizipationskultur, die von Bedeutung sind (vgl. Bräutigam, Ettl-Huber 2013: S. 150; Ziemann 2012: S. 116). Generell sind Beziehungen sowie das Aufbauen derselben einer der Grundsteine der Öffentlichkeit (vgl. Himmelboim, Golan, Moon, Suto 2014: S. 363). Social Media verändert diesen Bereich. Diese Vielfalt an Angeboten und Möglichkeiten sowie deren Dynamik machen diese zu einem interessanten und herausfordernden Forschungsbereich für die Kommunikations-, Medien-, Sozial- und Politikwissenschaft (vgl. Taddicken 2016: S.

3.4 Die Auswirkungen von Internet und Social Media auf die politische Kommunikation

Welche Auswirkungen haben Internet und Social Media auf die politische Kommunikation? Aktuelle Untersuchungen der politischen Kommunikation haben bestätigt, dass, besonders bei der Informationsgestaltung, Social Media große Veränderungen hervorruft (vgl. Etter, Vestergaard 2015: S. 164). Des Weiteren besitzt Social Media durch das erhöhte Frame-Setting die Chancen die Öffentliche Meinung maßgeblich zu beeinflussen (vgl. ebd.). Durch die Ausweitung der Kommunikationsmöglichkeiten hat das Internet die heutige politische Kommunikation verändert, was im Umkehrschluss zu einer veränderten Kommunikation führte (vgl. Haas 2015: S. 27; Vowe 2014: S. 25). Dies gilt sowohl für Themenauswahl, Gesprächspartner, aber auch für die zeitliche Dimension. Es hat an den Rahmenbedingungen für kommunikatives Handeln angesetzt und den Raum kommunikativer Optionen erweitert (vgl. ebd.: S. 29). Ein Grund dafür ist die durch diese Entwicklung entstandene Gruppe der Digital Citizens, die ihre politischen, aber auch allgemeinen Kommunikationsroutinen in einer digitalen Online-Welt ausleben und entscheidende Impulse zum strukturellen Wandel der politischen Kommunikation auf Mikro-, Meso- und Makroebene auslösen (vgl. ebd.: S. 25). Habermas erwartet durch die Digitalisierung die zunehmende Revitalisierung der Öffentlichkeit in Interaktion und Deliberation auf der Mikroebene, während Neubürger dies mit der Fragmentierung der Meso- und Makroebene verbindet (vgl. Wimmer 2014: S. 58; Neubürger 2009, S. 19f.). Ein weiterer Grund ist die Eigenschaft des Internets, die Individual- und Massenkommunikation miteinander zu verknüpfen (vgl. Finke 2005: S. 67; Harth 2001; Römmele 2001). Ein Effekt davon ist, dass die Ebene der Öffentlichkeit und der Privatheit sich nicht mehr deutlich voneinander trennen lassen wie in den Jahren vor dem Internet (vgl. Moser 2014: S. 40). Des Weiteren besitzt das Individuum neue Eingriffs-, Steuerungs- und Reaktionsmöglichkeiten auf das digital vermittelte Informationsangebot (vgl. Finke 2005: S. 67; Harth 2001; Römmele 2001).

Im Kontext der politischen Kommunikation besteht die größte Veränderung nicht im technologischen Charakter des Internets oder im Unterschied zwischen digitaler und traditioneller Öffentlichkeit, sondern in der Art und Weise des sozialen Gebrauchs (vgl. Wimmer 2014: S. 54). So stellen die digitalen Anwendungen einerseits ein wichtiges Mittel der Distanzverringering sowie der schnellen Kommunikation dar und andererseits eine Verbesserung der Interaktivitäts

möglichkeiten zwischen verschiedenen politischen Gruppen und Organisationen (vgl. Wimmer 2008: S. 215). Ein gutes Erklärungsbeispiel ist die bereits angesprochene Chance der Interaktion des Produzenten/Vermittlers der Information mit beliebig vielen Adressaten sowie der problemlose Wechsel zwischen Sender und Empfänger. Das Internet liefert durch seine Interkonnektivität (der Systemkomponenten) die größer werdende Chance Menschen zusammenzubringen (vgl. Tsekeris/Katerlos 2015: S. 3). Besonders Funktionen, wie Artikulation, Emanzipation/ Identitätsbildung, Information/Kommunikation, Mobilisierung, Organisation, Protest, Subversion, sind über Internetanwendungen einfacher für Öffentlichkeiten durchzuführen (vgl. Wimmer 2008: S. 215). So bietet beispielsweise Facebook eine Plattform, um andere an wichtigen Momenten des eigenen Lebens teilhabenzulassen und die eigene Meinung kundzutun (vgl. Kirschsieper 2015: S. 65). Dies alles kann einen wichtigen Effekt auf das Konzept der politischen Öffentlichkeit ausüben, da eine kommunikative Rückkopplung mit politischen Akteuren möglich wird und somit sich das politische System demokratischer entwickeln kann (vgl. Schmidt 2015: S. 58; Finke 2005: S. 67; Römmele 2001: S. 155). Theoretisch gesehen entsteht somit ein mehrdimensionaler diskursiver und globaler Raum auf dem schnell und interaktiv die Aussicht auf Kommunikation und Informationsgewinnung und -ausbreitung besteht (vgl. Finke 2005: S. 67).

Ausgehend davon hat sich das Verständnis zu Öffentlichkeit verändert, da soziale Medien es ermöglichen, mit Menschen auf einer globalen Ebene zu interagieren (vgl. Kirschsieper 2015: S. 65). Der Sinn der Öffentlichkeit ist unter anderem, die notwendige Orientierung der Bürger eines Gemeinwesens zu bieten und eine Sphäre zu sein, auf welcher politische Partizipation stattfinden kann (vgl. Wendelin 2015: S. 99). Dabei können Social Media Anwendungen die Wegstrecke zur Verbesserung des bürgerlichen Involvements verkürzen. Zwar kann die Aufnahme von Social Media Diensten durch politische Organisationen nicht synonym mit einer automatischen Verbesserung der politischen Partizipation gesetzt werden. Aber sie eröffnen die theoretischen Chancen dazu, indem sie einen besseren Raum dafür bereitstellen (vgl. Tsekeris/Katerlos 2015: S. 3f). Allerdings wäre der Rückschluss, dass theoretisch bessere Partizipationsmöglichkeiten automatisch demokratisierender oder emanzipierender wirken verfrüht, da ebenso reaktionäre wie demokratische Kräfte diese nutzen können (vgl. Wimmer 2014: S. 59). Skeptische Positionen verweisen darauf, dass das Internet vorwiegend zur Unterhaltung genutzt wird und dies

eher zum Fragmentieren der Gesellschaft als zum Demokratisieren führt (vgl. Haas 2015: S. 27). Es ist eine zunehmende Ökonomisierung und Unterhaltungsorientierung in den digitalen Medien festzustellen (vgl. Wendelin 2015: S. 99). Des Weiteren muss sich durch die reine Aussicht auf stärkere Eigenleistungen im kommunikativen Raum der Social Media nichts an der Gesamtaktivität der politischen Partizipation ändern. Denn durch das Internet allein wird nicht viel an der reinen Partizipationspyramide zivilgesellschaftlichen Handelns modifiziert (vgl. Baringhorst 2014: S. 104).

So können kreative Produzenten, die regelmäßig Netzartefakte erzeugen, die Ausnahme darstellen (vgl. ebd.). Doch dies muss nicht problematisch sein. Denn durch die Konnektivitätsmöglichkeiten des Internets sind die Verbreitungsoptionen untereinander ein starkes Element. Hier spricht man von der 1:10:100 Regel des user-generated-content, die besonders durch Social Media Dienste wirkt. So gilt für jede Person, die Inhalt online produziert und veröffentlicht, existieren zehn User, die ihn weiterleiten, und darauf hundert, die ihn lesen (vgl. ebd.). Diese Eigenschaft ist einer der entscheidendsten Vorteile des Internets. Denn so können auf einfache Weise viele Leute erreicht werden. Ein weiterer wichtiger Effekt ist das etwaige Fragmentieren der Öffentlichkeit (vgl. Wendelin 2015: S. 99). Besonders durch Social Media Anwendungen, wie Social Networks à la Facebook, in denen in gewisser Weise über Freunde und persönliche Interessen eine eigene Teilöffentlichkeit erstellt wird, kann dies leicht entstehen. Ein Gefahrenpunkt daran ist, dass die nur individuell wahrgenommene Öffentlichkeit nicht der Realität entspricht, sondern nur eine eigene eingegrenzte Welt, eine sogenannte Blase (Bubble), symbolisiert und sich für einen selbst verschiedene Ebenen von Öffentlichkeit vermischen, die aber nicht die Gesamtheit repräsentieren (vgl. Witte 2008: S. 99). Durch die Etablierung von Social Media haben sich in diesem Feld somit einige Rahmenbedingungen gewandelt (vgl. Wendelin 2015: S. 99; Neuberger 2009).

Das neue Hybridmedium Internet ermöglicht der Kommunikation eine neue Grundlage durch eine mehrdimensionale Konvergenz (vgl. Vowe 2014: S. 30). Hierunter versteht Vowe das Zusammenwachsen der Kommunikation und der dazu notwendigen, technischen Geräte (vgl. ebd.). Heutzutage betrifft dies fast alle technischen Kommunikationsmittel. Das Internet ist in der Lage unterschiedliche Kommunikationselemente, wie Bild, Ton, Schrift, Zeichen, Sprache, Grafik, etc., miteinander zu verknüpfen (vgl. ebd.). Des Weiteren bedeutet Konvergenz, dass die Rolle von Sender und Empfänger kombiniert

werden kann (vgl. ebd.). Dieser Aspekt fand in dieser Arbeit bereits in Kapitel 3.2.2 Erwähnung und wird hier als besondere Eigenschaft des Social Web/Media gesehen. Allerdings verweist Vowe auch noch auf den Beobachter, der in der Online-Welt ungeahnte Möglichkeiten besitzt, eigene und fremde Kommunikationen zu betrachten (vgl. ebd.). Dieser ist nicht aktiv an der Kommunikation beteiligt, erhält aber die Informationen und kann passiv die Dialoge verfolgen. Dies ist eine weitere wichtige Entwicklung durch das Internet. Gesellschaftlich betrachtet, kann und hat das Internet zu einem soziokulturellen Wandel geführt, dessen Rahmenbedingungen sich in vielerlei Punkten verändert haben (vgl. ebd.: S. 31). Facetten, wie Individualisierung, Ökonomisieren, Rationalisierung, Globalisierung, Digitalisierung sowie Medialisierung, wurden durch das Internet akzentuiert und akzeleriert (vgl. ebd.). Durch die Veränderung dieser Facetten wurde das kommunikative Handeln neu geprägt (vgl. ebd.). Dabei liegt der Prozess an den einzelnen Individuen und wie diese den erweiterten Raum der Kommunikation verwenden (vgl. ebd.). Möglicherweise kann aufgrund der Vielfältigkeit das dazugehörige Handeln schwer antizipierbar sein. Dennoch lassen sich die Veränderungen der individuellen politischen Kommunikation erklären. Denn aus handlungstheoretischer Perspektive sind zweckrationales sowie Gewohnheits handeln maßgebend (vgl. ebd.: S. 32). Bei ersterem verändert das Internet die Rahmenbedingungen für kommunikatives Handeln, wodurch sich die Relation von finanziellen, zeitlichen, energetischen sowie kognitiven Kosten und Nutzen politischer Kommunikation in Aufwand für Information, Diskussion und Partizipation verschieben (vgl. ebd.). Ein Vorgang, der es einfacher für die Bevölkerung machen kann, wenn sie sich neu ausrichten und anpassen muss. Beim Gewohnheitshandeln geht es um die eingeschliffenen Routinen jedes Einzelnen, die automatisch stattfinden (vgl. ebd.). Eine Wandlung vollzieht sich in diesem Fall schwerlich, obwohl es einfachere und bessere Methoden gibt. Denn ein Umlernen oder Anpassen ist unerwünscht. Dies führt zu einem Spannungsgebilde zwischen zweckrationalem Handeln und Gewohnheitshandeln. Dieses Spannungsfeld verschiebt sich besonders in zunehmendem Alter in Richtung der erlernten Gewohnheiten (vgl. ebd.: S. 33). Dies ist ein Aspekt, welcher in Kapitel 4.1 Betrachtung findet.

Aus konzeptioneller Sicht kommt das Internet allerdings als Instrument und Medium der politischen Kommunikation immer stärker in Bedrängnis (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 247; Jungherr und Schoen 2013, S. 142ff.). Dies liegt darin begründet, dass die hohen

Erwartungshaltungen an das Internet durch empirische Studien bislang nicht bestätigt wurden (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 247; Faas und Partheymüller 2011; van Deth 2000). Bei all diesen Perspektiven für die Politik und die politische Kommunikation sollte man sich bewusst sein, dass Social Media Anwendungen rein von ihrer Grundlage her weder politisch noch unpolitisch sind (vgl. Hohmann, Faas 2014: S. 250). Sie werden vom Nutzer gefüllt und erlangen nur so ihren Zweck. Es liegt ganz im Ermessensspielraum des Bürgers, ob er/sie die sozialen Medien politisch nutzt oder nicht. Politische Organisationen können Kanäle bereitstellen und informieren sowie aktivierend agieren, aber der Wille muss vom Bürger selbst kommen. In den Analysen von Kapitel vier und sechs werden diese Aspekte näher betrachtet. Des Weiteren haben die Social Media Anwendungen primär ein kommerzielles Interesse (vgl. Schmidt 2015: S. 59). Ob und inwieweit die Nutzer deren Dienste politisch nutzen oder nur zur Unterhaltung, spielt dabei für die Firmen der Social Media Anwendungen eine untergeordnete Rolle. Des Weiteren ist auch festzuhalten, dass eine Vielzahl an Usern das Internet aus Unterhaltungsmotiven heraus nutzen und somit in einem eher unpolitischen Sinne (vgl. Emmer, Vowe, Wolling 2011: S. 116f; Hohmann, Faas 2014: S. 249). Dies unterstreicht, dass Social Media von der Grundlage her, weder politisch noch unpolitisch sind. Es lässt sich hier von einem Partizipationsparadox sprechen, da Social Media einerseits ungekannte politische Möglichkeiten bieten, aber andererseits prinzipiell selbst nicht politisch sind (vgl. Schmidt 2015: S. 62). Dabei wird das Potenzial von Social Media nicht in der Substitution der bisherigen Massenmedien ersichtlich, sondern eher als paradigmatische Mesomedien (vgl. Schrape 2015: S. 208).

Tabelle 1: Idealtypische Klassifikation der Mikro-, Meso- und Massenmedien Quelle: Eigene Darstellung nach Schrape 2015: S. 208.

	Mikromedien	Mesomedien	Massenmedien
Reichweite (Personen)	> 100 Individualkommunikation	100-100.000 Spezialisiert	100.000-10+ Mio Übergreifend
hohe Asymmetrie			Newsportal, Zeitungen

keine Asymmetrie	z.B. Chats, E-Mail, Messages	Podcasts, Facebook Gruppen, Videoportale	

Was lässt sich vor der Analyse zu den revolutionären Hoffnungen auf Wirklichkeitsveränderungen für die politische Sphäre anführen? Nein, das Internet und Social Media sind nicht automatisch der Heilsbringer der Politik. Dies ist nicht schlimm, denn diese Sichtweise würde die eigentliche Zielsetzung verfehlen. Dennoch sind eine Verschiebung und somit ein neuerlicher Strukturwandel der Öffentlichkeit durch die zahlreichen inkrementellen Veränderungen möglich. Allerdings ist dies ein gradueller und vielschichtiger Umbruch und keine eruptierende Transformation (vgl. ebd.: S. 209). Durch die komplementäre Koexistenz neuer sozialer Medien und klassischer Massenmedien wurde das Spektrum an Kommunikationsformen auf allen Ebenen wesentlich erweitert und damit die Interaktionsfrequenz drastisch erhöht (vgl. ebd.). Doch um die politische Kommunikation, die Politik und im Endeffekt die Gesellschaft zu verändern, muss das Internet flächendeckend genutzt werden und im besten Fall häufig für politische Aspekte. Inwieweit dies der Fall ist, soll im folgenden Kapitel untersucht werden.

4. Analyse 1 - Die Nutzung des Internet und Social Media in Deutschland

4.1 Das Internet in Deutschland

Damit sich die politische Kommunikation in der Bundesrepublik Deutschland durch das Internet weiterentwickeln und bestenfalls zu politischer Partizipation führen kann, bedarf es, wie zuvor in Kapitel 3.1.6 näher erläutert, einer großen Basis an Bürgern, die das Internet verwenden und darüber erreicht werden können. Dazu muss das Internet in der Bevölkerung weit verbreitet sein. Denn von einem Medialisierungseffekt kann erst gesprochen werden, wenn weite Teile der Gesellschaft durch ein Medium erreicht werden können (vgl. Wendelin 2015: S. 104). Wie die folgenden Statistiken aus den Quellen Statista, ARD/ZDF Onlinestudie, Initiative D21, Eurostat und anderen zeigen, hat sich die Internetnutzung stark entwickelt. So hat sich der Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den letzten 15 Jahren fast verdoppelt. Während im Jahr 2001 37%, das bedeutet 24.8 Millionen Menschen der deutschen Bevölkerung, das Internet nutzten, erhöhte sich die Anzahl bis zum Jahr 2016 auf 79% (83,8%, ARD/ZDF) und damit 58 Millionen Menschen

(vgl. Statista 2016: S. 8; ARD/ZDF 2016a: S. 1ff). Diese Entwicklung verlief stetig mit konstant zunehmenden Zahlen. Dabei fanden die höchsten Nutzeranstiege in den Jahren 2002 zu 2003 mit einem Anstieg von 8,4% und 2007 zu 2008 mit 4,9% statt (vgl. Statista 2016a: S. 8). Es ist nicht eindeutig, was die größeren Anstiege in diesen Jahren ausgelöst hat, aber ersterer korreliert mit dem Umschwung in die Social Media Phase des Web 2.0. Der zweite könnte mit dem Beginn der Smartphonezeit nach der Veröffentlichung des ersten iPhones im Jahre 2007 zusammenhängen (vgl. Lindner 2017). In den letzten fünf Jahren waren die Anstiegssprünge nur noch unter einem Prozent pro Jahr (Statista 2016a: S. 8). Doch von 2015 auf 2016 erhöhte sich der Wert um 1,4 Prozentpunkte und kennzeichnete den höchsten Anstieg seit 2010 (vgl. ebd.).

Generell wurde ein Zuwachs von 2015 auf 2016 um knapp zwei Millionen Nutzer beobachtet (vgl. ARD/ZDF 2016a: S. 8).

Große Teile der Gesellschaft verwenden mittlerweile das Internet und der Trend zeigt in Richtung einer fast flächendeckenden Nutzung in Deutschland. Dies bedeutet unter anderem, dass sich die Politik nicht nur im Internet aufhalten sondern dort stark aktiv vertreten sein sollte, um die Bürger zu erreichen. Denn über dieses Medium lassen sich zukünftig wachsende Anteile der Öffentlichkeit erreichen. Im Gegenzug verringert sich die Anzahl der Deutschen, die noch nie das Internet genutzt haben, immer weiter. Im Jahr 2015 verwenden nur noch zehn Prozent der Deutschen noch nie das Internet (vgl. Statista 2016a: S. 11). Dieser geringe Wert sollte mittlerweile weiter gesunken sein und unterstützt die bisherigen Erkenntnisse.

Der reine Anteil der Internetnutzer ist allerdings nicht der einzige wichtige Aspekt. Die aktive Nutzung des Mediums ist ebenso wichtig. Bei der Betrachtung der Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Verwendung des Internets ergeben sich weitergreifende Erkenntnisse. Denn wie Abbildung 5 zeigt, stieg in den letzten Jahren die tägliche Nutzungsdauer stark an. Dabei wurde im Jahr 2016 der größte Zuwachs bei der (täglichen) Internetnutzung seit vielen Jahren beobachtet (vgl. ARD/ ZDF 2016a: S. 2). Laut dieser Studie nutzten im Jahr 2016 rund zwei Drittel der Bevölkerung und damit 45 Millionen Menschen täglich das Internet in Deutschland (vgl. ebd.). Allerdings hat sich nicht nur die Anzahl der täglichen Nutzer erhöht, sondern ebenso die aktive tägliche Nutzung, wie aus Abbildung 6 zu ersehen ist.

Es konnte kein kontinuierlicher Anstieg verzeichnet werden, da es in manchen Jahren, 2004 und 2015, auch zu rückläufigen Tendenzen kam. Meistens konnte allerdings eine Steigerung der Nutzungsdauer beobachtet werden (vgl. Statista 2016a: S. 10). Während es bis 2012 moderate jährliche Anstiege gab, erhöhte sich die Nutzungsdauer 2013 um 25 Minuten (vgl. ebd.). Im Jahr 2016 wurde eine Erhöhung um 20 Minuten auf durchschnittlich 2:08 Stunden im Vergleich zum Vorjahr festgestellt (vgl. ebd.). Damit wurde erstmals die zwei Stundenmarke überschritten. Folglich ist nicht nur ein großer Teil der deutschen Bevölkerung online, sondern verbringt mittlerweile auch viel Zeit des Tages im Internet. Die erste Hypothese dieser Arbeit, dass das Internet in Deutschland weitgehend und flächendeckend verbreitet ist und genutzt wird, scheint auf den ersten Blick bestätigt zu sein.

Lässt sich diese Hypothese auch bei genauerer Betrachtung von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen bestätigen? Eine weitverbreitete Annahme ist, dass junge Menschen neue Technologien eher nutzen und ältere sich damit nicht mehr auseinandersetzen würden. Bei Richtigkeit würden sich aufgrund der Altersverteilung innerhalb der deutschen Gesellschaft Schwierigkeiten ergeben, da die deutsche Gesellschaft immer älter wird (vgl. Wermelskirchen 2015). Es würde große Bevölkerungsteile von der digitalen Welt mit dem Fokus auf politische Kommunikation ausschließen. Basis dieser Auffassung ist, dass ältere Menschen keinen Internetanschluss besitzen und nicht wissen, wie sie mit den neuen Kommunikationstools umgehen sollen. Doch die Betrachtung der folgenden Abbildung veranschaulicht unerwartete Erkenntnisse.

Auch andere Faktoren, wie das Geschlecht, auf welches hier nur kurz eingegangen werden soll, scheint weniger ein Ausschlussfaktor darzustellen. Die Kurven von Frauen und Männern weisen hierbei einen ähnlichen Verlauf auf und nähern sich stärker an. Auch wenn im Jahr 2016 immer noch mehr Männer als Frauen das Web nutzen, gleichen sich die Zahlen immer mehr an, wie in den Abbildungen 8 und 9 ersichtlich wird. Doch unterstreichen diese Statistiken, dass das Internet nicht mehr nur einen Raum für junge Männer darstellt, sondern für alle Geschlechter und Altersgruppen offen zugänglich ist.

Ein weiterer, zwar abnehmender Faktor, aber für die generelle Internetnutzung noch sehr relevant ist, ist der des Einkommens. Wie sich erkennen lässt, haben die Kurven ähnliche Entwicklungsriten und nähern sich immer mehr an. Dennoch ist deutlich zu erkennen,

dass mit sinkendem Haushaltsnettoeinkommen der Internetnutzungsanteil geringer ausfällt.

Während die Haushalte mit einem Nettoeinkommen von 2000 € pro Monat hohe Werte mit 86% (grau) bzw. 94% (rot) erreichen, liegen die Anteile der Personen mit geringerem Einkommen vergleichsweise über zehn Jahre zurück (vgl. Statista 2016a: S. 24). Erst 2016 wurde der Prozentsatz von 59 erreicht von den Internetnutzer mit weniger als 1000 € im Monat, während die Höherverdienenden schon 2004 diesen Wert aufwiesen (vgl. ebd.). Damit zeigte sich der größte Unterschied im Vorhandensein der finanziellen Mittel und nicht notwendigerweise im Alter oder dem Geschlecht. Dies ist und wird für die nächsten Jahre den größten Einfluss auf die Anzahl der Internetnutzer nehmen.

Doch wie wirken sich diese Erkenntnisse auf die erste Hypothese aus? Alter und Geschlecht haben mittlerweile nur noch einen geringe Wirkung auf die generelle Nutzung des Internets, allerdings ist ein wichtiger Faktor das Einkommen. Dennoch lässt sich die erste Hypothese hinsichtlich der täglichen Nutzungsdauer bestätigen. Denn diese differiert sehr stark das Alter betreffend. Hier gilt, dass, je geringer das Alter, desto mehr Zeit wird täglich im Internet verbracht. Auch die Anstiege im Vergleich zum Vorjahr nehmen bei den Jüngeren stärker zu. Diese Unterschiede in den Ergebnissen sind ebenso bei den Geschlechtern der Fall (vgl. ARD/ZDF 2016a: S. 3). Dabei fällt auf, dass durchschnittlich Männer 49 Minuten täglich länger online sind als Frauen (vgl. ebd.). Auch ist die Veränderung zum Vorjahr mit 26 Minuten doppelt so hoch, wie die der Frauen mit 13 Minuten (vgl. ebd.). Wenn man beide Erkenntnisse kombiniert, dann bestätigt sich in der täglichen Nutzung wieder das Bild des jungen männlichen Onliners. Hier scheint der Nutzungsabstand weiter anzusteigen.

Zwar befinden sich große Teile der deutschen Bevölkerung online und Alter sowie Geschlecht sind dafür nicht mehr entscheidend, aber dennoch verbringen vor allem junge, männliche Nutzer die meiste Zeit im Internet. Auch wenn sich ein großer Teil der Öffentlichkeit theoretisch online erreichen lässt, gibt es gewisse Gruppen, die Teilöffentlichkeiten darstellen können, bei denen dies leichter ist. Die Internetnutzer wachsen zwar in Deutschland immer weiter (zusammen), aber besonders in der täglichen Nutzung bestehen noch Unterschiede, die auf dem Weg zur allgemeinen Erreichbarkeit überwunden werden müssen. Hinsichtlich der Nutzungsdauer sollte die Hypothese falsifiziert werden. Allerdings kam es die generelle Nutzung betreffend zu einer sehr flächendeckenden

Verteilung und damit zu einer Medialisierung. Unter diesen Berücksichtigungen kann man die erste Hypothese als bestätigt betrachten.

4.2 Die Social Media in Deutschland

Die Internetnutzung ist, wie festgestellt, in Deutschland sehr verbreitet. Doch eine hohe Internetnutzung kann nicht automatisch mit einem hohen Gebrauch von Social Media Anwendungen gleichgesetzt werden. Aus diesem Grund wird die Social Media Aktivität in Deutschland hier gesondert betrachtet.

Die hohe Internetnutzung kann hierbei als Grundvoraussetzung angesehen werden, auf welcher die Social Media Nutzung aufbaut. Verschiedene Anwendungen der Social Media werden unterschiedlich intensiv verwendet. Wie Abbildung 12 veranschaulicht, werden Soziale Netzwerke, wie Facebook, im Vergleich zu 2012 mit 40% im Jahr 2016 mit 58% häufiger von Internetnutzern verwendet (vgl. Statista 2016a: S. 44). Dabei werden von 26% der Internetnutzer mindestens einmal die Woche Soziale Netzwerke online besucht (vgl. ebd.: S. 45). Andere Anwendungen, wie Chatting und Instant Messaging, die ebenfalls über Soziale Netzwerke möglich sind, haben sich noch stärker entwickelt. 2012 nutzten 37% der Befragten die Sozialen Netzwerke, während der Prozentsatz 2016 auf 61% gestiegen ist (vgl. ebd.). Doch wie häufig werden soziale Medien genutzt? Mehrmals an einem Tag werden von 51,1% der Nutzer die Social Media angewandt (vgl. ebd.: S. 47). Damit sind mehr als die Hälfte der Social Media Nutzer häufig auf solchen Seiten, während 23,1% zumindest einmal pro Tag, 19% gelegentlich einmal die Woche und 6,9% seltener von diesem Angebot Gebrauch machen (vgl. ebd.). Daraus lässt sich schließen, dass allgemein die Möglichkeiten der Social Media oft ergriffen werden und dementsprechend über diese Kanäle eine gute Erreichbarkeit des Nutzers gewährleistet ist. Die Ergebnisse sind aus Abbildung 13 zu ersehen. Gibt es in diesen Fällen einen Unterschied beim Geschlecht? Bei der Betrachtung der verschiedenen Gesellschaftskategorien fällt auf, dass die Ergebnisse der Frauen bei der Social Media Nutzung denen der generellen Verwendung des Internets widersprechen. Denn Frauen nutzen besonders häufig Social Media Anwendungen, wie Soziale Netzwerke. Dies wird in folgender Statistik (Abbildung 14) deutlich (vgl. Statista 2016a: S. 49).

Doch welche Social Media Dienste werden von den Deutschen generell verwendet? In Abbildung 15 sind verschiedene Social Media Dienste aufgelistet. Wie weltweit ist auch in Deutschland Facebook der Marktführer. Es ist mit 27 Millionen

Menschen das Soziale Netzwerk mit der größten Nutzergruppe (vgl. Statista 2016b: S.10). Des Weiteren rangiert es mit 34 % in der wöchentlichen und 22% in der täglichen Nutzung an erster Stelle (vgl. ARD/ZDF 2016a: S.7). Dabei war eine Zunahme von sieben Prozent bei der wöchentlichen Nutzung im Vergleich zum Vorjahr zu beobachten (vgl. ebd.). Besonders der Prozentsatz der Unique User, d.h. Menschen, die sich nur auf eine Anwendung beschränken, ist mit 36,1% der Gesamtnutzerzahl sehr hoch (vgl. Statista 2016a: S. 48). Noch eindrucksvoller wirkt die Millionenanzahl der Visits auf der Facebookseite verglichen mit den andern Sozialen Netzwerken (siehe Abbildung 16).

Mit nahezu 700 Millionen Visits (677,5 Millionen) im Oktober 2016 ist Facebook das am häufigste und von den meisten Nutzern besuchte Soziale Netzwerk (vgl. Statista 2016b: S. 13). Diese Zahlen untermauern die besondere Bedeutung von Facebook in Deutschland. Aufgrund seiner Marktführerposition ist dieser Dienst der digitale Ort, um die Menschen zu erreichen. Die Reichweite des Unternehmen Facebook überschreitet allerdings noch die des eigenen Netzwerkes, da andere Social Media Anwendungen, wie Instagram, ein Social Network mit Fokus auf Bildern, und WhatsApp, ein Messaging/Chatdienst, zur Firma gehören. Auf Platz zwei der Nutzung liegt, wie Abbildung 15 zeigte, die Facebook-Tochter Instagram mit einer wöchentlichen Nutzung von neun Prozent bzw. einer täglichen von sieben Prozent (vgl. ARD/ZDF 2016a: S.7). Die Userbase von Instagram ist mit neun Millionen Deutschen verhältnismäßig hoch. Hierbei nutzen besonders die jüngeren Menschen das Netzwerk. 55% der 14-19 Jährigen sowie 27% der 20-29 Jährigen verwenden das Netzwerk mindestens einmal wöchentlich (vgl. ebd.).

Social Media wird zwar nicht von allen, aber von einem großen Anteil der Deutschen genutzt. Besonders Facebook ist hierbei der favorisierte Social Media Dienst und dadurch ließen sich die meisten Bürger erreichen. Andere Anwendungen, wie Instagram oder der Messagingservice WhatsApp, die besonders von jüngeren besucht werden, finden auch relativ viel Verwendung. Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass es sich hier um geringere Werte als bei der absoluten Anzahl der Internetnutzung handelt und auf diesem Gebiet noch viel Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Dennoch lässt sich bedingt durch die hohe Nutzung von Social Media Anwendungen die zweite Hypothese, dass soziale Medien stark von den Deutschen im Internet genutzt werden, bestätigen. Auch die dritte Hypothese, dass es sich bei dem Internet und Social Media nicht um eine

Modeerscheinung handelt, wurde in beiden Kapiteln durch die stetig steigenden Nutzerzahlen bestätigt.

4.3 Für welche Angelegenheiten nutzen die Deutschen das Internet?

Doch wofür nutzen die Deutschen das Internet und Social Media in ihrem Leben? Nach der ARD/ZDF-Onlinestudie wird mittlerweile für Kommunikation und Mediennutzung von den Deutschen die meiste Zeit im Internet aufgebracht (siehe Tabelle 3). Sie sind daher die wichtigsten Usecases.

Durchschnittlich nutzt die deutsche Bevölkerung das Internet täglich eine gute halbe Stunde und damit 24% der Online-Zeit für andere Medien im Internet (vgl. ARD/ ZDF 2016a: S. 5). Die Nutzungszeit liegt bei den unter 30 Jährigen mit 86 Minuten und 29% deren Nutzungszeit wesentlich höher (vgl. ebd.). Insgesamt nimmt allerdings von allen Aktivitäten, die der Kommunikation den meisten Raum ein. Unter diese Kategorie fallen nach der ARD/ZDF-Onlinestudie Anwendungen, wie E

Mail, Chatten/Messaging, oder Interaktionen in anderen Social Media-Anwendungen (vgl. ebd.). Insgesamt wird von der Kommunikation im Internet 39% der Online-Zeit in Anspruch genommen (vgl. ebd.). Dabei besitzt es bei den 14-29 Jährigen mit 41%, den 30-49 Jährigen mit 42% sowie den 50-69 Jährigen mit 38% den größten Teil (vgl. ebd.). Nur die Gruppe der ab 70 Jährigen verwendet 30% mit Spielen bzw. 22% mit Informationssuche im Internet, während nur 17% der Nutzungsdauer für die Kommunikation benutzt werden (vgl. ebd.). Bei der Betrachtung der Geschlechter zeichnet sich ein ähnliches Bild ab wie bei den Altersgruppen. Frauen nutzen die Kommunikation mit 45% besonders häufig in ihrer Online-Zeit, während die Mediennutzung mit 20% den zweiten Platz einnimmt (vgl. ebd.). Bei den Männern ist die Verteilung zwar ähnlich, allerdings liegen diese beiden Bereiche mit 35% für Kommunikation und 28% für Mediennutzung näher beieinander (vgl. ebd.). Insgesamt lässt sich subsumieren, dass das Element, der Kommunikation, mittlerweile der wichtigste Faktor des Internets ist und damit auch die Informationssuche überholt hat. Man kann damit sagen, dass die Bestandteile der Ära des Web 2.0 die wichtigsten im Internet geworden sind. Dies unterstreicht das Potential für die politische Kommunikation in diesem Bereich und damit für die ganze Politik.

Bei Social Media ist der Fokus von Grund her die Kommunikation. Doch auch Informationssuche bzw. -gewinnung sind ein wichtiger Aspekt. Bei der Betrachtung der

Nutzungsart von Social Media für diese Aufgabe dominiert das Erlangen von Neuigkeiten aus der Welt, wie aus Abbildung 17 zu erkennen ist.

Der Anteil der Internetnutzer, die das Internet zum Abrufen von Nachrichten, worunter auch Politiknachrichten gehören, verwenden, ist verhältnismäßig hoch. Es fällt dabei auf, dass besonders die jüngeren Menschen der Gesellschaft das Internet für diesen Bereich nutzen. Speziell junge Männer sind mit 79% der Internetnutzer an der Spitze, während es bei den jungen Frauen zwar 17 Prozentpunkte weniger sind, also 62%, die aber auch einen hohen Wert darstellen (vgl. Statista 2016c). Bei den 35 bis 59 Jährigen nutzen 66% der Männer das Internet zum Abrufen von Politiknachrichten. Bei den Frauen beläuft sich dieser Wert mit 46% unter der Hälfte (vgl. ebd.). In der Kategorie der ≥ 60 Jährigen ist der Abstand zwischen Männer und Frauen am geringsten. Dennoch ist der der Männer mit 57% im Vergleich mit den 43% der Frauen höher (vgl. ebd.). Die Ergebnisse sind sehr interessant, da sie bestätigen, dass gewisse Gesellschaftsgruppen sich mehr im Internet mit Politik auseinandersetzen als andere. Dies betrifft besonders junge, männliche Nutzer, die sehr aktiv sind. Dennoch sind insgesamt betrachtet diese prozentualen Werte relativ hoch und lassen den Schluss zu, dass viele der Internetnutzer sich zumindest mit politischen Nachrichten im Internet auseinandersetzen. Dabei ist zu beobachten, dass die Häufigkeit der Nutzung für aktuelle Nachrichten zur Politik seit 2014 stetig zugenommen hat (siehe Abbildung 19).

Im Vergleich zu 2015 kam es 2016 zu einem großen Sprung in der Nutzung sowohl bei den häufigen Nutzern von 13,22 Millionen auf 15,89 Millionen als auch bei den gelegentlichen von 13,63 auf 15,08 (vgl. Statista 2016d). Inwieweit dieser Anstieg mit der amerikanischen Präsidentschaftswahl oder anderen Großereignissen, wie der Flüchtlingskrise, korreliert, lässt sich hier nicht sagen.

Dies scheinen hohe Werte zu sein, doch wie sieht es im Detail in verschiedenen aktiv politischen Bereichen aus? Wenn es dabei um Parteien oder einzelne Politiker geht, dann werden sowohl die Websites als auch deren soziale Netzwerke nur von zwei Prozent regelmäßig besucht (vgl. Statista 2016e). Twitter

Nachrichten und Apps über diese Gruppierungen werden sogar nur von einem Prozent betrachtet (vgl. ebd.), wie aus Abbildung 20 zu erkennen ist. Dies sind sehr geringe Werte. Allerdings kommt es dabei häufig zu gelegentlicher Nutzung. 33% der Nutzer besuchen die Website ab und zu und 22% die Profile auf Sozialen Netzwerken (vgl. ebd.). Diese

Werte scheinen auf den ersten Blick auch relativ gering zu sein, doch wenn man die Fülle der Möglichkeiten betrachtet, die das Internet bietet, sind 33% und 22% gelegentliche Nutzung solide Anteile. Diese Werte erhöhen sich, wenn man die generelle politische Nutzung hinzunimmt. Die Studie der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) vom September 2015 kommt zu ähnlichen Ergebnissen in diesem Feld.

Während in dieser Studie 43,4% der Befragten Facebook überhaupt nicht nutzten sowie 35,4% angaben, es nicht zu politischen Angelegenheiten zu gebrauchen, verwendeten 21,2% es auch politisch (vgl. Faas, Sack 2016: S. 17). Diese Punkte betreffen die Informationsgewinnung sowie den interpersonalen Austausch mit Freunden oder anderen über Facebook. All diese Werte scheinen zwar auf den ersten Blick nicht beeindruckend zu sein, aber wenn man bedenkt, dass Social Media zu großen Teilen ein Unterhaltungsmedium darstellt und die Politik mit anderen Bereichen konkurriert, sind dies sehr aufschlussreiche Werte.

Doch wie sieht es in diesem Bereich bei den aktiveren Social Media Eigenschaften wie Posten, Liken und Teilen aus? Wie die Abbildung 21 der BAPP Studie darstellt, sehen Facebooknutzer selten politische Dinge von den eigenen Facebookfreunden (vgl. ebd.: S. 29).

Die Aufsplitterung dieser Ergebnisse nach verschiedenen Altersgruppen zeigt, dass Häufigkeit von politischen Beiträgen in der Kategorie der 18-39 Jährigen zwischen manchmal und selten liegt (vgl. ebd.: S. 30). Jüngere scheinen damit ein wenig mehr Politisches über Facebook mitzuteilen, auch wenn dies noch relativ wenig ist. Dabei scheint es auch keinen immensen Unterschied zu machen, wie hoch das politische Interesse ist. Zwar erfahren die Nutzer mit höherem politischen Interesse durchgehend mehr, aber es ist nicht signifikant höher. Denn deren Wert befindet sich auch nur an der oberen Seltenheit bis unteren Manchmal-Grenze (vgl. ebd.). Ein Grund für den Unterschied können die Algorithmen sein, die angewandt werden und die Interessen des jeweiligen Users berücksichtigen. Des Weiteren kann die Sensitivität für bestimmte Beiträge eine Rolle spielen, denn je nach Interessenlage „werden bestimmte Themen bewusster wahrgenommen und besser erinnert.“ (ebd.: S. 31). Zudem umgibt man sich sowohl virtuell als auch real meistens mit Personen, die eine ähnliche Interessenlage besitzen, was zu der in Kapitel 3.4 erwähnten Filterblase führen kann (vgl. ebd.).

Mit zehn Prozent kam es im September 2015 nur selten vor, dass jemand häufig oder sehr häufig auf like (gefällt mir) gedrückt hat. 25% der Leute taten dies manchmal, während der Rest mit selten bis nie antwortete (vgl. ebd.: S. 33). Beim Teilen von Posts fallen die Werte noch geringer aus, indem acht Prozent häufig oder sehr häufig etwas teilen, während 21% dies manchmal tun und 71% selten bis nie (vgl. ebd.: S. 33). Kommentare finden noch seltener statt, da nur sechs Prozent häufig oder sehr häufig, 14% manchmal und 80% selten/nie kommentieren (vgl. ebd.). Diese Abstufung mag an den Konvenienzkosten liegen. Ein Like oder das Teilen sind schneller und einfacher erledigt als ein Kommentar, der Zeit und Mut abverlangt (vgl. ebd.: S. 34). Diese Ergebnisse sind ernüchternd. Allgemein lässt sich festhalten, dass in sozialen Medien, wie Facebook, verhältnismäßig wenig aktiv von den Usern politisch kommuniziert wird. Zwar findet die Information mit politischem Kontext durchaus statt, aber meistens aus passiver Position heraus. Wahrgenommene Inhalte, seien sie von anderen geteilt, geliked oder gepostet, besitzen selten einen politischen Bezug. Ein Grund dafür könnte sein, dass Facebook primär ein Unterhaltungsmedium ist, welches sich eher durch soziale als politische Elemente auszeichnet (vgl. ebd.: S. 32).

Ein interessanter Aspekt ist dennoch, dass die Bürger von der Politik erwarten online über die Website und Social Media erreichbar zu sein. So sehen es durchschnittlich 73% als notwendig an, dass Politiker das Internet zum direkten Dialog mit den Bürgern verwenden (vgl. Statista 2015). Jüngere unterstützen diese Sichtweise noch deutlicher, da in der Gruppe der 18-29 Jährigen dieser Wert mit 84% angegeben wird (vgl. ebd.). Wenn es um die Chancen des Internets zur Mitwirkung an politischen Entscheidungen geht, sind die Meinungen der Bürger differenzierter. Allerdings sieht mit durchschnittlich 57% die Mehrheit ein Potenzial darin (vgl. ebd.). Auch hier haben die Jüngeren mit 66%, also fast Zweidrittel, mehr Vertrauen in die Chancen des Internets (vgl. ebd.).

Wie lassen sich diese Erkenntnisse nun subsumieren? Kann die vierte Hypothese bestätigt werden, dass die Voraussetzungen für politische Kommunikation gegeben sind. Diese Fragen lassen sich nicht so einfach beantworten. Ein großer Teil der deutschen Bevölkerung nutzt mittlerweile das Internet und obwohl die Unterschiede zwischen den Älteren und den Jüngeren sowie unter den Geschlechtern bei der generellen Nutzung schwinden, existieren noch Differenzen in der täglichen Nutzungsdauer. Dennoch ist eine gewisse Grundlage gegeben, die das Internet zu einem wichtigen Werkzeug zur

Politischen Kommunikation machen würde. Social Media Anwendungen dagegen finden zwar noch nicht bei allen Nutzern Verwendung, aber die Tendenz ist stark steigend und hierbei ist besonders das weibliche Geschlecht aktiv. Soziale Medien werden für unterschiedliche Dinge genutzt, aber am häufigsten für Kommunikation und zur Mediennutzung. Dabei ist die Informationsbeschaffung von politischen Nachrichten durchaus ein oft genutztes Mittel. Allerdings werden die Vorzüge der Social Media Anwendungen, wie der Austausch untereinander, direkte aktive Interaktion miteinander, oder das Liken, Teilen sowie Kommentieren, selten für politische Angelegenheiten verwendet. Zwar sieht diese Situation bei jüngeren Menschen ein wenig vielversprechender aus, allerdings nur um geringe Margen. Die Situation stellt sich nicht so dar, dass politisch Inaktive das Internet zur Beteiligung nutzen (vgl. Vowe 2015: S. 33). Konkludierend lässt sich festhalten, dass zwar die Voraussetzungen für die politische Kommunikation generell vorhanden sind, die Möglichkeiten der intensiven Nutzung bestehen, allerdings die Nutzung gering ist. Die vierte Hypothese kann zwar generell damit bestätigt werden, aber die Konsequenz daraus wäre zu falsifizieren.

Dies mag an generellem Politikdesinteresse liegen. Dieser Faktor ließe sich schwer durch die neuen Optionen des Internets ändern. Denn „wo nur ein rudimentäres politisches Interesse ist, werden auch die rasant gesunkenen Kosten für politische Information, Diskussion und Partizipation nichts an der Distanz zur Politik ändern“ (Vowe 2014, 40), aber auch an einer steigenden Fülle von anderen Themen, die mit politischen auf der digitalen Ebene konkurrieren können. Denn der Anstieg an politischer Nutzung im Internet in besonders politisierenden Zeiten, wie bei einer Bundestagswahl 2013, zu Beginn der Flüchtlingskrise 2015 oder der amerikanischen Präsidentschaftswahl 2016, veranschaulicht, dass politische Kommunikation und Informations- sowie Meinungsaustausch bei Facebook speziell in Zeiten von besonderem politischen Interesse eine Chance bei den Bürgern hat (vgl. Faas, Sack 2016: S. 32). Aufmerksamkeit ist ein wichtiges Element für das Internet. Sozial unterschiedlich ausgeprägte Faktoren, wie Alter, Bildung und politisches Interesse, sind wichtig. Aber besonders für Social Media Anwendungen ist der individuelle Fokus entscheidend, basierend auf der eigenen Aufmerksamkeit bei so einer Fülle an Informationen und Möglichkeiten (vgl. Vowe 2015: S. 33). Denn „Ein neues Thema auf der Medienagenda erzielt keine zusätzliche Aufmerksamkeit, die Aufmerksamkeit, die die Rezipienten dem neuen Thema entgegenbringen, reduziert die

Aufmerksamkeit für andere Themen - auch wenn sich an der objektiven Relevanz nichts verändert hat“ (Maurer 2010: S. 15). Jede Aufmerksamkeitsgewinnung entzieht einem anderen Akteur die eigene Aufmerksamkeit und es kommt zu einem Zero-Sum-Game. Denn ein negativer Nebeneffekt von Social Media Anwendungen ist die Fülle an Informationen, der sogenannte informationoverload, und die Vielfältigkeit der Themen (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 4). Es gibt verschiedene Verfahren zu versuchen, diese Effekte zu überwinden bzw. abzuschwächen. Zum einen kann man Informationsfilterung durch Hashtags betreiben. Zum anderen lässt sich durch einen Mix an verschiedenen (visuellen) Elementen, wie Bilder, Videos etc., die über Social Media möglich sind, Aufmerksamkeit erzeugen.

Ein weiteres Vorgehen ist ein professioneller Auftritt, der eine Abgrenzung zur Konkurrenz bewirken soll. Viele politische Gruppen, wie beispielsweise NGOs, sind zwar gut gemacht, aber starke „Aufmerksamkeit ziehen [...] die professionell gestalteten Angebote auf sich.“ (Witte 2008: S. 103). Professionalität ist eine notwendige Anpassung an den Markt der Aufmerksamkeit (vgl. ebd.). Dem gegenüber steht die Authentizität des eigenen Antriebs (vgl. ebd.). Diese Faktoren sind wichtig bei dem Social Media Auftritt von politischen Organisationen. In den nächsten Schritten sollen diese bei NGOs untersucht werden, da sie ganz besonders von der Richtigkeit ihrer Sache überzeugt sind und damit theoretisch mehr Leidenschaft ausstrahlen (vgl. ebd.).

5. Die Bedeutung von NGOs in der Politik

5.1 Der historische Hintergrund und die Stellung von NGOs

Die Auswirkungen von Internet und Social Media auf die politische Sphäre sind aufschlussreich und informativ. Jedoch weist der Bereich der Politik eine große Palette an Elementen, Facetten, Akteuren oder Ebenen auf. Die in den vorherigen Kapiteln festgestellten Ergebnisse können somit von gewissen Standpunkten ganz anders rasonieren. Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind sehr wichtige Akteure der Zivilgesellschaft und der politischen Bereiches, die vielfmals Öffentlichkeitsarbeit zur Umsetzung ihrer Ziele verwenden (vgl. Schwenger 2013: S. 6; Voss 2008: S. 231). Dabei ist deren Stellung in der Politik ein wenig besonders. Bevor das Zusammenspiel zwischen NGO und dem Internet analysiert wird, sollen grundlegendes Wissen über den Hintergrund von NGOs und deren Bedeutung für die politische Sphäre erläutert werden.

Konzeptionell wurde der Begriff, der in der Literatur durchaus kontrovers diskutiert wird, das erste Mal im Rahmen der Vereinten Nationen erwähnt (vgl. Bieth 2012: S. 21; Stickler 2005: S. 30; Take 2002: S. 39). Dort wurden in Artikel 71 der VN-Charta der Vereinten Nationen seit 1945 Akteure als nichtstaatliche Organisation bezeichnet, mit welchen Konsultationen aufgenommen werden können (vgl. Schwenger 2013: S. 28; Frantz, Martens 2006: S. 21). Diese Definitionen wurden über die Jahre immer mehr erweitert. Interessant bleibt, dass auf offizieller Ebene kein Konsens über eine allgemein gültige Definition besteht. Denn weder auf internationaler Ebene, wie zwischen Weltbank, den Vereinten Nationen und der Union of International Associations (UIA), existiert eine gemeinsame Begriffserklärung, noch in anderen internationalen Rechtskontexten oder Fachliteraturen (vgl. Schwenger 2013: S. 29; Bieth 2012: S. 21). Ein Grund dafür ist, dass zivilgesellschaftliche Organisationen mittlerweile eine fast unerschöpfliche Bandbreite an verschiedenen Organisationsformen, Verbänden, Netzwerken umfassen, für die keine allgemein gültige Definition gefunden werden konnte, da sie in ihrer Art und Auslegung sowie in ihren Begrifflichkeiten und interkulturellen Kontexten zu unterschiedlich sind (vgl. Schwenger 2013: S. 29). Besonders zu Beginn der 1970er und ab der 1990er Jahre erhöhte sich die Anzahl an Gründungen (vgl. ebd.). Der Forschungsbereich in der Politikwissenschaft allerdings wurde besonders seit den 1980ern immer relevanter, und NGOs wurden seit den frühen 1990ern auch vermehrt über Medien in der Gesellschaft bekannt (vgl. ebd.: S. 151; Voss 2007: S. 26; Frantz, Martens 2006: S. 16ff). Durch Etzioni wurden die NGOs in den Vereinigten Staaten (USA) bald als „dritter Sektor“, der durch die zivilgesellschaftlichen Akteure auf sich aufmerksam machte, neben Staatssektor und Wirtschaftssektor gesehen (vgl. Schwenger 2013: S. 151; Frantz, Martens 2006: S. 18; Hohn 2001: S. 1).

Diese Entwicklung verstärkte sich in den letzten Jahrzehnten immer weiter, so dass heutzutage der dritte Sektor sehr viele Gruppen beinhaltet, die als NGOs gesehen werden. Doch unter die Rubrik NGO fallen mittlerweile auch in einigen wissenschaftlichen Forschungen Gruppen, wie Pressure Group, Nonprofit Association, Private Voluntary Organization, Grassroots Organization, People's Organisation, Third Sector Organisation, Interessengruppe, Zivilgesellschafts

organisation oder New Social Movement Organisation (vgl. Schwenger 2013: S. 29; Bieth 2012: S. 22; Voss 2007: S. 26; Frantz, Martens 2006: S. 22). Häufig werden NGOs auch mit

Non-Profit-Organisationen (NPO) gleichgesetzt (vgl. Zollner 2013: S. 258). Diese Gleichstellung wird wissenschaftlich zwar häufig kritisch beäugt, aber ist mittlerweile oft gegeben und findet auch in dieser Arbeit statt (vgl. Voss 2007: S. 21). Für NGOs bestehen viele Klassifikationsmerkmale, wie Abbildung 25 verdeutlicht.

besser, negative Attribute zu vermeiden, um keine zu großen Gegenstandsklassen entstehen zu lassen, die den Begriff zu sehr öffnen und damit verwaschen (vgl. ebd.). Dies ist aber, wie im vorherigen Teil angesprochen, bei NGOs der Fall. Unvorteilhafterweise stellt die Negativ-Abgrenzung immer noch die vermehrt und allgemein benutzte Verwendung dar (vgl. ebd.: S. 31). Die Bezeichnung NGO hat sich in der Gesellschaft durchgesetzt, obwohl es eigentlich auch als ein „Begriff auf der Suche nach seinem Gegenstand“ (Stickler 2005: 29) bezeichnet wird. Als essentielle Eigenschaften werden allerdings die Nicht-Staatlichkeit, die Nicht Kommerzialität, die Strukturiertheit in irgendeiner Form und eine Zielkomponente gesehen (vgl. Voss 2007: S. 33). Dabei ist die Definition von Voss die für diese Arbeit geeignetste:

„Demnach vertreten NGOs öffentliche Interessen und versuchen mit verschiedenen Mitteln politische und ökonomische Prozesse und Entscheidungen im Sinne dieser Interessen zu beeinflussen. NGOs sind also staatsunabhängige, nicht-kommerzielle Organisationen, die politische und ökonomische Prozesse und Entscheidungen beeinflussen wollen.“ (Voss 2007: S. 33).

Eine Alternative zu dieser wäre Schwengers Erklärung, für den NGOs „gemäß formeller Abgrenzungen als Organisationen, die eine formale Organisationsstruktur aufweisen, autonom agieren, staatlich unabhängig sind, freiwillig handeln sowie ihre Gewinne nicht ausschütten.“ (Schwenger 2013: S. 48). Dabei verfolgen sie Ziele, die nicht die primär (persönlichen) Ambitionen der eigenen Mitglieder darstellen, sondern übergeordnet sind, die aus sozialer Perspektive von besonderem Interesse sein können, wie moralische Werte und Prinzipien, und deren Aktionsradius die eigenen Grenzen sowohl von Zielsetzung als auch Handlungsraum überwinden können (vgl. Meyer, Sangar 2014: S. 5; Schwenger 2013: S. 48f). Übergeordnete Ziele, wie Frieden, Sicherheit, Einhaltung der Menschenrechte oder die Bewahrung der Umwelt, setzen sich die NGOs besonders häufig.

5.2 Die Besonderheiten in der politischen Sphäre

Doch welche Stellung nehmen NGOs in der politischen Sphäre ein? Wie in der Definition angeführt, ist eine Besonderheit, dass NGOs nicht Profit-orientiert sind (vgl. Matschke, Moskaliuk, Cress 2012: S. 159). Ihre Motivation stammt nicht aus einem Wunsch heraus, sich zu Bereichern oder Macht zu erlangen, sondern sie sind aus eigenen moralischen Gründen motiviert zu agieren. Dies ist eine der wichtigen sozialen Funktionen, die sie in der Gesellschaft erfüllen (vgl. ebd.). Andere Aufgaben und Bedeutungen werden nachfolgend in Abbildung 26 beschrieben. Wie bereits im vorherigen Kapitel angesprochen, spricht man von NGOs als Akteure des dritten Sektors, der in seiner Gesamtheit aus zivilgesellschaftlichen Organisationen besteht (vgl. Schwenger 2013: S. 10). Dies ist eine wichtige Rolle in der Gesellschaft und der Politik.

Oft bewegen sich NGOs, wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, in einem bestimmten Themenfeld, wie Umweltschutz, Naturschutz, Menschenrechte, etc. (vgl. Voss 2007: S. 16). Dennoch gibt es in den einzelnen abgesteckten Themenfelder eine große Bandbreite von thematisch unterschiedlichen Belangen (vgl. ebd.). Je nach Auswahl ist von einem stärkeren oder schwächeren Öffentlichkeitszug auszugehen. Obwohl sich nicht alle NGOs primär in einem öffentlichen Raum bewegen, also die Öffentlichkeit aufsuchen, um Aufmerksamkeit für gewisse Missstände zu erzeugen, ist es jedoch meistens eines der wichtigsten Mittel (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 2). Daneben ist es ihre Aufgabe neue Informationen zu teilen, Problemstellungen umzuformen und Regierungen sowie Bürger zu Aktionen zu motivieren (vgl. ebd.). Für viele Leute innerhalb der Gesellschaft sind NGOs der attraktivste Teil der Politik. Dies bedingt, dass sie in den unterschiedlichen Generationen bekannt sind (vgl. Frantz, Martens 2006: S. 11). Sie gelten mittlerweile als die Vertreter der Zivilgesellschaft und damit als „Inbegriff demokratischer Erneuerung“ (Nohlen 2002: S. 576) (vgl. Voss 2007: S. 13). Sie übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und verbinden sie mit einer gesellschaftspolitischen Aufgabe (vgl. Zollner 2013: S. 259). Des Weiteren stellen NGOs eine Kommunikationsbrücke zur Bevölkerung dar (vgl. Frantz, Martens 2006: S. 109).

5.3 Die Veränderungen durch das Internet

Vor den Anfängen des Internets versuchten NGOs die Gesellschaft über die passiven Kanäle der klassischen Medien zu erreichen (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 2). Doch seit der Nutzung von Social Media Diensten wurde vermehrt das Ende der Einwegkommunikation eingeläutet und alternative Wege zur Nutzung von politischer Kommunikation

gesucht (vgl. Zollner 2013: S. 259). Es ist die Aufgabe von NGOs auf Missstände hinzuweisen, die sonst nicht ins Licht der Öffentlichkeit dringen würden und das Internet bietet alternative Möglichkeiten der politischen Kommunikation. Hierbei ist Aufmerksamkeit, wie bei anderen politischen Akteuren, eines der essentiellsten Herausforderungen für NGOs (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 3).

Für NGOs ist Öffentlichkeitsarbeit, wie bereits in den vorherigen Kapiteln erwähnt, ein essentielles Mittel, um ihre Ziele umzusetzen und gilt für viele als Hauptbestandteil der Arbeit (vgl. Voss 2007: S. 14). Strategisch und politisch ist die Öffentlichkeitsarbeit für NGOs attraktiv und wertvoll, da sie so die Anzahl der erreichbaren Bürger erhöhen können (vgl. Lester, Hutchins 2009: S. 592). Werbung spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle für NGOs, um die Öffentlichkeitssysteme zu beeinflussen (vgl. Voss 2007: S. 13). Von der Input

Leistung her, versuchen NGOs so Aufmerksamkeit und Zustimmung im politischen System zu erlangen (vgl. ebd.: S. 13f). Doch das eben beschriebene Verhältnis hat sich durch das Internet und in besonderem Maße durch Social Media stark verändert.

„Der Kampf der Kleinen gegen die Großen schien eine neue Waffe bekommen zu haben.“ (Voss 2008: S. 232).

NGOs bietet sich, ebenso wie anderen politischen Organisationen, nun die Chance, an den alten Gatekeepern, wie Zeitungen und Nachrichten, vorbei direkt mit den Bürgern in Kontakt zu treten. Eine neue Phase des Engagements beginnt (vgl. Poell, van Dijck 2015: S. 527). Dennoch ist dies für NGOs nicht automatisch das Allheilmittel der Politik. Zwar bietet die Aussicht, direkt und ungefiltert mit Menschen zu interagieren, eine große Macht (vgl. Voss 2008: S. 233). Doch dies war vor dem Internet über Briefe auch möglich. Allerdings nicht in so großem Umfang und kostengünstig, wie dies über das globale Medium möglich ist. Dennoch sollte hier nicht die notwendige Expertise Außenvorgelassen werden, die vonnöten ist, um gut mit Social Media Diensten umzugehen. Es bedarf eines gewissen Fachwissens und auch einiger Ressourcen, die nicht einfach entstehen (vgl. ebd.). Die Verbreitung, z.B. über Facebook, geschieht nicht automatisch. Der Kontakt kommt nur zustande, wenn die Person aktiv nach diesen Informationen sucht oder durch andere darauf hingewiesen wird. Dennoch geht man von „Hohe Wirkung zu geringen Kosten“ (Scott und Street 2001, S. 46; übersetzt Baringhorst 2014: S. 96) aus. Für ressourcenschwächere Akteure bedeutet dies eine große Hilfe. Durch die Senkung der

Transaktionskosten beschleunigen sich die Kommunikationsprozesse. Protestaktionen können schneller und ortsunabhängiger abgestimmt werden (vgl. ebd.). Gegenwärtig befinden sich NGOs durch die neuen Social Media Plattformen in der Lage, eine noch nie gekannte Auswahl an Vorgehensweisen zur Verfügung zu haben (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 2). Auch wenn die Vorteile des Webs überwiegen, sind auch Herausforderungen zu bewältigen. Beispielsweise müssen NGOs durch die dialogorientierte Kommunikation sich stärker als bisher mit möglichen Rückkanälen auseinandersetzen (vgl. Zollner 2013: S. 257). Kommunikation ist zwar erwünscht, aber sie verlieren dadurch einen Teil ihrer Kontrolle über den eigenen Inhalt und stehen Ungewissheiten gegenüber (vgl. ebd.). Um dies zu meistern müssen sich NGOs intensiv mit der neuen Situation auseinandersetzen und eine selbstkritische Organisationskultur entwickeln. Viele Wissenschaftler sehen in diesen Vorgängen eine neue Zeitstellung der Effektivität der NGOs, da das Internet mithilft, die eigenen Fähigkeiten an das Maximum zu treiben (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 2; Earl, Kimport 2011). Das Internet hat die Kommunikationslandschaft verdichtet, komplexer sowie partizipatorischer gemacht und bietet dem Bürger größere Chancen in der Informationsbeschaffung als auch sich zu engagieren (vgl. Thrall, Stecula, Sweet 2014: S. 2).

Aufgrund der Vielfältigkeit der Kanäle und Themen im Feld der Social Media bleibt das Problem der globalen Kommunikationsmöglichkeiten die begrenzte Aufmerksamkeit, die eine immer steigende Konkurrenz um den Bürger hervorbringt (vgl. ebd.). Die Konkurrenz besteht hierbei nicht mehr nur mit politischen Akteuren und Organisationen, sondern wird erweitert um all die anderen Teilnehmer im Internet (vgl. Zollner 2013: S. 257). Bei all dem geht Kommunikation im Social Media Zeitalter weit über die eigene Selbstdarstellung hinaus. Denn kritische Themen können frühzeitig aufgezeigt und somit als Trendmonitor oder Themenradar wahrgenommen werden. Rein praktisch betrachtet, haben NGOs innerhalb der eigenen Organisationen durch das Web neue und einfachere Organisationsfunktionen, wie die Absprache von Terminen, Steuerung von Aktionen etc. Aber dies ist für die Untersuchung, in dieser Arbeit nicht von Bedeutung. Trotz der Herausforderungen ist der Stellenwert, den Social Media für NGOs haben kann, sehr hoch (vgl. Voss 2008: S. 233). Eine Präsenz im Internet ist inzwischen eine Selbstverständlichkeit für politische Akteure und dabei sind informative, gut gestaltete Internetseiten die Voraussetzung geworden (vgl. ebd.; Wimmer 2008: S. 215). Das Aufkommen des globalen

Mediums hat besonders die Öffentlichkeitsarbeit der NGOs massiv verändert (vgl. Voss 2008: S. 233).

6. Analyse 2 - Die Untersuchung der Social Media Nutzung von NGOs

6.1 Die Verwendung des Internets durch NGOs

Wie verwenden NGOs bislang die neuen Möglichkeiten des Internets? Die Auswirkungen der neuen digitalen Kampagnen sind auf den gesamten Bereich der NGOs wenig erforscht (vgl. Baringhorst 2014: S. 101). Dennoch lässt sich sagen, dass bei den meisten NGOs die Homepage, die Auskünfte über die eigene Information sowie aktuelle Nachrichten bereitstellt, im Vordergrund steht (vgl. Voss 2008: S. 234). Interaktionsmöglichkeiten werden auf den Webseiten zwar teilweise angeboten. Aber sie sind bei weitem nicht so allgemein gebräuchlich, wie dies bei Social Media Anwendungen möglich wäre (vgl. ebd.). So lassen sich auch Newsgroups, Chats, Online-Umfragen oder ähnliches nutzen, aber dies wird selten weder von den Rezipienten noch den NGOs selbst in Anspruch genommen (vgl. ebd.). Oft hört die Interaktionsmöglichkeit bei dem Abonnement eines Newsletters oder Spendenaufrufen auf (vgl. ebd.). Wirklich interaktive oder partizipative Anwendungen finden sich nur selten. Eine weitere Herausforderung ist die ansteigende Anzahl von Social Media Anwendungen, die von den Organisationen verstanden, richtig genutzt und bedient werden müssen, damit der Anschluss zu den Menschen und die Wettbewerbsfähigkeit mit anderen Organisationen gewährleistet bleibt (vgl. Baringhorst 2014: S. 102). Dies hat den Effekt, dass sich die eigene Onlinepräsenz auf verschiedene Services aufteilt, einhergehend mit der Schwierigkeit, ein kohärentes Bild von der eigenen NGO zu erstellen. Des Weiteren können die politischen Akteure auch keinen direkten Einfluss darauf nehmen, welche Themen von der Online-Community aufgegriffen werden. Trending Topics können zwar durch Hashtags in Szene gesetzt werden, allerdings müssen sie auch von den Usern aufgegriffen werden (vgl. Poell, van Dijck 2015: S. 530). Einen Hashtag zu forcieren ist ein schwieriges Unterfangen. Denn die Algorithmen, die von den Social Media Dienst Anbietern erstellt werden, passen sich über eine gewisse Zeit an Aktualität, Langzeitinteresse, persönliche Vorlieben etc. an (vgl. ebd.: S. 531; McGee 2013). Der event-orientierte Fokus ist dabei die architektonische Grundlage der Social Media Plattformen und NGOs müssen sich diesen Gegebenheiten anpassen, ohne dabei direkten Einfluss auf diese nehmen zu können (vgl. Poell, van Dijck 2015: S. 531).

Eine bleibende Gemeinschaft kann dabei manchmal nicht entstehen, da der Algorithmus den User bereits in die Richtung des nächsten, großen Events gepusht hat, um ihn engagiert zu halten (vgl. ebd.: S. 534). Algorithmen sind ein entscheidender Faktor mit zunehmender Bedeutung in der Visibility bei Social Media Anwendungen. Ein Engineering Manager von Facebook, Lars Backstrom, bestätigte, dass die eigene Plattform mittlerweile über 100 000 individuelle Signale in Relation bringt, um den Facebook Newsstream zu produzieren (vgl. ebd.: S. 533; McGee 2013). Dies ist ein weiteres wichtiges Element: die Individualisierung von Activity. Die großen Social Media Plattformen, wie Facebook, Twitter oder YouTube, personalisieren die Erfahrung der Nutzer (User Experience) auf einer Vielzahl an verschiedenen Ebenen. Diese Personalisierung sowie der Fokus auf das Individuelle in der Social Media können die Visualisierung für NGOs schwierig machen, da aus einer soziokulturellen Perspektive die Personalisierung von Aktivismus durch Social Media individuelle Frames, die collective identity frames, bevorzugen bzw. ein stärkeres Gewicht darauflegen (vgl. Bennett, Segerberg 2011: S. 772). Dies kann dazu führen, dass NGOs eher weniger als zentrale Akteure wirken (vgl. Poell, van Dijck 2015: S. 532). Dieser Fokus auf Personalisierung hat ein kommerzielles Interesse. Denn die Social Media Dienste schalten vor allem personalisierte Werbung, um die größtmöglichen Einkünfte zu erhalten (vgl. ebd.: S. 533; Fuchs 2011b).

Bei der Betrachtung wie Algorithmen und die Primärinteressen der Social Media Dienste die virale Zirkulation und Personalisierung beeinflussen, sollte man sich mit Medienmacht auseinandersetzen (vgl. Poell, van Dijck 2015: S. 534). In diesem Zusammenhang wird schnell deutlich, dass NGOs in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Die Hauptmacht haben nämlich die Social Media Anwender, wie Facebook. Der Aufstieg von Social Media Anwendungen in der Gesellschaft verringert zwar für NGOs die Abhängigkeit von Fernsehen oder Zeitung, aber erhöht nicht die Kontrolle über die eigene Medioumwelt an sich (vgl. ebd.). Die Medienpower liegt dabei aber auch nicht primär bei der Öffentlichkeit, sondern hauptsächlich bei den Social Media Corporation, die mit technischen Mechanismen und Algorithmen selektieren (vgl. ebd.). Dabei kann der Trend zu immer stärkeren, spektakulären, aktuelleren und berichterstattungswürdigen Geschichten gehen (vgl. ebd.). Dies muss sich für NGOs nicht zwangsläufig als Problem erweisen, da durch eine Anpassung an die Technologie (technology shaping) sich durch Social Media die

Kommunikation verbessern lässt, aber kann dennoch eine Herausforderung sein (vgl. ebd.).

Die Kommunikation kann sich somit verbessern, wenn NGOs in der Lage sind, die Social Media Dienste richtig zu verwenden. Mit oder ohne algorithmischem Filter, können NGOs direkter mit ihren Zielgruppen interagieren und deren Agenda weiterleiten (vgl. Meyer, Sangar 2014: S. 18). Um dies gut durchzusetzen, haben NGOs neue Kanäle entwickelt, um ihre Agenden und Frames an die Öffentlichkeit zu bringen. Zum einen über den klassischen Weg der Gatekeeper und zum anderen über den direkteren, neueren der Social Media (vgl. ebd.). Somit haben sich die Optionen für NGOs erweitert. Besonders Funktionen, wie Artikulation, Identitätsbildung, Kommunikation, Information, Mobilisierung, Organisation, Protest und Subversion, werden für Gegenöffentlichkeiten verwendet (vgl. Wimmer 2008: S. 215). NGOs stellen sich dieser Situation professionell und passen sich der allgemeinen Medienlogik an, indem sie professionelle Öffentlichkeitsarbeit durchführen (vgl. Voss 2008: S. 232). Hierbei sind virtuelle, soziale Netzwerke, wie Facebook, besonders vielversprechend, „da aufgrund des Netzwerkeffektes eine große Zahl an Nutzern schnell und kostengünstig erreichbar ist.“ (Zollner 2013: S. 260). Es ist dabei taktisch vernünftig, sich auf die besondere Rationalität der Massenmedien einzulassen, da man in diesem Feld um das knappe Gut der Aufmerksamkeit konkurriert (vgl. Ruhrmann 1989). In diesem Zusammenhang bedeutet es: Verkürzung, Emotionalisierung, Personalisierung, Zuspitzung und Rekonstruktion des Politischen (vgl. Mai 2005: S. 13; Ruhrmann 1989). Diesen Spielregeln kann sich niemand, auch nicht Parteien, Regierungen oder Verbände und NGOs, entziehen.

Abonnements, Flatrates und Werbefinanzierung auf dem digitalen Buch- markt

Von Nicole Struck

Einleitung

Die internationale Medienlandschaft durchlebt derzeit einen tiefgehenden Wandel. Antrieb für diese Veränderung sind vor allem technologische Entwicklungen – allen voran die Digitalisierung. Sie beeinflusst, was Menschen konsumieren (physische oder digitale Medien) und wie sie es konsumieren (als Buch, auf einem E-Reader, Smartphone oder Tablet). Neben der technischen Dimension hat die Digitalisierung ebenso drastisch bestehende Marktgefüge verändert. Konsumenten haben freien Zugang zu vielen legalen und illegalen Online-Angeboten und möchten selbst bestimmen, ob sie überhaupt bereit sind Geld für Medieninhalte auszugeben, ob sie lieber einzelne Produkte kaufen und besitzen oder für den Zugriff auf verschiedene Medienangebote zahlen. Diese neuen Möglichkeiten bringen gleichermaßen Chancen und Risiken für Medienmärkte mit sich.

Die Musik-, Film- und Zeitungsbranche hat sich bereits grundlegend verändert und in den vergangenen Jahrzehnten konnten sich einige neue Anbieter und Geschäftsmodelle etablieren, während andere an Bedeutung verloren haben oder ganz vom Markt verschwunden sind. In der Buchbranche tritt diese Entwicklung um einige Jahre verzögert ein - diesem Umstand geschuldet könnte man annehmen, dass die Verlagsbranche die Erfahrungen der anderen Branchen nutzt. Tatsächlich sehen Verlage aber oftmals vor allem die Gefahren möglicher Umbrüche und lassen die Chancen, die sich bieten außer Acht. So stellt Steffen Meier in einem Blogeintrag auf bookbytes fest, dass die aktuelle Entwicklung zu einer digitalisierten Buchbranche nicht als „Weltuntergangs-Metapher“ gesehen werden sollte, sondern plädiert dafür, sie als einen kreativen, aber notwendigen wenn-gleich zerstörerischen Prozess zu akzeptieren, nach dem eine Neuordnung erfolgt und Innovationen möglich werden. Diese Neuausrichtung mag einige Zeit dauern. Das Ergebnis des Prozesses werde jedoch nicht das oft beschworene Ende der Verlagswelt sein. Eine zentrale Frage in der Diskussion um die Zukunft des digitalisierten Buchmarkts ist die nach alternativen Erlösmodellen, da diese das wirtschaftliche Überleben der Branche sichern sollen. Auch hier lohnt sich ein Blick in verwandte Branchen: Während indirekte Finanzierungsansätze durch Werbung im TV- und Zeitschriftenmarkt etabliert sind, werden sie mittlerweile ebenfalls genutzt, um beispielsweise Online-Nachrichtenportale oder Soziale Netzwerke zu finanzieren. Sowohl in der Film-, als auch der Musikbranche und auf dem Zeitungsmarkt bilden die Erlöse aus Abonnement- und Flatrate Modellen schon lange einen relevanten Anteil des Gesamtbranchenumsatzes. So hat die

Musikbranche im Jahr 2014 25% ihrer Umsätze mit digitalen Verkäufen erzielt, wobei 8,2% davon auf Streaming-Dienste entfielen. Die Vorteile dieser Modelle liegen auf der Hand: Entgegen des traditionellen Kaufverhaltens, bei dem jedes Buch eine gesonderte Kaufanbahnung, -entscheidung und -abwicklung bedeutet, sind Abonnement oder Flatrate-Modelle sehr gute Kundenbindungsmaßnahmen und gewährleisten einen vergleichsweise gut im Voraus kalkulierbaren Umsatz. Es stellt sich folglich die Frage, ob und wie sich diese Modelle auf die Literaturbranche übertragen lassen. Im ersten Schritt dieser Arbeit wird daher zunächst die traditionelle Verwertungskette in den Fokus gerückt: - Welche urheberrechtlichen Regelungen liegen der Verwertungskette eines Buches zugrunde?

- Welche physischen Buch-Abonnements gab/gibt es und auf welchem Geschäftsmodell basieren sie?

- Welche rechtlichen und technischen Besonderheiten ergeben sich durch das Aufkommen von E-Books?

Im zweiten Schritt werden die Veränderungen auf dem Markt nach Einführung von E-Books analysiert:

- Wie entwickeln sich die Preise von Büchern und E-Books? - Welche Rolle spielen dabei illegale Angebote der Piraterie-Plattformen? - Welche Erlös- und Lizenzmodelle liegen E-Book-Abonnement-Modellen zugrunde?

Anschließend wird ein tiefergehender Blick auf den momentanen E-Book-Markt allgemein und den E-Book-Flatrate-Markt im Speziellen geworfen: - Wie konsumieren und lesen Menschen heute?

- Welche Akteure gibt es auf dem E-Book-Flatrate-Markt? Was sind ihre Geschäftsmodelle und wie nutzen Leser ihre Dienste?

- Welche Gefahren und Potentiale birgt der Markt?

Danach rücken die sogenannten Content-Provider in den Fokus – die Verlage. Wie eingangs beschrieben, begegnen Verlage den Veränderungen in ihrer Branche oft mit Skepsis. Aus diesem Grund soll analysiert werden, mit welchen Markttendenzen sie sich konfrontiert sehen:

- Welche neuen Akteure gibt es, die die traditionellen Aufgaben des Verlags gefährden?

- Welchen Einfluss hat die fortschreitende Monopolisierung und Internationalisierung der Verlagsbranche?

Dabei wird der Fokus auf den Bereich der Publikumsverlage und damit auf belletristische Inhalte und Sachbücher gelegt. Diese Arbeit wird sich vornehmlich auf den innerhalb der deutschen Medienlandschaft gelagerten Buchmarkt konzentrieren, jedoch werden an passenden Stellen zum Vergleich Entwicklungen und Anbieter aus anderen Mediensektoren herangezogen – allen voran der digitale Hörbuchmarkt mit Anbietern wie Audible.de, der Filmmarkt mit Anbietern wie Netflix und der Musikmarkt mit u.a. Spotify.

Die Anfänge des E-Book-Markts liegen noch nicht lang zurück – 2009 wurde der erste E-Reader und das erste deutschsprachige E-Book auf dem Markt angeboten. Aufgrund dessen gibt es bislang wenig wissenschaftliche Literatur zum E-Book-Markt. Zur Analyse aktueller Entwicklungen und einiger theoretischer Konzepte werden die jeweils neuesten Auflagen von „Verlagswirtschaft“ von Wulf D. v. Lucius und „Medien- und Internetmanagement“ (insbesondere das Kapitel Buchmanagement) von Bernd W. Wirtz herangezogen, wobei auch dort alternative Preismodelle wie Abonnements und Flatrates nur am Rande erwähnt werden. Zur Analyse rechtlicher Rahmenbedingungen wird die Textausgabe des „Urheber- und Verlagsrecht“ genutzt.

Um darüber hinaus möglichst aussagekräftige Aussagen tätigen zu können, stellen brancheninterne Berichte, Artikel, Studien und Eigendarstellungen und –veröffentlichungen der vorgestellten Unternehmen den größten Anteil der verwendeten Quellen dar. Einen besonderen Stellenwert nimmt das vom buchreport organisierte Webinar „Flatrates für E-Books – das Modell der Zukunft?“ ein, dass der Autorin als Video freundlicherweise vom buchreport zur Verfügung gestellt wurde und welches zur Erkenntnisgewinnung beitrug. Weiterhin verfügt die Autorin aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit beim Hörbuchdownload-Anbieter Audible.de über praktisches Wissen über die Funktionsweisen eines Abonnement-Geschäftsmodells, das an einigen Stellen in der vorliegenden Arbeit implizit oder explizit einfließen wird.

2. Die Verwertungskette eines Buches

2.1 Die Verwertungskette aus der urheberrechtlichen Perspektive

Um möglichst hohe Erlöse mit einem Buch zu generieren und damit die Beschaffungskosten zu decken, nutzen viele Verlage die Möglichkeit ein Buch in mehreren Stufen auszuwerten. Um die rechtliche Grundlage für die Verwertungskette eines Buchs nachvollziehen zu können, ist es unumgänglich zunächst das grundsätzliche, rechtliche Verhältnis zwischen Autor und Verlag zu betrachten.

Ein Buchautor ist als Schöpfer eines Werkes durch das Urheberrechtsgesetz geschützt (§§2, 7 UrhG). Nach §29 UrhG ist das sogenannte Urheberpersönlichkeitsrecht nicht übertragbar, jedoch kann der Urheber Dritten die Nutzungsrechte an seinem Werk einräumen bzw. übertragen (§§29 (2), 31, 34, 79 UrhG). Der Umfang dieser für Verlage wirtschaftlich interessanten Rechte wird in der Regel in Verlags-/ Autorenverträgen festgelegt. Traditionell wird dabei zwischen Haupt- und Nebenrechten unterschieden, diese Differenzierung ergibt sich aus dem Verlagsrecht, das ergänzend zum Urheberrechtsgesetz genauere Bestimmungen zu Rechten und Pflichten von Autor und Verlag trifft: „Der Verfasser [ist] verpflichtet, das Werk zur Vervielfältigung und Verbreitung [...] zu überlassen. Der Verleger ist verpflichtet, das Werk zu vervielfältigen und zu verbreiten.“ (§1 VerlG) Alle darüber hinausgehenden, nicht explizit im Vertrag aufgeführten Rechte zur Vervielfältigung und Verbreitung (§2 VerlG) verbleiben jedoch beim Verfasser.

Das Lexikon Verlagskunde des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels erklärt, dass als Hauptrecht „das ausschließliche Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung [...] eines Werks“ gilt, wozu auch alle Arten der Verwertungsrechte (z.B. Senderecht, Wiedergabe durch Bild- und Tonträger) gehören (§§15-24 UrhG) - die Genehmigung des Urhebers vorausgesetzt. Die Nebenrechte fassen alle weiteren Nutzungsrechte zusammen, wozu klassischerweise die Taschenbuch- oder Buchclublizenz, die Übersetzungsrechte, das Recht zur Dramatisierung, Vertonung und Verfilmung und seit einiger Zeit auch die E-Book-Rechte zählen, die aber nicht zwangsweise notwendig für die Erfüllung des Vertragszwecks sind, das heißt es sind auch durchaus Buch-Verträge ohne E-Book-Rechte denkbar.

Das E-Book-Recht ist streng genommen juristisch nicht als eigene Nutzungsart anerkannt, es bezeichnet lediglich das Recht, Buchinhalte in digitaler Form für die Offline- und Online-Verwertung anzubieten. Das bedeutet, dass die Rechte beim Autoren verbleiben, wenn dieser detaillierte Rechtekatalog nicht explizit und vollständig im Verlagsvertrag aufgeführt wird.

In der Verlagspraxis ist es jedoch meist so, dass der Verlag versucht, sich alle Verwertungsrechte des Autoren per Verlagsvertrag einräumen zu lassen. Wenn dem Verlag diese Rechte übertragen werden, wird er damit auch dazu verpflichtet, die Rechte auszuwerten oder zu sublizenzieren, das heißt auf Grundlage des §35 UrhG an Dritte weiterzugeben (wenn er sie nicht selber auswerten will oder kann), andernfalls kann der Urheber diese Rechte zurückrufen (§41 UrhG). Die Sublizenzierungen, wie zum Beispiel die Hörbuchrechte an einen anderen Verlag zu geben, bedeutet für Buchverlage oft einen beachtlichen finanziellen Mehrgewinn, da die Erlöse daraus je nach Lizenzierungsart in etwa im Verhältnis 50:50 zwischen Verlag und Urheber aufgeteilt werden.

Seit 2008 gibt es außerdem eine Neuerung zur Rechteübertragung für unbekannte Nutzungsarten im Urheberrechtsgesetz (§31a UrhG). Nun besteht die Möglichkeit, im Verlagsvertrag die Auswertung für technisch noch nicht bekannte Nutzungsarten einzuräumen. Jedoch ist eine vorherige Mitteilung an den Urheber über Ausübung dieses Rechts, sowie ein Widerrufsrecht für dieses vorgesehen (§31a (1) UrhG). Hintergrund dieser Regelung war die Problematik, die sich für Verlage mit dem Entstehen des E-Books als neue Nutzungsart ergab: Da das E-Book-Recht in keinem Autorenvertrag bis dahin Erwähnung fand (und auch nicht Erwähnung finden konnte), mussten alle Verlage, die E-Books anbieten wollten, sich dieses Rechte für jedes Werk durch eine Vertragsergänzung einräumen lassen, was einen enormen Aufwand bedeutete. Auf vergleichbare Umbrüche und Neuerungen will man nun in Zukunft mit der Aufnahme der Rechte für unbekannte Nutzungsarten verlagsseitig schneller reagieren können.

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung ergab sich die Notwendigkeit einiger weiterer Anpassungen im Urheberrechtsgesetz wie auch in den Verlagsverträgen. Von Lucius fasst zusammen: „So sollte der Verlagsvertrag nicht zwischen einem Hauptrecht für ein Buch und dem Nebenrecht für seine digitale Verwertung unterscheiden, sondern beides als Hauptrecht benennen.“ Im Merkblatt Rechtsfragen rund um E-Books des Börsenvereins wird vorgeschlagen, diese Unterscheidung danach auszurichten, ob der Originalverlag die Rechte selbst verwertet oder eine Lizenz vergibt und die Rechte eine dritte Partei auswerten lässt.

Daran schließt sich die angepasste Honorierung beziehungsweise ein Abrechnungsmodell inklusive Lizenzbeteiligungssatz auch für digitale Verkäufe an, denen oft andere Berechnungsgrundlagen als der Ladenpreis zu Grunde liegen. Außerdem ergeben sich aus

digitalen Büchern neue Nutzungsarten im Rahmen von Online-Marketingaktivitäten wie zum Beispiel die Suchmaschinennutzung oder die Volltextsuche

Unter der Leitung von Thomas Hess wurde bereits 2003 eine Fallstudie zur Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten publiziert. Grundsätzlich versteht man unter dem Konzept der Mehrfachnutzung „die mehrfache Nutzung von einmal erzeugten Medieninhalten [...], auf deren Grundlage eine kostengünstigere Belegung von Verwertungsfenstern erreicht werden kann“ - meist mit dem Ziel, den Gewinn einer Einheit von Medieninhalten zu optimieren. Die ökonomische Besonderheit von Medieninhalten ist eng verbunden mit dem Konzept der Fixkostendegression (Economies of Scale): Je größere Mengen von einem Produkt (Buch) produziert werden, desto günstiger kann es produziert werden, da man beispielsweise größere Mengen Papier preiswerter einkaufen kann als kleinere Mengen. In diesem Zusammenhang kommt der Begriff der First-Copy ins Spiel: Für Produktion und Vertrieb eines einzigen Buchs ist bereits der Autor, das Lektorat, die Herstellung der Vertrieb beschäftigt und es fallen bestimmte Kosten an - die First-Copy-Costs. Angenommen, man druckt ein einziges Buch, müssen die Fixkosten für Autor und die Verlagsmitarbeiter auf ein Buch umgelegt werden. Die Fixkosten steigen jedoch nicht an, wenn man über die First Copy hinaus weitere Exemplare druckt, stattdessen sinkt der Stückpreis

Die Kostensenkung und die damit einhergehende Gewinnmaximierung wird verstärkt, wenn man Medieninhalte (also die First-Copies) mehrfach auswertet, wobei natürlich abhängig von der Verwertungsform zusätzliche Produktionskosten entstehen (beispielsweise die Herstellungskosten für die Konvertierung ins E-Book oder auch die vergleichsweise hohen Kosten für eine Hörbuchproduktion mit Sprecherhonorar und Studiokosten, sowie ggf. eine Bearbeitung des Textes).

Das Fallbeispiel des größten deutschen Verlagshauses Random House zeigt eine mögliche, für den Verlag günstige Verwertungskette, da in diesem Fall Verwertungsrechte innerhalb des Konzerns weitergegeben werden können. So kann gewährleistet werden, dass der Gewinn der Hörbücher, Taschenbücher und Sonderausgaben wie Buchclubausgaben im Unternehmen bleibt.

2.2 Buchgemeinschaften und Buchclubs als Bestandteil der Verwertungskette

Im Gegensatz zum Zeitungsmarkt (derzeit beziehen etwa 70% der deutschen Zeitungskäufer ihre Zeitung über ein Abonnement) wird der hauptsächliche Erlös auf dem Buchmarkt über Einzelkäufe der Leser erwirtschaftet. Eine Ausnahme sind Buchclubs, deren Geschäftsmodell auf einem Abonnement basiert. Buchclubs oder -gemeinschaften zeichnen sich durch einen besonderen Vertriebsweg aus: Mitglieder verpflichten sich eine bestimmte, vorher festgelegte Anzahl von Büchern pro Jahr aus dem Katalog der Buchgemeinschaft zu erwerben.

Clubs oder Gemeinschaften vertreiben jedoch nicht die reguläre Hardcover oder Taschenbücher der Verlage, sondern erwerben Lizenzen für sogenannte Club-Ausgaben. Club-Ausgaben sind oft preisgünstiger als das Original, was in Anbetracht der Buchpreisbindung in Deutschland zu einigen Diskussionen geführt hat. Als Ergebnis dieser wurden in der Branchenvereinbarung Potsdamer Protokoll (1994, überarbeitet 2004) Kriterien für preisbindungskonforme Buchgemeinschaftsausgaben festgelegt. Die Kriterien umfassen eine Mitgliedschaftsbindung, das heißt ein Kunde muss sich darauf festlegen, ein Jahr lang Mitglied zu bleiben und mehrere Artikel von der Buchgemeinschaft zu erwerben. Der Zeitabstand zwischen dem Erscheinen des Originalwerks und der Clubausgabe soll mindestens vier Monate betragen.

Die Ausstattung, das heißt das Cover und der Einband sollen sich deutlich unterscheiden. Des Weiteren ist die Preisdifferenz ein wichtiges Kriterium: Je nach dem, wie viel Zeit seit Erscheinen des Originals vergangen ist, darf der Preis nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz abweichen – beispielsweise vier Monate nach Veröffentlichung der Erstausgabe darf die Clubausgabe nicht weniger als 15% des Preises der Originalausgabe kosten.

Andererseits hat ein Club- beziehungsweise Abonnementmodell den großen Vorteil, dass die Mitglieder sich zumindest mittelfristig verpflichten und die Gemeinschaft somit einen festen Kundenbestand hat, der sich für eines der Bücher im Katalog entscheiden wird, wodurch ein fester Umsatz garantiert ist. Mit diesem Wissen lässt sich die Auflagenhöhe eines Werks deutlich besser kalkulieren als bei Erstausgaben der Publikumsverlage. Der Buchclub als Zweitverwerter plant zwar Programm und Kataloge für die Mitglieder auch mehrere Monate im Voraus, kann aber bei Überraschungserfolgen auch kurzfristig reagieren und lizenzieren. Die Club-Ausgaben werden neben den Hardcover-

und Taschenbuchausgaben auf dem Markt angeboten. Aus diesem Grund fürchten einige Verlage eine Kannibalisierung ihrer eigenen Umsätze.

Daher haben sich manche Verlage gegen eine Zusammenarbeit mit dem Buchclub entschieden, während andere Verlage gern und regelmäßig an den Buchclub Lizenzen geben.

Laut Aussage der ehemaligen Buchclub-Mitarbeiterin Katja Kurzke sind die Club-Kunden eine eigene Zielgruppe, die sich kaum mit den typischen Buchkäufern überschneidet: „[Club-Kunden würden nicht] sonst in Buchläden gehen, weil sie sich dort verloren fühlen. Die müssen an die Hand genommen werden und eine Auswahl präsentiert bekommen. [...] [Club-Kunden sind] Menschen, die eine Auswahl an günstigen Büchern aus dem Riesenmarkt an Büchern haben wollten, ohne ‚in die Stadt fahren zu müssen‘. Das Prinzip hat daher in kleinen Städten besonders gut funktioniert. In den Club-Filialen hat der Kunde eine persönliche Beratung bekommen und die Auswahlkompetenz und Orientierung des Mitarbeiters schätzen gelernt.“

Die Erfolgsgeschichte von Buchgemeinschaften begann mit der Gründung des „Bertelsmann Lesering“ im Jahr 1950 durch Reinhard Mohn, der den kleinen Familienverlag C. Bertelsmann nach dem Krieg wieder aufgebaut hatte. 1960 hatte der Lesering bereits drei Millionen Mitglieder, 2000 waren es sieben Millionen, „die größtenteils über 50, vor allem weiblich, durchschnittlich gebildet [sind] und Interesse an Unterhaltungsliteratur haben.“ In diesen 40 Jahren hat jedoch nicht nur der Buchclub an Bedeutung gewonnen, sondern der Familienverlag entwickelte sich zu einem internationalen Medienkonzern mit einem Jahresumsatz von 16,4 Milliarden Euro (2014), der zudem seit 2001 börsennotiert ist.

Das momentane Abonnementmodell des Buchclubs ist so gestaltet, dass ein Mitglied sich verpflichtet mindestens vier Artikel (aus dem Book oder Non Book-Bereich) jährlich zu kaufen. Es gibt keinen Mindestbestellwert und die Laufzeit beträgt mindestens ein Jahr. Bücher sind bis zu 75% gegenüber dem Original preisreduziert und haben eine Erstauflage von 1000-2000 Stück, wobei schnell nachgedruckt werden konnte, wenn sich ein Titel etwa 5000-6000 Mal pro Quartal verkaufte. Zusätzlich zum Offline- und Online-Katalog des Clubs gab es zu Spitzenzeiten 320 Filialen und damit im deutschsprachigen Raum in jeder größeren Stadt eine. Zunächst waren sie nur den Mitgliedern vorbehalten, später gab es auch die Möglichkeit für Nicht-Mitglieder dort Bücher zum regulären, nicht-

reduzierten Preis zu erwerben. Was bis zum Ende der 1990er Jahre wirtschaftlich immer noch außergewöhnlich gut funktionierte, hat sich im letzten Jahrzehnt stark rückläufig entwickelt, sodass Mitte 2014 offiziell das Ende des Clubgeschäfts im Jahr 2015 verkündet wurde. Als Begründung nannte der Konzern die aufgrund der abnehmenden Bindungsbereitschaft der Kunden mangelnde wirtschaftliche Perspektive. „Die Verpflichtung zu kaufen wurde oft als negativ ausgelegt und dabei dienten die Vorteile des Clubs als Verteidigung, die den Kaufzwang kompensieren sollten. Ebenfalls hat die Konzentration und Zentralisierung des Buchhandels besonders das Filialgeschäft weiter erschwert.“

Neben dem Buchclub Bertelsmann bestehen jedoch noch zwei weitere Buchgemeinschaften, die im Gegensatz zum Buchclub deutlich kleiner sind und ein etwas anderes Geschäftsmodell haben: Die Büchergilde und Die Andere Bibliothek des Aufbau Verlags. Beide verfolgen den Ansatz besonders ansprechende und kunstvolle Bücher in verhältnismäßig kleiner Auflage für ihre Kunden herauszugeben.

Genau wie beim Buchclub Bertelsmann sind auch Büchergilde-Mitglieder verpflichtet vier Artikel (ohne Mindestbestellwert) pro Jahr aus dem Katalog zu bestellen. Neben Lizenzausgaben gibt es auch Originalausgaben, die im hauseigenen Verlag Edition Büchergilde entstehen. Sie besteht seit 1924 und hat laut eigenen Angaben um die 80.000 Mitglieder. Das besondere Markenzeichen sind die vielen aufwendigen Illustrationen auf und in den Büchern, die schon mehrfach mit dem Preis der Stiftung Buchkunst ausgezeichnet wurden.

Die Andere Bibliothek gehört zum Aufbau Verlag und hat sich ebenso der Buchkunst verschrieben. Die seit 1984 bestehende Buchgemeinschaft bringt monatlich eine aufwendig gestaltete Originalausgabe oder Lizenzausgabe in einer 444er Auflage heraus. Darüber hinaus erscheinen Foliobände im Großformat (ca. zweimal pro Jahr), die Extradrucke der Anderen Bibliothek sowie die Buchreihe Kometen der Anderen Bibliothek. Es gibt verschiedene Abonnementmodelle - ein regulärer Abonnement verpflichtet sich beispielsweise, jede der monatlich erscheinenden Originalausgaben zum Vorteilspreis von 39,50 Euro (statt 42 Euro) zu erwerben.

Die beiden Beispiele der heute noch bestehenden Buchgemeinschaften legen nahe, dass zumindest im physischen Markt das Abonnementmodell nur dann noch funktioniert, wenn es neben dem preislichen Vorteil einen weiteren offensichtlichen Mehrwert der

Bücher gibt, wie eine besondere Ausstattung und handverlesenen Inhalte. Hier deutet sich eine Parallele zum Musikmarkt an: Während die CD-Verkäufe immer weiter abnahmen und von digitalen Umsätzen vertrieben wurden, erlebte die Schallplatte als Liebhaberstück eine Wiedergeburt. Sie ist der Grund dafür, dass der Rückgang der physischen Erlöse in der Musikbranche verlangsamt wurde.

Laut einer Analyse des Handelsblatts hat sich der Umsatz des Buchhandels „[...] nach Angaben des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels in den vergangenen zehn Jahren kaum verändert, wohl aber die Vertriebswege.“ Mit dem Markteintritt von E-Books dürften sich nicht nur die Vertriebswege geändert, sondern sich auch der Umsatz verschoben haben – da die klassische Trennung zwischen Produzent, Zwischenhandel und Vertrieb aufgeweicht wurde. Entgegen der Analyse des Handelsblatts ist es fraglich, ob die Umsätze im Buchhandel verbleiben und nicht zugunsten von E-Commerce Unternehmen dem Buchhandel verloren gehen.

Die Frage bleibt, was sich aus den Entwicklungen der physischen Buchgemeinschaften für Schlüsse für digitale Buch-Abonnements ziehen lassen und welche Rolle E-Books dabei spielen werden oder können.

2.3 Rechtliche und ökonomische Besonderheiten von E-Books

2012 trat mit Skoobe das erste E-Book-Flatrate-Leihmodell auf den deutschen Markt und war damit die erste Plattform, die ihren Kunden gegen eine monatliche Zahlung unbegrenztes Lesen elektronischer Bücher anbot. Im Gegensatz zu den oben vorgestellten physischen Buch-Abonnements sind die digitalen Abonnements nicht im engeren Sinne deren Äquivalent. Alle bisherigen deutschen E-Book-Flatrate-Unternehmungen bieten keine gesonderten Clubausgaben an, sondern sie sind lediglich Vertriebskanäle für E-Book-Ausgaben der Verlage.

Laut Mark Coker, Gründer der amerikanischen Self-Publishing-Plattform Smashwords wäre es gut denkbar, dass in Zukunft auch Verlage ihr eigenes Flatrate-Angebot an den Markt bringen werden, im Moment wären diese jedoch noch nicht soweit. Dennoch hat die Bastei Lübbe AG im Zuge des Kaufs des

E-Book-Shops beam einen Um- und Ausbau desselben zu einem internationalen E-Book- und Hörbuchstreaming-Angebot angekündigt, das unter Punkt 4 noch genauer Beachtung finden soll. Was es aber heute bereits gibt, sind Vertriebsplattformen, die neben

ihrem Kerngeschäft einen Eigenproduktionsbereich aufbauen, indem sie selbstproduzierte, in der Regel exklusive Inhalte, anbieten. Doch wie ist es rechtlich im Sinne der Buchpreisbindung möglich, ein finanziell attraktives E-Book-Abonnementmodell ohne Lizenzausgaben anbieten zu können? Der Schlüssel zu dieser Frage liegt in der rechtlichen Betrachtungsweise des E-Books.

E-Books unterliegen herrschender Meinung nach der Buchpreisbindung, da sie als verlagstypisch angesehen werden und zudem in ähnlicher Art und Weise wie gedruckte Bücher genutzt werden (§2 BuchPrG, mehr zum Gesetz unter Kapitel 3.1). Die Argumentation wird jedoch nicht ganz durchgehalten im Fall der Besteuerung von Büchern und E-Books: Europaweit werden gedruckte Bücher mit einem reduzierten Mehrwertsteuersatz besteuert, während elektronische Bücher dieser Vorzug nicht eingeräumt wird (in Deutschland: 7% für Bücher, 19% für E-Books). Als Begründung für diese Unterscheidung wird angeführt, dass einem E-Book der physische Träger fehlt, was Voraussetzung für eine reduzierte Besteuerung wäre. Sowohl Vertreter der Politik, als auch der deutschen Bevölkerung (die im Rahmen einer repräsentativen Studie dazu befragt wurden) wünschen sich eine steuerrechtliche Gleichstellung von Buch und E-Book, was angesichts der aktuellen EU-Rechtsprechung jedoch momentan als nicht realistisch erscheint.

Der Grund, warum ein E-Book-Abonnement trotz der Buchpreisbindung rechtskonform sein kann, liegt an einem weiteren großen Unterschied zum physischen Buch-Abonnement: Die (elektronischen) Bücher werden nicht im klassischen Sinne gekauft, das heißt, die Datei wechselt nicht den Besitzer, sondern steht dem Leser lediglich zeitlich begrenzt zur Verfügung – es handelt sich dabei also eher um eine Vermietung als um einen Kauf. Um sicherzustellen, dass ein E-Book tatsächlich nur gemietet und nicht dauerhaft behalten wird, bedarf es technischer Schutzmaßnahmen, die beispielsweise dafür sorgen, dass E-Books nach einer gewissen Zeit nicht mehr verfügbar sind. Das sogenannte Digital Rights Management kennt verschiedenen Methoden, um einerseits Dateien vor unerlaubter Vervielfältigung und/oder Verbreitung zu schützen und andererseits eine zeitlich befristete Leihfrist garantieren zu können.

Es gibt verschiedene technische Möglichkeiten Lesern Zugang zu einem E-Book zu gewähren. In der aktuellen Medien- und Buchlandschaft sind zwei technische Distributionstechnologien vorherrschend: Der Download eines Contentpakets und das Streamen eines solchen. Unter Streaming versteht man eine Technologie, bei der in Echtzeit

„Multimediatdaten [...] als stetige Datenströme (Streams) erzeugt und verarbeitet [werden]“, was es möglich macht „[to] play[...] [a] media on one device when the media is saved on another.“³ Der große Vorteil dieser Technik ist, dass der Nutzer nicht wie beim Download warten muss, bis die Daten komplett heruntergeladen sind, sondern er kann direkt mit dem Konsum des Angebots beginnen. Da die Streams in der Regel vor dem Versand komprimiert werden, ist die durch Streaming beanspruchte Bandbreite nicht so hoch wie beim Download. Ein Nachteil ist jedoch, dass beim Abbruch der Internetverbindung auch der Stream unterbrochen wird. Beim Download wiederum wird das Contentpaket auf dem Endgerät des Nutzers dauerhaft gespeichert und kann dadurch auch mehrfach konsumiert, kopiert oder weitergegeben werden, es sei denn diese Funktion wurde vorher durch das Digital Rights Management begrenzt.

3. Erlösmodelle und Preisgestaltung auf dem digitalen Buchmarkt

3.1 Preisentwicklung von Büchern und E-Books im Laufe der Zeit

Die Zahl der Neuerscheinungen in Deutschland ist insgesamt in den letzten 50 Jahren stark gestiegen. Wenngleich die Anzahl zwischenzeitlich (2011 bis 2013) leicht rückläufig war, steigt sie nun jedoch weiter an: 2013 wurden in Deutschland 96.600 Titel publiziert, die meisten davon waren belletristische Titel. Der Bereich Belletristik vereint mit 23%, neben Kinder- und Jugendbüchern (11%), auch den größten Anteil am Gesamtumsatz des Buchhandelsumsatzes auf sich. Jedoch entwickeln sich die Umsätze nicht ganz proportional zur Titellanzahl, was auf eine sinkende Durchschnittsverkaufszahl pro Titel hindeutet. 65% der Verlage bieten mittlerweile E-Books an, das zeigt, dass das Medium E-Books mittlerweile größtenteils im Alltag der Verlage angekommen ist. Der Anteil der E-Books am Gesamtumsatz ist in den letzten drei Jahren weiter leicht gestiegen und lag 2014 bei 4,3%, wobei besonders Belletristik-Verlage davon profitieren, die bereits bis zu 10% ihres Umsatzes digital erwirtschaften. Jedoch ist die Wachstumsrate von digitalen Büchern rückläufig. Sie lag zwar im Jahr 2014 immer noch bei 8%, gegenüber 61% im Vorjahr ist das jedoch eine deutliche Verlangsamung. Das ist erstaunlich angesichts dessen, dass die Verbreitung von E-Book-Readern deutlich zugenommen hat.

Während in den letzten 25 Jahren die Lebenserhaltungskosten in Deutschland stark angestiegen sind, wurden Buchpreise nur leicht angehoben und lagen 2013 bei durchschnittlich 14,85 Euro. Als ein Grund wird der Ausbau der Taschenbuchproduktion angesehen. Die oft bedeutend günstigeren Ausgaben werden immer öfter produziert und verkauft, weshalb der Buchdurchschnittspreis sinkt. Dabei verschiebt sich die ursprüngliche Verwertungskette, in der zuerst das hochpreisige Hardcover und nach dem Ablauf einer gewissen Frist die preisgünstigere Taschenbuchausgabe erschienen ist. Gerade von unbekannten Autoren wird immer häufiger die Erstveröffentlichung als Taschenbuch herausgegeben, da so das finanzielle Risiko des Verlags verkleinert wird. Jedoch sollte ein Verlag seine Preispolitik strategisch gut planen: Wenn das Gesamtpreisniveau des Programms aufgrund von vielen Taschenbuchpublikationen sinkt, wird es auch immer schwieriger hochpreisige Ausgaben anzubieten und zu verkaufen. Viele Verlage umgehen das Problem, in dem sie innerhalb des Verlags verschiedene Imprints gründen.

Der Rowohlt Verlag kann hierfür als Beispiel herangezogen werden: Die hochpreisigen Hardcover werden unter Rowohlt, Wunderlich, Kindler und Rowohlt Berlin veröffentlicht, im Imprint rororo erscheinen die Taschenbücher, sodass mit den verschiedenen Imprints unterschiedliche Marken und damit auch unterschiedliche Preiserwartungen verknüpft werden. In die preispolitischen Überlegungen eines Verlags fließt nun zusätzlich noch die Preisgestaltung von E-Books ein. In den USA, wo der Anteil der E-Books am Buchmarkt bereits bei über 23% liegt, haben sich die Preise für E-Books seit 2011 halbiert und lagen 2014 bei durchschnittlich 7 USD, wobei sich in der monatsgenauen Betrachtung der Preisentwicklung sehr gut der Einfluss der Einführung des Amazon E-Book-Flatrate-Angebots Kindle Unlimited (ausführlicher siehe Punkt 4.3) beobachten lässt, das die E-Book-Preise weiter unter Druck setzt. Im Vergleich dazu liegt der E-Book-Preis in Deutschland bei 7,58 Euro. Auch hier sinken die Preise tendenziell. Da das Kindle Unlimited Angebot in Deutschland bereits eingeführt wurde, ist zu erwarten, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt. Jedoch gibt es das Angebot erst seit Herbst 2014, sodass der Einfluss auf die Preisentwicklung bisher allerdings noch nicht anhand von Daten nachgewiesen werden kann.

Laut Johannes Haupt vom Online-Magazin lesen.net sind die hohen Preise für E-Books zwar für den Endkunden kaum verständlich, aufgrund ihrer Herstellungskosten aber gerechtfertigt. Tatsächlich hat eine GfK-Studie von 2013 ergeben, dass die befragten

potentiellen Konsumenten der Meinung sind, dass E-Books 40% günstiger sein sollten als das gedruckte Buch. Im Moment beträgt die Preisdifferenz allerdings durchschnittlich 20%, was beeinflusst wird durch die sehr niedrigen E-Book-Preise von Self-Publishing-Autoren, sowie Marketingaktionen, bei denen E-Books für unter 2 Euro angeboten werden. E-Book-Verlegerin Beate Kuckertz vertritt die Meinung, dass E-Books-Preise auf dem Niveau von Taschenbüchern sein, aber aus Qualitätsgesichtspunkten auch nicht weit unter 7,99 Euro liegen sollten.

Als ein Grund für die langsame Entwicklung des E-Book-Markts werden die mit der Buchpreisbindung in Zusammenhang stehenden hohen E-Book-Preise gesehen. Um diese These kritisch hinterfragen zu können, bedarf es einiger Hintergrundinformationen zur Buchpreisbindung. Die Buchpreisbindung ist eine politische Strategie zum Schutz des Kulturguts Buch mit dem Ziel, Bücher durch den Erhalt einer hohen Anzahl von Verkaufsstellen einer möglichst breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen (§1 BuchPrG). Das soll erreicht werden, indem der Preis für ein Buch vom Verlag festgelegt wird und dieses innerhalb einer Frist von 18 Monaten nicht unter diesem Preis verkauft werden darf, so dass keine Verkaufsstelle einen Wettbewerbsvorteil durch günstigere Buchpreise für sich beanspruchen kann (§§3,5, 8 BuchPrG). Entgegen landläufiger Meinung hat jedoch die Buchpreisbindung keinen direkten Einfluss auf die Höhe von Buchpreisen. Beispiele aus Ländern, in der die Buchpreisbindung abgeschafft wurde, zeigen, dass infolgedessen die Buchpreise insgesamt ansteigen und lediglich die Preise weniger Bestseller drastisch gesenkt wurden. Es wird befürchtet, dass Länder ohne Buchpreisbindung langfristig nicht nur die Vielfalt und Qualität des publizistischen Angebots gefährden, sondern aufgrund des Preiskampfes auch zum Sterben kleiner und unabhängiger Verlage und Buchhandlung beitragen. Eine Marktkonzentration könnte die Folge sein, zumindest wurde diese Entwicklung in den USA und England beobachtet.

Wie unter Punkt 2.3 dargelegt wurde, unterliegen E-Books zwar der Buchpreisbindung, die hohen E-Book-Preise dürften damit aber nur bedingt in Zusammenhang stehen. Da der Verlag laut §5 BuchPrG den Preis festlegt, könnte er einen E-Book-Preis entsprechend niedrig ansetzen, da keine Kopplung zwischen Hardcover-, Taschenbuch- und E-Book-Preissetzung vorhanden ist. Aus einem strategischen Blickwinkel ist es aber durchaus nachvollziehbar, die Preisstruktur eines Verlages nicht zu sehr zu variieren. Wie E-Book-Verlegerin Kuckertz feststellte, kann es auch nicht das Ziel sein, den Lesern quasi

nahezulegen, doch lieber das gedruckte Buch zu kaufen. Es bleibt abzuwarten, wie sich eine weitere Verbreitung von Flatrate-Angeboten auf die generelle Preisentwicklung von Büchern und E-Books auswirken wird.

3.2 Kostenlos und illegal – die Rolle von Piraterie in der E-Book Preispolitik

Das riesige illegale und damit kostenlose Angebot an E-Books kann in der Diskussion um die Preispolitik für E-Books nicht außen vor gelassen werden. Es lässt sich zwar nicht überblicken, wie groß das Angebot tatsächlich ist; es gibt allerdings nur wenige aktuelle E-Books, Filme, Serien und Hörbücher, die man nicht auf Piraterie-Seiten findet. Laut FAZ verzeichnen E-Book-Piraterie Plattformen 1,6 Millionen Zugriffe monatlich, die etwa 60.000 belletristische Titel anbieten, wobei besonders stark die Genre Fantasy, Romantik und Erotik betroffen sind.

Die Auswüchse der Piraterie sind für Verlage sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich relevant. Zum einen sind sie rechtlich verpflichtet, das Urheberrecht ihrer Autoren zu wahren, zum anderen gehen durch Piraterie Erlöse verloren. Zur Unterbindung stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung: „Abmahnungen, das kontinuierliche Entfernen von Downloadlinks und die Verbesserung legaler Angebote“. Auf das Abmahnen und das Entfernen von Downloadlinks haben sich mittlerweile Dienstleister spezialisiert, die von Verlagen mit eben dieser Tätigkeit beauftragt werden. Doch auch diese Aufgabe wird aufgrund immer neuer technischer Möglichkeiten der Piraterie Anbieter schwieriger. Außerdem haben nicht nur E-Book-Leser Interesse daran, dass die Plattformen bestehen bleiben. Die Betreiber der Piraterie-Plattformen bezahlen Hostanbieter, Werbetreibende und Serverinhaber, die so ebenfalls vom wachsenden Piraterie-Angebot profitieren.

In diesem Zusammenhang wird oft über die sogenannte Gratismentalität der potentiellen Kunden diskutiert. Diese unterstellt den Rezipienten eine generelle Abneigung gegen kostenpflichtige Inhalte im Internet. Dieser Umstand führt dazu, dass es für Content-Provider schwieriger wird, Geld für ihr Angebot zu verlangen. Hinzu kommen noch die technischen Besonderheiten digitaler Produkte. Sie sind immer und überall zu bekommen und können zudem leicht kopiert und weitergegeben werden. Ein hartes DRM kann die Weitergabe erschweren, jedoch ist bislang nicht nachgewiesen, ob diese Maßnahme tatsächlich wirkt, zumal es heute bereits einfache technische Möglichkeiten gibt, das DRM

zu umgehen. Im Gegenzug verursacht es hohe Kosten für Verlage und beschneidet außerdem in vielen Fällen den Komfort von zahlenden Kunden.

In einer GfK-Studie wurde im Jahr 2013 das Rechtsbewusstsein im Hinblick auf digitale Inhalte untersucht. Es stellte sich heraus, dass unabhängig vom Alter die meisten der Befragten sich gegen illegale Nutzungen von digitalen Inhalten aussprachen, besonders in Anbetracht der Lage der Kreativen. Ebenso wächst das Bewusstsein dafür, welche Handlungen im Internet illegal sind. In diesem Bewusstsein, was erlaubt ist und was nicht, gibt es eine auffällige Altersverteilung: In der Altersgruppe 10-19 Jahre waren deutlich weniger Befragte der Meinung, dass urheberrechtlich geschützte Inhalte illegal angeboten oder zugänglich gemacht werden dürfen. 31% dieser Altersgruppe sind sich unsicher, wenn es darum geht einzuschätzen, ob ein angebotenes E-Book legal ist. Mehr als die Hälfte der Befragten hat sich nicht nur für die Durchsetzung des Urheberrechts und Sanktionen bei Verletzung von diesem ausgesprochen, sondern fast zwei Drittel würden auch die Einführung eines Werbeverbots auf illegalen Seiten, sowie einen Warnhinweis des Providers im Fall eines illegalen Downloads befürworten.

Die Höhe des ökonomischen Schadens aufgrund von Piraterie für den Buchmarkt ist nicht zu bemessen, da nicht klar ist, ob Nutzer illegaler Plattformen überhaupt bereit wären, Geld für Produkte auszugeben. Eine andere These ist, dass Nutzer, die ausgiebig digitale Produkte konsumieren, neben dem illegalen Konsum eine nicht unerhebliche Summe für legale Angebote ausgeben. Daher ist es besonders interessant, dass nur 53% aller Befragten angaben, dass es für sie bereits ein perfektes legales Angebot zum Kauf oder Nutzung von E-Books gibt, was als eine Aufforderung an den Markt verstanden werden kann, dies zu ändern und noch mehr innovative Geschäftsmodelle anzubieten. Eine Antwort könnten die von der FAZ provokativ als „Piraterie als Geschäftsmodell“ überschriebenen Lese-Flatrates sein, die mit ihrem geringem Kostenpunkt, aber unbegrenztem Inhalt für die weniger zahlungsbereiten digitalen Kunden attraktiv sein sollten. Ein Hinweis darauf, dass dies die richtige Antwort sein könnte, zeigt ein Blick in die Musikbranche: Einer norwegischen Studie zufolge haben 2009 vor der Einführung von Spotify noch 80% der Unter-Dreißigjährigen illegal Musik gedownloadet, während es 2014 nur noch 4% waren. Das Ziel sollte also sein, ein Angebot zu entwickeln, das E-Book-Piraterie unnötig macht.

3.3 Die Onleihe – das E-Book-Angebot der öffentlichen Bibliotheken

Die Onleihe als das Angebot zur E-Book-Leihe der öffentlichen Bibliotheken in Deutschland kann strenggenommen nicht als alternatives Preismodell gezählt werden, genauso wie die Problematik der Piraterie prägt und beeinflusst sie jedoch den E-Book-Markt, weshalb an dieser Stelle kurz darauf eingegangen werden soll. Öffentliche Bibliotheken erfüllen die im Grundgesetz festgeschriebene Aufgabe jedem Bürger die Möglichkeit zu bieten „sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten“ (Artikel 5 GG, Abs.1) – dazu zählen nach allgemeiner Auffassung auch E-Books, elektronische Zeitschriften, Filme und Zeitschriften, deren Erwerb für Bibliotheken oft deutlich teurer sind als der herkömmlicher Medien. Während ein physisches Buch nur einmalig gekauft wird, muss bei digitalen Medien nicht nur zunächst die technische Infrastruktur bereitgestellt werden, sondern auch eine Lizenz erworben werden, die je nach Modell entweder die Anzahl oder die Dauer der Leihen limitiert. Dabei sind viele rechtliche Fragen jedoch noch offen, beispielsweise was Leihbedingungen und Lizenzgebühren angeht – diese Eckpunkte müssen mit jedem Verlag bzw. Urheber individuell ausgehandelt werden, was für Bibliotheken eine große administrative und finanzielle Belastung bedeutet.

Der Konflikt wird von den Verlagen verschärft, weil befürchtet wird, dass kommerzielle Geschäftsmodelle obsolet werden. Verlage sehen folglich die Gefahr, dass mit öffentlichen Geldern finanzierte Bibliotheken allen potentiellen Lesern einen kostenlosen Zugang zu E-Books bieten. Tatsächlich ist es theoretisch möglich, dass Nutzer bundesweit, unabhängig vom Einzugsgebiet einer Bibliothek und ohne notwendigerweise einen Besuch vor Ort E-Books ausleihen können. Barbara Lison, Vorstandsmitglied des Deutschen Bibliothekverbands zeigt Verständnis für die Aufregung der Verlage und spricht sich für eine regionale Begrenzung der Anmeldung für die E-Book-Leihe aus, fordert aber im Gegenzug eine politische Lösung, gleichbedeutend mit einer Urheberrechtsreform, nach der der Verleih von E-Books nicht länger zustimmungspflichtig wäre. Wie relevant die Diskussion tatsächlich für das E Book-Geschäft von Verlagen ist, bleibt angesichts der geringen Frontlist- und Spitzentitel-Präsenz in den Katalogen der Onleihe fraglich.

3.4 Erlös- und Lizenzierungsmodelle von E-Book-Abonnement-Modellen

In Folgenden sollen nun die Geschäftsmodelle von Buch-Abonnements analysiert werden. Innerhalb der digitalen Verwertungsrechte werden verschiedene Nutzungsarten

abgebildet, die eng verknüpft sind mit dem Geschäftsmodell. Die hauptsächlichsten digitalen Nutzungsarten sind derzeit Abonnement und Flatrate. Im Gegensatz zu den unter 2.3 verwendeten Begrifflichkeiten Streaming und Download sind hierbei nicht die technische Art und Weise der Bereitstellung von digitalen Inhalten gemeint, sondern die Abrechnungsgrundlage. Beim Abonnement zahlt der Kunde in der Regel einen festen Betrag und bekommt im Gegenzug eine festgelegte Anzahl an Produkten. Beim Flatrate-Modell wird ebenfalls ein Festbetrag gezahlt, wobei der Kunde in der Regel jedoch Zugang zu unbegrenzt vielen Einheiten hat. Im Folgenden sollen die dahinter liegenden Erlösmodelle genauer betrachtet werden und in Bezug zu Lizenzmodellen gesetzt werden.

3.4.1 Geschäftsmodell Digitale Abonnements

Das digitale Abonnement-Modell basiert im Wesentlichen auf dem physischen Buchclubmodell: Der Kunde verpflichtet sich mit Abschluss des Vertrags einen monatlichen oder jährlichen Betrag zu zahlen und bekommt dafür die Möglichkeit, beispielsweise jeden Monat aus einem Katalog ein Produkt auszuwählen, wobei sowohl Kauf- als auch Nutzungsvereinbarungen möglich sind. In der Regel sind Abonnement-Anbieter in erster Linie Vertriebsplattformen, sprich sie schließen mit Verlagen, die ihnen Inhalte zur Verfügung stellen, Lizenz- bzw. Vertriebsverträge ab. Im Gegenzug erhalten die Verlage eine prozentuale Beteiligung am Verkaufspreis bzw. Abonnementpreis. Da auch E-Books der Buchpreisbindung unterliegen, dürfte ein wirkliches E-Book-Abonnement-Modell inklusive Frontlist-Büchern und dem Übergang in den Besitz des Kunden im rechtlich zulässigen Rahmen nur schwer realisierbar sein. Attraktiver ist das Modell für nicht preisgebundene Produkte wie beispielsweise Hörbücher, Musik und Filme. Jedoch wurden bereits alle digitalen Film- und Musikangebote entweder auf Flatrate umgestellt oder aber sie bieten Einzelkäufe an (beispielsweise im iTunes- oder Amazon-Shop).

Als Beispiel für ein Abonnement-Angebot kann das Hörbuchdownloadportal Audible.de dienen, bei dem man für einen monatlichen Betrag von 9,95 Euro einen sogenannten Credit erwirbt und diesen für ein reguläres Hörbuch (oder zwei kurze Hörbücher) einlösen kann. Als Abonnent kann man zusätzlich alle weiteren Hörbücher aus dem über 150.000 Hörbücher umfassenden Katalog ebenfalls zum Abonnementpreis von 9,95 Euro erwerben. Außerdem ist es auch für Nicht-Abonnenten möglich, ein Hörbuch aus dem Angebot zum regulären À-la-Carte-Preis zu kaufen. Da für Hörbücher die Buchpreisbindung nicht

gilt, kann der Anbieter den À-la-Carte-Preis selbst festlegen und die Hörbücher dem Kunden nicht nur zur Nutzung bereitstellen, sondern von diesem auch tatsächlich gekauft werden.

Für die Rezeption auf dem Smartphone bietet Audible für die drei führenden Smartphone-Betriebssysteme eine eigene App an. Gespeichert werden alle gekauften Hörbücher in der Bibliothek des Nutzers, einer von Audible bereitgestellten Cloud. Der größte Anteil der Hörbücher im Katalog stammt von Hörbuchverlagspartnern, die Audible als Distributionsplattform für ihre Hörbücher nutzen. Zudem gibt es eine Abteilung bei Audible (Audible Studios), die selbst Buchstoffe akquiriert und ungekürzte Hörbücher produziert, die in der Regel ausschließlich digital verfügbar sind. Diese werden in einigen Fällen gekürzt und an Hörbuch-CD-Verlage sublizenziert. Daraus ergibt sich die Schwierigkeit, dass Audible als Unternehmen für Hörbuchverlage sowohl Partner als auch Konkurrent ist. Der Downloadanteil am gesamten Hörbuchmarkt ist mittlerweile jedoch so groß, dass auch die Hörbuchverlage auf den Anteil an als Download vertriebene Hörbücher angewiesen sind.

Das Beispiel Audible zeigt, wie gut das Geschäft mit digitalen Produkten funktionieren kann. Besonders das Abonnement-Modell bietet zum einen den großen Vorteil der festen Kundenbindung, sowie die Möglichkeit einen relativ vorhersehbaren Umsatz zu generieren, der in Vorauszahlungen für Verlage und Autoren und Innovationen reinvestiert werden kann.

Die Frage bleibt, ob es noch zeitgemäß ist, die Anzahl der konsumierten Produkte so stark zu begrenzen. Beispielsweise bei einem „Fehlkauf“ hat der Abonnent ein Monatsguthaben „verschenkt“. Noch relevanter ist die Frage nach Vielhörern und -lesern: Was kann angeboten werden, wenn der Kunde eine große Anzahl von Hörbüchern und E-Books konsumieren möchte? Die passende Antwort könnten Flatrate-Modelle sein, die im Folgenden genauer beleuchtet werden sollen.

3.4.2 Geschäftsmodell Flatrate: Das Freemium- und Premium-Modell

Flatrate-Modelle basieren darauf, dass der Kunde monatlich einen festen Betrag zahlt und dafür unbegrenzt viele Inhalte nutzen darf. Daher erfolgt die Abrechnung und Vergütung nicht pro Einheit, sondern nach Anteil der Nutzung des Contents des jeweiligen Content-Providers. Innerhalb der Branche deutet es sich an, dass sich die Flatrate als

realistisches Zukunftsszenario zumindest für den Unterhaltungsbereich durchsetzen könnte, die Frage ist jedoch, wie dieses Modell sich für alle Beteiligten auch finanziell lohnen kann: Standardmäßig wird pro Nutzung, das heißt pro Stream abgerechnet. Das bedeutet, dass aus den insgesamt genutzten Streams der Anteil der davon auf einen Rechteinhaber entfällt, berechnet wird und ins Verhältnis zu dem insgesamt erwirtschafteten Umsatz gesetzt wird. Der zugrundeliegende Umsatz eines Rechteinhabers ergibt sich also aus dem Umfang der Nutzung der Produkte des Rechteinhabers. Je nach Geschäftsmodell besteht der Umsatz ausschließlich aus den Mitgliedsgebühren (Premium-Modell) oder aus Werbeeinnahmen (Freemium-Modell).

Um zu ergründen, wie dieses Geschäftsmodell funktioniert, lohnt sich ein Blick auf die Modelle der Preispolitik aus der Betriebswirtschaftslehre: Grundsätzlich sollte das Ziel einer Unternehmung naturgemäß sein, dass die Erlöse zumindest die durch die Produktion und Vertrieb entstandenen Kosten decken, wenn nicht auf Vollkostenbasis, dann aber wenigstens auf der Basis einer Teilkostenkalkulation. Jedoch wird in der Marketing-Forschung (als Unterdisziplin der BWL) immer wieder betont, dass die Kostenkalkulation nicht automatisch den Preis bestimmt, sondern der Preis sich nach dem Wert bildet, den ein Kunde dem Produkt zugesteht. Diese Einschätzung seitens des Kunden kann durch viele äußere Faktoren wie beispielsweise der Nutzen für den Kunden oder das Konkurrenzumfeld auf dem Markt beeinflusst werden. Abhängig vom Wettbewerbsumfeld und der potentiellen Kundengruppe können Anbieter sich drei möglicher Preisstrategien bedienen:

- „Dauerhafte Festlegung des Preisniveaus (Hochpreis- vs. Niedrigpreis Strategien),
- Preisgestaltung bei neuen Produkten (Abschöpfungs- vs. Penetrations Preisstrategie),
- Preisdifferenzierung (unterschiedliche Preise für verschiedene Kundengruppen).“

Das Follow-the-Free-Pricing ist eine extreme Form der Penetrationsstrategie und nutzt im Gegensatz zu dieser nicht nur niedrige Einführungspreise, um in den Markt einzudringen, sondern das Produkt wird anfänglich komplett kostenlos abgegeben, um eine schnelle und großflächige Marktdurchdringung zu erreichen und zudem einen möglichst großen Kundenkreis rasch an sich zu binden (Lock-In-Effekt), was insbesondere für digitale Produkte und bei einer Verbreitung über das Internet in der Regel gut funktioniert. Später werden dann dem schon bestehenden Kundenkreis Ergänzungen oder Upgrades gegen Bezahlung angeboten. Die wirtschaftliche Herausforderung ist dabei, dass die

Bezahlkunden die nicht-bezahlenden Kunden mitfinanzieren. Das Ziel ist, dass die nicht-bezahlenden Kunden zu zahlenden Kunden werden (Conversion). Gleichzeitig soll der Betrag für zahlenden Kunden auf einem Niveau gehalten werden, sodass das Angebot an sich attraktiv ist bzw. bleibt und dennoch kostendeckend ist. Trotz dieser Schwierigkeiten erfreut sich dieses Modell großer Beliebtheit und scheint eine valide Antwort auf die Frage, wie man mit Inhalten im Internet Geld verdienen kann.

Das Freemium-Modell bedient sich ebenfalls dem Grundprinzip des Follow-the-Free-Pricings. In Abgrenzung dazu bilden kostenfreie Abgaben jedoch keine vorübergehende Strategie zum Markteintritt, sondern man geht davon aus, dass dauerhaft kostenlose und Premium-Angebote koexistieren können. Jedoch werden bei vielen Freemium-Modellen im Content-Bereich die kostenlosen Angebote durch Werbeeinnahmen mitfinanziert. Ähnlich wie beim Follow-the-Free-Pricing-Ansatz wird versucht, Netzwerkeffekte auszunutzen, um eine schnelle Marktdurchdringung zu erreichen. Das bedeutet beispielsweise: Je mehr Kunden eine Plattform nutzen, auch wenn sie möglicherweise zunächst nur ein begrenztes Angebot vorzuweisen hat, desto mehr Rechteinhaber werden es bei steigenden Nutzerzahlen in Betracht ziehen, ihre Inhalte über diese Plattform zu vertreiben. Je mehr interessante Inhalte eine Plattform anbietet, desto mehr potentielle Kunden zieht sie an.

Aufgrund der bereits erwähnten Fixkostendegression digitaler Produkte, verursacht das Verteilen kostenloser Produkte zwar kaum Kosten, jedoch müssen im Film-, Musik- und Buchbereich trotzdem Royalties gezahlt, das heißt eine Lizenzbeteiligung an die Lizenzgeber gezahlt werden. Daher kann das langfristige Ziel solcher Unternehmung nur sein, entweder ein stabiles werbefinanziertes Angebot aufzubauen, oder nicht-bezahlende Kunden zum Premium-Modell zu „konvertieren“. Es ist dennoch fraglich, warum nicht bezahlende Kunden überhaupt zu einer zahlungspflichtigen Version wechseln sollten oder ob kostenlose Angebote nicht die generelle Zahlungsbereitschaft für digitale Produkte gefährdet. Das bedeutet, dass der Mehrwert von Premium-Versionen deutlich größer gegenüber der freien Variante sein muss. In der Regel unterscheiden sich die Versionen in der Werbefreiheit und (Ton-) Qualität des Angebots (Spotify), sowie der Möglichkeit das Angebot auf mehreren Geräten und auch offline zu nutzen (Skoobe).

In dem Zusammenhang werden immer wieder verschiedene Querfinanzierungsvarianten diskutiert. Zum einen spielt die bereits erwähnte Werbung in E-Books eine Rolle, ein

Konzept, dass man bereits von den ersten Paperbacks in der 1940er Jahren kennt. Andere immer wieder diskutierte Möglichkeiten sind Querfinanzierungen durch Lesungen, Merchandising oder den Verkauf von Kundendaten. Es stellt sich hierbei die Frage nach der Kundenfreundlichkeit, da besonders Werbung oft als störend empfunden wird und außerdem die Vermutung zulässt, dass sehr viele Kundendaten im Leseumfeld gesammelt werden müssen, um die Zielgruppen der Werbeangebote abgrenzen zu können. Das Sammeln von Kundendaten könnten viele Kunden kritisch sehen. Wie das Leseverhalten sich in den vergangenen Jahren verändert hat, soll in folgendem Kapitel aufgezeigt werden.

4. Der E-Book-Flatrate-Markt und seine (potentiellen) Nutzer

4.1 Wer liest (noch)? - Kauf- und Nutzungsverhalten von Lesern

Im Folgenden soll ein Überblick über Entwicklungen des Lesernutzerverhaltens gegeben werden, um anschließend die bereits auf dem Markt existierenden E Book-Flatrate-Angebote zu analysieren und zu bestimmen, welche Nutzergruppen sie ins Visier genommen haben.

Das Buch steht seit Einführung von Radio, Kino, Fernseher und schließlich des Internets in Konkurrenz bezüglich der Mediennutzungszeit eines Konsumenten und potentiellen Lesers. Die Lesezeit der Deutschen ist stark rückläufig. Eine Studie der Stiftung Lesen (2008) ergab, dass der Anteil der Vielleser (mehr als 50 Bücher jährlich) zwar seit einer Vergleichsstudie aus dem Jahr 1992 stabil geblieben ist, der Anteil der Gelegenheitsleser (zwischen ein und vier Bücher monatlich) jedoch von 31% auf 25% sank. 25% der Befragten gaben an, dass sie nie lesen würden. Diese dramatischen Zahlen relativieren sich angesichts einer Studie im Auftrag des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. im gleichen Zeitraum. Dabei wurden die Befragten basierend auf ihren Lebensauffassungen, Wertevorstellungen, Konsumverhalten und finanziellen Ressourcen in verschiedenen Sinus-Milieus eingeteilt. Die Kategorisierung der Leser-Typen unterscheidet sich erheblich im Vergleich zu den der Stiftung Lesen (beispielsweise gilt hier schon als Vielleser, wer mehr als 18 Bücher im Jahr liest). Es lassen sich hingegen ähnliche Trends feststellen: eine Abnahme der Viel- und Durchschnittsleser zugunsten der Wenig- und Nichtleser.

Dies bedeutet allerdings nicht unbedingt, dass auch weniger Bücher gekauft werden. Im Gegensatz zum Kauf einer Zeitung ist ein Kauf nicht zwangsweise und erst recht nicht zeitlich unmittelbar mit dem Konsum verbunden. Daher wird angenommen, dass die Zahl der gekauften Bücher wesentlich höher ist als die der gelesenen. Grund dafür sind die sogenannten „Regalsteller“ (7%) und „Buchkaufende Nichtleser“ (3%), die zwar Bücher kaufen, aber sie nicht oder nur wenige lesen bzw. sie verschenken. Auf der anderen Seite gibt es aber auch einen nicht unerheblichen Anteil der „Ausleihenden Leseratten“ (24%), die viele Bücher lesen, aber meistens nicht kaufen, sondern leihen. Eine ebenfalls recht neue und laut Wirtz besonders in der jüngeren Zielgruppe zunehmende Tendenz ist das „Lesezapping“, das bedeutet, dass Leser Bücher nur noch ausschnittsweise lesen, mehrere Bücher parallel lesen oder Bücher überfliegen, womit jedoch trotz sinkender Nutzungszeit die Anzahl der so gelesenen Bücher durchaus steigen könnte.

Nachdem in den letzten Jahren seit dem Markteintritt des Versandhändlers Amazon.de im Jahr 1998 in Deutschland die Entwicklung des Anteils des Buchmarktumsatzes im stationären Buchhandel stark rückläufig war und nur noch knapp die Hälfte des Umsatzes ausmacht, stagnierte das Wachstum des Onlinebuchhandels 2013 bei 17% des Gesamtumsatzes. Weitere relevante Anteile entfallen auf den direkten Vertrieb durch den Verlag und sonstige Verkaufsstellen wie Supermärkte, Zeitschriftenläden und Tankstellen.

Eine Studie der Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. hat ergeben, dass zwar fast die Hälfte der Befragten im Netz Bücher kauft, aber wesentlich mehr (61,8%) nach Informationen über Bücher im Internet suchen, sie dann aber entweder nicht kaufen oder aber eventuell auf Grundlage der im Internet erworbenen Information im stationären Buchhandel erwerben. Die Orientierung des Lesers auf dem Markt bildet einen äußerst interessanten Aspekt: Einer Hochrechnung zufolge stehen einem Menschen etwa 8,5 Millionen deutschsprachige Bücher zur Auswahl, wovon er bei einem sehr hoch angesetzten wöchentlichen Konsum von zwei Bücher zwischen 6000 und 7000 Bücher in seinem Leben lesen kann. Sicherlich spielen bei der Auswahl von Büchern persönliche Empfehlungen durch den Buchhändler des Vertrauens oder auch Familie und Freunde eine große Rolle. Ebenso wächst die Beliebtheit und Bedeutung für Kaufentscheidungen von Social Media- und Leseplattformen wie Lovelybooks. Innerhalb der riesigen Menge von Titeln einen Überblick zu geben und gleichzeitig eine Vorauswahl zu treffen, können möglicherweise die Empfehlungsalgorithmen der Onlineversandhändler besser.

Außerdem scheint es immer wichtiger für den Erfolg eines Buches zu werden, möglichst viel Aufmerksamkeit in der relevanten Zielgruppe zu erzeugen. Dabei spielen die Strategien des Empfehlungsmarketings eine große Rolle und im Hinblick E-Book-Flatrates stellt sich die Frage, wie Nutzer aus einem Pool von Büchern, deren Kaufpreis durch die Mitgliedsgebühr bereits abgegolten ist, Titel auswählen. Im Folgenden soll nun die bereits bestehenden Geschäftsmodelle Skoobe, Readfy, Amazon Kindle Unlimited und Beam (in Planung) vorgestellt werden und mit Informationen zu Nutzerverhalten ergänzt werden.

4.1 Der deutsche Flatrate-Anbieter-Pionier Skoobe – Geschäftsmodell und Nutzerstudien

2012 trat als erster deutscher E-Book-Flatrate-Anbieter Skoobe auf den Markt. Er wirbt mit unbegrenztem Lesen und bietet dem Leser zu einem monatlichen Festpreis beliebig viele Bücher ohne Rückgabefrist an. Dafür zahlt der Kunde je nach Abonnementtyp (Basic, Plus oder Premium) eine monatliche Gebühr zwischen 9,99 und 19,99 Euro. Alle Abonnementtypen haben zu allen Kataloginhalten Zugang und unterscheiden sich lediglich durch die Anzahl der möglichen Geräte (2 oder 3), die über ein Abonnement laufen kann, sowie durch die Dauer der möglichen Offline-Lese-Zeit (24h bis 30 Tage).

Das Angebot von Skoobe lässt sich über eine iOS-, Android-, Kindle Fire-App oder auf offenen E-Readern nutzen. Aufgrund der geschlossenen Systeme der populären E-Book-Reader wie die Kindle-Geräte (die tablet ähnlichen Kindle Fire-Produkte ausgenommen) und die Tolino-Geräte ist das Skoobe-Angebote darauf nicht verfügbar und kann von einer großen potentiellen Kundengruppe nicht genutzt werden. Laut eigenen Angaben stehe man zwar in Verhandlungen, es seien aber kommerzielle Verträge notwendig, um eine solche Partnerschaft aufbauen zu können. Dem Launch der Apps 2012 ging eine vierjährige Entwicklungszeit voraus, um – so Geschäftsführerin Constanze Landsberg – Kunden das bestmögliche Leseerlebnis zu bereiten und durch automatisierte Empfehlungen eine Orientierung im Katalog zu geben. Die Apps wurde bereits 1 Million mal heruntergeladen und mit durchschnittlich mit 4,5 von 5 möglichen Sternen bewertet.

Der Katalog besteht aus mehr als 100.000 Titeln in 300 selbstdefinierten Kategorien (Stand 03.03.2015), wobei 95% von Verlagsautoren sind, was einen großen Unterschied zu Konkurrenzangeboten wie beispielsweise von Amazon Kindle Unlimited ausmachen dürfte und womit Skoobe seine im internationalen Vergleich recht hohe

Mitgliedsgebühren rechtfertigt. Als Joint Venture von den zwei größten deutschstämmigen Verlagsgruppen Random House und Holtzbrinck ist anzunehmen, dass Skoobe bereits auf eine ganze Reihe von Titeln aus den Katalogen der zugehörigen Verlage zurückgreifen können. Große deutsche Verlage wie Campus, Dumont, Bastei Lübbe, Hanser und C.H.Beck kooperieren ebenfalls mit Skoobe. Wöchentlich kommen etwa 200 Bücher im Katalog hinzu, wobei etwa eine Auswahl von 60 Titeln vorher angekündigt und mit diversen Marketingmaßnahmen beworben wird. Viele Verlage testen die Partnerschaft zunächst mit ihrem Backlistangebot. Laut Skoobe ist noch nie ein Verlag nach der Testphase wieder abgesprungen. Immer mehr Verlage fügen nach einer Testphase mit Backlisttiteln dem Katalog auch Frontlisttitel hinzu, sodass der Skoobe-Katalog bereits zu 30% die gängigen Bestsellerlisten abdeckt.

Die Befunde legen nahe, dass sich das Verhältnis zwischen den Verlagen und Skoobe partnerschaftlich ist, jedoch kommt die Skepsis der Verlage (und Autoren), besonders im Bezug auf das Erlösmodell immer wieder zur Sprache. Wenn man nicht Partner von Skoobe ist, ist es jedoch nahezu unmöglich Details über das Erlösmodell zu erfahren. Auch auf persönliche Anfragen hin, äußerte sich die Pressestelle von Skoobe weder über die Abrechnungsgrundlage (beispielsweise ob die Vergütung pro Seite oder pro Buch stattfindet), noch über die prozentuale Beteiligung der Verlage. Lediglich Branchenkenner Matthias Matting, Autor der selfpublishingbibel.de, hat einige valide Zahlen zusammengetragen: Er geht von einer Verlagsbeteiligung von 15 bis 20 % des Netto-Verkaufspreis aus. Diesen Zahlen folgend findet eine pro Buch-Abrechnung statt, was wirtschaftlich günstig für Verlage ist, da die Vergütung nicht von der Gesamtnutzung des Katalogs und der Menge der gelesenen Bücher des Kunden abhängt, sondern pro Stück abgerechnet wird. Eine eigene Kalkulation auf Grundlage der Daten von Matthias Matting ergibt eine ungefähre Ausschüttung von 1,54 Euro pro gelesenem Buch, was angesichts einer Mitgliedsgebühr von ab 9,99 Euro ein hoher Anteil ist. Wenn man dann noch von einigen Viellesern unter den Skoobe-Kunden ausgeht, stellt sich die Frage, welcher Anteil der Mitgliedsgebühr bei Skoobe überhaupt verbleibt. Der amerikanische E-Book-Flatrate-Anbieter Scribd musste bereits die Konsequenz aus dem übermäßigen Konsum seiner Kunden ziehen und viele Romantik- und Erotiktitel aus dem Katalog nehmen, weil sie so oft gelesen wurden, dass die Kosten für den Anbieter zu hoch wurden.

Der Trends des Lesezappings könnte Skoobe weiter unter Druck setzen. Es ist ebenso möglich, dass Skoobe einen Mindestanteil vom Buch festgesetzt hat, der vom Kunden gelesen werden muss, bevor es zur Vergütung kommt, um die finanziellen Gefahren aufgrund von Lesezapping einzudämmen.

Trotzdem stellt sich die Frage, wie sich dieses Geschäftsmodell trägt, da es aufgrund der vorhandenen Informationen nicht wahrscheinlich ist, dass Skoobe als Unternehmen sich selbst finanzieren kann. Die Vermutung liegt nahe, dass die beiden Investoren Random House und Holtzbrinck Skoobe als strategische Investition ansehen, um als erste auf dem E-Book-Flatrate-Markt präsent zu sein und so die Möglichkeit zu haben, ihn mitzugestalten und mit einem eigenen Angebot zu prägen. Wie Skoobe-Geschäftsführerin Constance Landsberg bemerkt: „[...] wir sind [...] in Deutschland über die Early-Adopter hinausgekommen und haben inzwischen die early majority erreicht.“ Es bleibt fraglich, wann das Joint Venture anfangen muss, Gewinne zu erzielen und auf wessen Kosten dies geschehen soll.

Die Kostenstruktur für Endkunden ist kaum flexibel, da bisher alle vergleichbaren Modelle im Medienbereich um die 10 Euro monatlich kosten (Spotify, Kindle Unlimited, Netflix, etc.). Daher ist es wahrscheinlich, dass sich mittelfristig die Konditionen für Verlage und/oder Autoren verschlechtern werden. Befragt bezüglich der Skepsis von Verlagen, antwortet Skoobe Geschäftsführer Henning Peters: „Es ist entscheidend, ein attraktives Modell für die Kunden zu finden, das aber auch für die Verlage, Autoren und den Abonnementanbieter tragfähig ist. Unserer Ansicht nach muss ein Modell so aufgebaut sein, dass Kunden dazu animiert werden, immer wieder neue Bücher zu entdecken, statt weniger zu lesen.“ Es bleibt offen, wie es möglich sein soll, allen beteiligten Partnern eine faire Beteiligung zu zahlen, wenn Skoobe auch selber Gewinn erzielen will/muss.

Die Marktposition von Skoobe konnte bereits erfolgreich aufgebaut werden. Eine Studie von Bitkom hat ergeben, dass mittlerweile schon 16% der E-Book-Leser ihrer E-Books über kommerzielle Leihanbieter beziehen. Da zum Zeitpunkt der Studie Kindle Unlimited in Deutschland noch nicht gestartet war und auch Readfy erst etwa zwei Monate auf dem Markt war, kann davon ausgegangen werden, dass die 16% Marktanteil komplett Skoobe zugeschrieben werden können. Ob Skoobe sich angesichts der wachsenden Konkurrenz auf dem Niveau halten kann, wird sich zeigen. Die Geschäftsführer sehen jedenfalls ein großes Wachstumspotential auf dem E-Book-Flatrate Markt. So hat Skoobe bereits mit

dem Eintritt in den spanischen Markt im Oktober 2014 mit der Ausweitung des Angebots außerhalb des deutschsprachigen Raums begonnen. Weitere Länder werden vermutlich folgen.

Skoobe führt zudem regelmäßig ausführliche Nutzerstudien durch. Auch wenn es sich um Angaben der Skoobe-Nutzer handelt, dürften sich die Aussagen auf E-Book- oder Flatrate-Nutzer allgemein übertragen lassen. Ein erster Befund ist, dass Skoobe-Leser vergleichsweise ausgewogen lesen: Obwohl die Top 5 der meistgelesenen Belletristik-Titel 2013 keine unbekannten Namen enthalten und zudem alle ehemalige Spiegel-Bestseller sind, haben auch weniger bekannte Titel zahlreiche Leser angezogen. Lesen bei Skoobe fördert also die Diversität des Gelesenen. 85% der befragten Leser gaben an, dass sie aufgrund der Freiheit mehrere Bücher testen zu können ohne dass weitere Kosten entstehen, neue Autoren (84%) und Genres (50%) auszuprobieren. Sie sind der Meinung, dass sie vielfältiger lesen (61%) und experimentierfreudiger geworden sind (61%) seit sie Skoobe nutzen. Diese Tatsache sollte die Verlagswelt positiv stimmen. Neue Genres und Autoren müssen zunächst auf einem Markt etabliert werden. Skoobe könnte folglich eine Plattform bilden, um neue Marketingstrategien auszuprobieren und neue Autoren zu bewerben. Zumindest der E-Book-Verlag dotbooks ist bereits eine spezielle Partnerschaft mit Skoobe eingegangen und bietet unter „Skoobe exklusiv“ monatlich eine Neuerscheinung schon vier Wochen vor deren Erscheinen exklusiv auf der Plattform an. Ebenfalls erfreulich für die Verlagswelt und den Buchhandel ist, dass die Befragten weiterhin gedruckte Bücher erwerben, beispielsweise Bücher, die sie bei Skoobe gesehen haben, kauften sie anschließend als gedrucktes Buch (25%) oder als E-Book (15%) und verschenkten gedruckte, bei Skoobe entdeckte Bücher (34%). Interessanterweise lesen und leihen Skoobe-Nutzer nicht nur digital, sondern ein Großteil (65%) möchte weiterhin einige bestimmte Bücher (wie Kochbücher und Reiseführer) lieber als physisches Exemplar besitzen. Möglicherweise deutet das auf eine ähnliche Entwicklung wie in der Musikbranche hin, wo der größte Teil der Musik mittlerweile digital konsumiert wird und über Streaming stattfindet, obgleich parallel dazu der Schallplattenmarkt seit 2011 stark wächst und im Jahr 2014 vorerst eine Spitze von 1,8 Millionen verkauften Schallplatten erreichte (im Vergleich zu 0,3 Millionen im Jahr 2006).

Obwohl Freizeitstudien aufzeigen, dass das Lesen von Büchern nicht mehr zu den Top 15 der beliebtesten Freizeitaktivitäten der Deutschen gehört, gaben Skoobe-Nutzer an, dass sie nun etwa 23% mehr Zeit mit Lesen verbringen würden und dass Lesen insgesamt wichtiger für sie geworden sei (43%). Deshalb nutzten sie andere Medien weniger (40% schauen weniger fern, 20% spielen weniger Computer- und Videospiele) und vertreten die Ansicht, so ihre Freizeit sinnvoller zu gestalten. Sicherlich ist die Stichprobe der Skoobe Nutzer bezüglich der Freizeitbeschäftigungen nicht repräsentativ für die deutsche Bevölkerung, trotzdem kann diese Entwicklung als erfreulich für den Gesamt-Buchmarkt gewertet werden.

4.2 Das werbefinanzierte Flatrate-Angebot von Readfy – Geschäftsmodell und Nutzer

Readfy ist das erste Unternehmen weltweit, dass das Spotify-Prinzip für Bücher aufgreift und E-Books kostenlos und werbefinanziert anbietet. Das Startup hat im Februar 2014 eine Beta-Version ihrer Android-App veröffentlicht und gleichzeitig eine Finanzierungsrunde mit Hilfe einer Crowdinvesting

Kampagne in Kooperation mit der Plattform Companisto.de begonnen. Fälschlicherweise werden beide Arten der Schwarmfinanzierung - Crowdfunding und Crowdinvesting oft gleichgesetzt. Im Rahmen von Crowdinvesting-Kampagnen werden die Spender zu Anteilseignern des jeweiligen Unternehmens, wohingegen Teilnehmer von Crowdfunding Kampagnen in der Regel nur einen symbolischen Gegenwert erhalten. Readfy konnte über die Plattform Companisto.de innerhalb von nur fünf Wochen 500.000 Euro sammeln, sodass sich nun ein Drittel der Unternehmensanteile in der Hand von 1.363 stillen Teilhabern befindet. Kurz vor der Frankfurter Buchmesse 2014 wurden die iOS- und Android App für alle Nutzer zugänglich gemacht. Bislang gibt es diese ausschließlich als kostenloses und werbefinanziertes Angebot, laut Angaben von Readfy sind aber weitere Abonnement-Modelle geplant. Mithilfe des werbefinanzierten Modells soll (gemäß des bereits vorgestellten Follow-the-free-Pricing-Konzepts) eine große Reichweite erzielt werden, um anschließend möglichst viele nicht zahlende Nutzer in zahlende Kunden zu konvertieren. Das werbefinanzierte Modell weist eine hohe Frequenz von verschiedenen Werbeformaten wie beispielsweise Banner, Interstitials und Videos mit personalisierten Werbeeinheiten auf. Die Einführung der zahlungspflichtigen Abonnementmodelle wurde zwar für Anfang 2015 angekündigt, bis Ende April dieses Jahres jedoch noch nicht

umgesetzt. Sie sehen vor zum Preis von 4,95 Euro und 9,95 Euro eine Flatrate mit weniger, beziehungsweise ohne Werbung für Premium-Nutzer anzubieten.

Aktuell (Stand August 2015) befinden sich 35.000 Bücher im Katalog, darunter sind allerdings nur wenige bekannte Autoren. Die Verlagspartner sind größtenteils Klein- und Kleinstverlage wie beispielsweise Ueberreuter, Cross Cult, Emons, Sieben, Residenz, Book on Demand. So prognostiziert Johannes Haupt von lesen.net, dass Readfys größte Herausforderung sein wird, sich an der Content-Front weiter zu behaupten, um einen attraktiven Katalog aufzubauen, denn letztendlich wird sich dieses Geschäftsmodell nur dann durchsetzen, wenn es interessante Inhalte für den Leser zu bieten hat. In dieser Hinsicht haben Mitbewerber wie Skoobe und Kindle Unlimited bisher einen beachtlichen Vorsprung. Über die Gründe dafür kann nur gemutmaßt werden. Denkbar wäre es, dass Verlage wie Autoren eine generelle Skepsis gegenüber der Einbettung von Werbung in Büchern haben, oder dass viele Autoren- oder Lizenzverträge (bei Sublizenzierungen von ausländischen Autoren) dies explizit ausschließen. Möglicherweise kann aber auch ein Mitbewerber wie Skoobe und Kindle Unlimited mit großen Konzernen im Rücken eine ganz andere Marktmacht aufweisen, was sich sowohl in Kontakten zur Branchenvertretern, aber vermutlich auch bezüglich der finanziellen Schlagkraft widerspiegelt.

Im Gegensatz zu den Mitbewerbern bietet Readfy ein völlig anderes Abrechnungsmodell an: Es wird nicht pro Stück-Nutzung abgerechnet, sondern eine Beteiligung abhängig von der Gesamtnutzung des Katalogs zugrunde gelegt. Die Vergütung erfolgt in Abhängigkeit von der Anzahl der insgesamt gelesenen Seiten der Bücher eines Verlags. Das bedeutet, dass der gesamte pro Modell (Freemium, Premium Light, Premium) erzielte Umsatz ins Verhältnis zu den in jedem Modell gelesenen Seiten gesetzt wird und so ein Umsatz pro Seite (je im Freemium, Premium Light, Premium) ermittelt wird. Dieser Umsatz pro Seite wird mit dem aus dem Verlagsangebot stammenden Seiten multipliziert und dann zu einem nicht bekannten prozentualen Anteil aufgeteilt.

Readfy-Geschäftsführer Frank Großklaus betont, dass dieses Modell im Gegensatz zur Pro-Unit-Vergütung von Mitbewerbern ein wirkliches Teilen der Umsätze darstellt, jedoch bleibt fraglich, bei welchem Modell der Verlag mehr verdient. Man könnte sagen, dass Readfy das Risiko von Viellesern (nämlich, dass diese überkonsumieren und mehr Kosten als Umsatz erzeugen) genauso mit den Verlagen teilt wie die positiven Effekte, die Wenigleser mit sich bringen. Oder wie Daniel Lenz bereits über eine vergleichbare

Unternehmung des amerikanischen Mitbewerbers Bloon resümiert: „Durch den Freemium-Ansatz soll Bloon schneller wachsen als rein kostenpflichtige Angebote wie Skoobe. Dabei wird aber eine Basis an Bezahlkunden benötigt, die das gesamte Geschäftsmodell finanziert.“

Großklaus macht klar, dass er sich verschiedene kostenlose und bezahlte E-Book-Flatrate-Modelle vorstellen kann, die es gilt sowohl aus Unternehmens- wie Nutzersicht auszutesten, ohne dass zwangsläufig eine Entwertung des Buches damit einhergeht. Dies soll vermieden werden, indem man nur mit ausgewählten Werbeanbietern zusammenarbeitet und Verlagen die Möglichkeit gibt, hochpreisige Titel nicht für die werbefinanzierte Variante, sondern nur für die Premium-Angebote freischalten lassen. Demnach hat Readfy sich das Ziel gesetzt, nicht nur das bestmögliche Leseerlebnis für den Nutzer zu schaffen, sondern auch das Stöbern in Büchern ohne Zahlungsbarriere möglich zu machen, was laut den bisherigen Nutzerstatistiken ausgiebig genutzt wird.

Weiterhin glauben die readfy-Gründer, dass man in Zukunft mehr als interessante Inhalte braucht, um Nutzer langfristig an sich zu binden. Daher planen sie Gamification- und Social Reading-Ansätze zu integrieren. Gamification ermöglicht ein spielerisches Lesen, dadurch dass beispielsweise durch das Lesen Punkte gesammelt und Abzeichen erworben werden können. Social Reading-Funktionen sollen in Zukunft das buch- oder genrebezogene Diskutieren über Inhalte ermöglichen.

Readfy setzt einen Schwerpunkt auf das Auswerten und Nutzen ihres Wissens über ihre Nutzer und bietet an, diese Erkenntnisse über Nutzer- und Leseverhalten, Genre- und Thementrends mit den Verlagen zu teilen, die dann diese Informationen in ihre Überlegungen über Zielgruppen, Programmplanung und Marketingstrategien einfließen lassen können.

Großklaus weist auf die Parallelen und Unterschiede zwischen Musik und Buchflatrates hin. Einige Verlagsvertreter wie Autoren befürchten, dass eine Flatrate-Vergütung ähnliche wie bei Spotify nur einige Cents pro Song (im Durchschnitt 0,44 und 0,84 Dollarcent) einbringen würden. Es besteht jedoch ein eklatanter Unterschied zwischen den Abrechnungseinheiten Song und Buchseite. Zudem sind die Kosten für das Musikstreaming aufgrund der großen Datenmengen viel teurer. Da man davon ausgeht, dass die Aufmerksamkeit beim Lesen oft viel höher als beim Musikhören ist, lassen sich mit Werbung in E-Books auch mehr Werbeeinnahmen erzielen. Für Großklaus ist klar, dass Amazon das

Modell der E-Book-Flatrates auf dem Markt etabliert und diesen ebenfalls dominieren wird. Er hofft jedoch, dass Readfy einen Platz neben Amazon einnehmen kann.

Im Mai 2015 wurde bekannt, dass das Unternehmen bisher ohne Erfolg auf Suche nach Investoren ist, um die laufenden Kosten des Jahres zu decken. Währenddessen verliert Readfy sein Führungspersonal: Nachdem die zwei Mitgründer David Mullins und Felix Bauchspiess bereits Ende 2014 zum Konkurrenzunternehmen Beam (Tochterfirma der Bastei Lübbe AG) gewechselt sind, verlässt nun auch der dritte Mitgründer Frank Großklaus das Start-Up,

sodass nun nur noch Miriam Behmer bei Readfy verbleibt, die im Oktober 2014 als Geschäftsführerin eingestiegen ist. Die Anzeichen, dass Readfy um die Etablierung auf dem Markt und das wirtschaftliche Überleben kämpft, verdichten sich.

4.3 Die E-Book-Flatrate-Angebote von Amazon

Damit schließt sich nun die Betrachtung der Amazon-Unternehmungen auf dem E-Book-Flatrate-Markt an. Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich aus Amazons Politik der Verschwiegenheit, weshalb sich ein Großteil der folgenden Überlegungen auf externe Analysen und nicht aus Konzernaussagen bezieht.

Es muss zwischen zwei verschiedenen Angeboten innerhalb der Amazon-Angebotspalette unterschieden werden: Zum einen gibt es seit 2012 als ein Bestandteil des Prime-Angebots die Kindle-Leihbücherei, mit der ein Mitglied ein Titel pro Monat ausleihen bzw. lesen darf. Die Prime-Mitgliedschaft enthält neben der Premium-Lieferung, auch das Streaming von Serien und Filmen und kostet 49 Euro pro Jahr. Das Prime-Programm dient vermutlich in erster Linie der Kundenbindung. So ist das E-Book-Angebot nur mit den amazoneigenen Kindle-Lesegeräten nutzbar und der Katalog der Leihbücherei umfasst neben hauseigenen Titeln eine recht überschaubare Anzahl von E Books sonstiger deutscher Verlagshäuser. Anfang Mai 2015 waren von den Top 25 der meistgeliehenen Bücher aus der Leihbücherei lediglich vier Titel nicht aus amazon-eigenen Programmen oder Verlagen. Beworben wird die Leihbücherei jedoch mit älteren, aber dennoch prominenten Titeln wie der Harry Potter-Reihe, sowie dem dtv-Titel „Winterkartoffelknödel“ von Rita Falk.

Im Oktober 2014 startete außerdem das Abonnement-Angebot Kindle Unlimited, mit dem man zu einem Preis von 9,99 Euro monatlich unbegrenzt E-Books und Hörbücher nutzen

kann. Da dieses Angebot als relevanter für den Flatrate-Markt eingeschätzt wird, werden sich die folgenden Überlegungen vor allem auf das Kindle Unlimited-Programm beziehen. Dieses Angebot kostet monatlich ebenfalls 9,99 Euro und umfasst aktuell 900.000 Bücher, wobei jedoch nur etwa 50.000 Titel davon deutschsprachig sind. Auch hier finden sich viele Titel aus der Eigenproduktion. Der Anteil der Verlagstitel ist aber deutlich höher als in der Leihbücherei. Amazon war es möglich eine Kooperation mit Verlagen wie Riva, MVG, Dotbooks, GRIN, Gräfe und Unzer, Herder, Cross Cult, Bastei Lübbe abzuschließen und so ein deutlich attraktiveres Angebot als in der Leihbücherei zusammenzustellen. In dem Flatrate-Angebot sind seit April 2015, wie im amerikanischen Programm, auch Hörbücher der Tochterfirma Audible.de vertreten. Die Titelauswahl ist hier mit 2100 Hörbüchern noch überschaubar, das Whispersync for Voice-Feature (Wechsel zwischen E-Book und Hörbuch) lässt ebenfalls innerhalb der Flatrate nutzen.

Es stellt sich die Frage, wie Amazon es trotz der eher negativen Stimmung der Verlagswelt gegenüber dem Konzern schaffen konnte, so viele Partner zu überzeugen, dennoch an diesem Programm teilzunehmen. Entgegen vieler Kritiker, die einen Ausverkauf der Literatur fürchten, scheint Amazon in der Lage zu sein, Verlagen vorteilhaftere Konditionen anzubieten als ihre Mitkonkurrenten. Laut Informationen des Buchreports erhalten Verlage für vermietete E-Books den gleichen Betrag wie für verkaufte E-Books, mit der Einschränkung, dass mindestens 10% des Titels gelesen wurde. Das Angebot zu den beschriebenen Konditionen dürfte sich für Amazon finanziell nicht lohnen. Daher ist anzunehmen, dass auch Kindle Unlimited ein Teil der Amazon-Strategie ist mit disruptiven Innovationen, Märkte von Grund auf umzugestalten. Eine besondere Rolle spielt dabei das Programm Kindle Direct Publishing (KDP), über welches Self-Publisher ihre Bücher auf der Amazon-Plattform veröffentlichen können. Dafür zahlen sie eine Gebühr und erhalten bis zu 70% des Verkaufspreises. Wenn sie zudem die KDP Select Variante wählen, verpflichten sie sich ihre Bücher exklusiv im Kindle-Shop zu veröffentlichen. Im Gegenzug erhalten diese Titel Aufmerksamkeit durch diverse Werbeaktionen und werden Teil der Kindle Leihbücherei- und Kindle Unlimited Kataloge. Damit sollen - so lautet das Versprechen - neue Zielgruppen erschlossen und die Umsätze erhöht werden. Amazon hat einen eigens eingerichteten weltweiten KDP Select-Fond, dessen Höhe monatlich festgelegt wird und je nach Anteil der Leihen in beiden Angeboten ausgeschüttet wird. Aus den Auszahlungen lässt sich die Höhe des Fonds und die Anzahl der weltweiten Leihvorgänge

errechnen: Im März betrug der Fond 8,09 Mio. Euro. Aufgeteilt auf 6,52 Mio. Ausleihen ergibt das einen Erlös von 1,24 Euro pro ausgeliehenem Buch. Aus den Zahlen lässt sich ableiten, dass ab Oktober 2014 mit dem Markteintritt von Kindle Unlimited in Großbritannien und Deutschland die weltweiten Ausleihen um 27% gestiegen sind, was bedeutet, dass nicht nur ein relevanter Anteil des Fonds in Europa ausgezahlt wird, sondern dass die Amazon-Leihbücherei und Kindle Unlimited innerhalb kürzester Zeit einen beachtlichen Marktanteil für sich gewinnen konnten. Geht man davon aus, dass der britische und der deutsche Markt ungefähr gleich groß sind, bedeutet dies, dass bereits im Monat des Markteintritts (Oktober 2015) etwa eine halbe Mio. KDP-Titel nur in Deutschland ausgeliehen worden sind. Die Vermutung liegt nahe, dass das KDP Select- Programm erheblich dazu beiträgt, die sonst vermutlich negative Kostenstruktur von Kindle Unlimited und der Kindle Leihbücherei zu verbessern. Trotzdem muss Amazon neben dem bereits erwähnten KDP Select-Fond noch einen erheblichen Betrag für die Ausschüttungen an Verlage bereitstellen. Die langfristigen Aussichten dieser Programme dürften trotzdem positiv sein, da sie nicht nur die Verkäufe der Kindle-Lesegeräte ankurbeln sollten, sondern auch eine dauerhafte Kundenbindung mit sich bringen, die Amazon helfen wird, kurz-, mittel- und langfristig auf dem E-Book-Flatrate-Markt präsent zu sein, wenn nicht gar ihn zu dominieren. Einer aktuellen Studie folgend ist Amazon das bereits auf dem amerikanischen Markt gelungen: 12,4% der amerikanischen Buchkäufer/E-Book-Leser haben ein Kindle Unlimited Abonnement abgeschlossen. Damit ist der Abonnenten-Pool seit November 2014 um 10% gestiegen. Die Marke Kindle Unlimited kennen bereits 81% der amerikanischen Buchkäufer/E-Book-Leser. Es bleibt abzuwarten, ob sich der deutsche Markt ähnlich entwickeln wird.

4.4 Beam - die erste Verlags-E-Book-Flatrate?

Im Gegensatz zu allen anderen bisher beschriebenen Geschäftsmodellen, wird Beam das einzige Verlagsangebot unter den E-Book-Flatrates sein. Der bereits bestehende E-Book-Onlineshop Beam bietet bislang DRM-freie E-Books für alle Lesegeräte an und wurde von der Bastei Lübbe AG als eine wichtige Investition für die Umsetzung ihrer digitalen Strategie im September 2014 übernommen. Im Rahmen der Mobile Publishing-Konferenz des buchreports im Februar 2015 äußerte sich der Digital-Strategie des Unternehmens Jörg Plathner zu den Plänen rund um beam.

Wie auch die anderen bisher vorgestellten Angebote möchte Bastei Lübbe am mobilen Trend partizipieren. Dabei verfolgen sie den Ansatz insbesondere kurze und serielle Formate anzubieten. Für diese soll der Kunde nicht jedes Mal eine Kaufentscheidung treffen müssen, vielmehr wird der komplette Lesekonsum durch eine monatlich Gebühr abgedeckt. Dabei sieht Plathner ein großes Potential in der Buchbranche, da Streaming zwar die Musik- und Filmbranche treibt, die Buchbranche jedoch viel größer ist und aus Sicht von Bastei Lübbe die bisherigen internationalen Anbieter im Gebiet der E-Book Flatrates wenige Erfolge auszuweisen haben, was unter anderem daran liegt, dass die beliebten Neuerscheinung im Programm größtenteils fehlen.

Nun möchte das Unternehmen den Umstand nutzen, dass sie schon seit jeher viele Serien von Arzt- und Liebes- über Sc-Fi bis Fantasy-Romanen produzieren. Dies soll weitergeführt und im digitalen Bereich noch ausgebaut werden, sowie in mehreren Sprachen und auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten angeboten werden. Dabei plant die Bastei Lübbe AG nicht nur E-Books, sondern auch Hörbücher anzubieten, die sie dank des Hörbuchverlags Lübbe Audio ebenfalls schon im Haus haben. Angedacht ist eine schnelle und großflächige Ausweitung des Flatrate-Angebotes Beam: Im Jahr 2016 ist Markteintritt auf dem deutsch- und englischsprachigen (USA, UK, Malta, Kanada, Australien, Neuseeland, Südafrika, Indien, Niederlande, Skandinavien) geplant. 2017/2018 soll der spanischsprachige Markt (Spanien und ganz Lateinamerika), der portugiesischsprachige Markt (Portugal, Brasilien) sowie China folgen. Parallel zur Ausweitung auf den internationalen Markt, soll naturgemäß auch die Titel- und Kundenzahl steigen – bis zum Jahr 2020 auf 11.000 Titel und 24 Millionen Kunden.

Für Deutschland wurde vorerst eine monatliche Gebühr von 4,99 Euro für die E-Book- und Hörbuchflatrate veranschlagt, was eine deutliche Differenz zu allen anderen E-Book-, Hörbuch-, Musik- und Filmanbietern bedeuten würde. Dass bei Beam sowohl E-Books als auch Hörbücher zu diesem niedrigen Preis angeboten werden sollen, dürfte nicht nur ein interessantes betriebswirtschaftliches Unterfangen darstellen, sondern kann auch als Kampfansage an die Konkurrenz verstanden werden. Obwohl wie bereits ausgeführt, die meisten Vertreter aus der (deutschen) Verlagsbranche werbefinanzierten Modellen äußerst kritisch gegenüber stehen, sieht Bastei Lübbe für Beam auch eine werbefinanzierte Variante vor.

Es sei dahingestellt, wie realistisch diese ambitionierten Pläne sind. Der große Wettbewerbsvorteil der Bastei Lübbe AG ist jedoch, dass sie Inhalte weder akquirieren noch die damit verbundenen langwierigen Überzeugungs- und Verhandlungsrunden durchlaufen müssen, sondern diese bereits im Haus haben und sich dadurch zumindest im deutschsprachigen Raum größtenteils unabhängig von der Kooperationsbereitschaft anderer Verlage sind. Spätestens wenn der internationale Roll-Out beginnt, dürfte die Akquise von fremdsprachigen Inhalten unumgänglich sein. Es scheint unrealistisch, dass Bastei Lübbe es schafft ein attraktives Programm, das lediglich aus Übersetzungen des deutschsprachigen Programms besteht, für nicht deutschsprachige Länder anzubieten. Es zeichnet sich jedoch bereits ab, dass Bastei Lübbe sich Investoren und strategische Partner ins Boot holt, um diese Problematik zu umgehen. Ein britischer Investor konnte bereits gewonnen werden, die Verhandlungen mit US-Fernsehsendern wie NBC laufen und weitere Investoren sollen folgen – nach Wunsch des Unternehmens wäre ein ebenfalls international agierender Verlag mit Serienformaten im Programm die beste Wahl. Es bleibt abzuwarten, wie der technische Relaunch der Plattform und der Markteintritt als Streaming-Plattform anläuft. Ob das ambitionierte Konzept von Bastei Lübbe umsetzbar ist, wird sich wohl erst in einigen Jahren zeigen. Richtungsweisend dürften wohl die Kataloginhalte sein bzw. ob es Bastei Lübbe gelingt, ein vielfältiges und für den Kunden interessantes Angebot aufzubauen. Sicherlich spielt es eine bedeutende Rolle, welche strategischen Partner für das Projekt gewonnen werden können.

4.5 Zwischenfazit Flatrate-Geschäftsmodelle

Nachdem nun die wichtigsten Anbieter auf dem Flatrate-Markt vorgestellt wurden, sollen nun kurz einige allgemeine, anbieterübergreifend beobachtete Trends dargestellt werden.

Als eine generelle gesellschaftliche Entwicklung dürfte wohl die sogenannte Sharing Economy gelten: Als Trend innerhalb der Postwachstumsökonomie verringern am Wirtschaftsgeschehenteilnehmende ihren Konsum und beginnen stattdessen zu teilen, zu tauschen oder zu leihen - beispielsweise Autos, Werkzeug, Wohnungen, Kleider, Nahrungsmittel etc. So kann nicht nur Geld gespart werden, sondern vorhandene Ressourcen werden besser genutzt.

Ganz besonders bietet sich das Modell für digitale Produkte an. So prophezeite der amerikanische Ökonom Jeremy Rifkin bereits im Jahr 2000: "Die Ära des Eigentums geht zu Ende, das Zeitalter des Zugangs beginnt." Dieses Prinzip bietet sich besonders bei Unterhaltungsgütern an, weil sie in der Regel nur einmal oder wenige Male genutzt bzw. konsumiert werden und im Gegensatz zu Dingen des täglichen Lebens wie Werkzeug, Autos, Kleidung nicht mehrfach Verwendung finden.

Während noch vor zwei Jahrzehnten Verlage und Distributoren die Kontrolle über die Verteilung von Kulturgütern wie Bücher hatten, ist die Verteilung heutzutage dezentral organisiert und das Verleihen oder Weitergeben von digitalen Daten darüber hinaus deutlich leichter als mit physischen Produkten. Genau hier setzen die Flatrate-Modelle der Medienindustrie an. Der moderne Konsument möchte gegen einen geringen Preis ein individuell auf ihn abgestimmtes Angebot, dass unbegrenzt und jederzeit verfügbar ist. Den meisten Kunden ist es nicht mehr wichtig, beispielsweise Musik auf CD oder Filme auf DVDs zu besitzen. Ein weiterer wichtiger Trend ist die verstärkte Nutzung mobiler Endgeräte, auf den alle Anbieter bereits reagieren, indem sie Apps für Smartphones und Tablets anbieten. Als zukunftsweisend kann das Abkommen zwischen der Telekom und Spotify bezeichnet werden, das bereits 2012 abgeschlossen wurde. Es führte dazu, dass Mobilfunkkunden bei der Telekom in allen Tarifen ihr Datenvolumen nicht belasten, wenn sie Spotify unterwegs nutzen. Je nach Tarif ist außerdem die normalerweise 9,99 Euro kostende Spotify-Premium-Flatrate bereits inklusive.

Angesichts dessen, dass Lesen nicht mehr zu den Top 10 der Freizeitaktivitäten der Deutschen gehört, bleibt die Frage, ob man den mobilen Trend ausnutzen kann, um wieder mehr Menschen zum Lesen zu bewegen. Die Nutzerstudien von Skoobe scheint dies zu beweisen. Interessant ist es, sich dazu die Geräte-Nutzung der E-Book-Leser anzusehen: Haben 2013 die meisten Leser E-Books noch über stationäre Geräte wie PC, Laptop oder Netbook gelesen (77%), wurden diese 2014 durch Smartphones (60%) abgelöst, wobei 24% der Befragten angaben auf mehreren Geräten zu lesen und ihre Lesefortschritt zwischen den Geräten zu synchronisieren.

Informatik-Professor Alexander Markowetz hat eine eher pessimistische Sicht auf den mobilen Trend: "Aus unserer Mobiltelefonstudie geht hervor, dass Menschen immer mehr Zeit für ihr Handy aufbringen: [...] Das ist Zeit, die ihnen nicht mehr zum Lesen zur Verfügung steht. Und da mit dem Handy mehr gedaddelt wird [...], sind Candy Crush und

andere Spiele-Apps durchaus eine Bedrohung für den Buchmarkt." Er geht sogar noch weiter und gibt an, dass die permanente Handynutzung einen großen Einfluss auf die Konzentrationsfähigkeit hat, was wiederum Einfluss auf die Inhalte und den Aufbau von zukünftig erfolgreichen Büchern haben wird. Dies lässt sich jedoch aktuell anhand von Megabestsellern wie beispielsweise die Bücher von Dan Brown mit jeweils über 600 Seiten nicht uneingeschränkt nachvollziehen. Sicherlich ist klug und sinnvoll, ein Angebot möglichst überall und auf allen Geräten verfügbar zu machen, jedoch bleibt fraglich, ob es wirklich beeinflussen kann, inwieweit potentielle Leser mit ihrem Smartphone Spiele spielen, chatten, im Internet surfen – oder lesen.

Es bleibt abzuwarten, wie sich die Marktanteile der E-Book-Flatrate Anbieter entwickeln werden und welcher Anbieter seine strategischen Voraussetzungen am besten nutzen kann: Ein Angebot aus dem Verlagshaus (Beam), eines von Verlagshäuser (Skoobe), ein verlagsunabhängiges Angebot (Readfy) oder ein Anbieter, der seine weltweite Marktmacht und Bekanntheit ausnutzt, um auch diesen Markt für sich zu erobern (Amazon).

5. Markttendenzen - Das Prinzip Verlag gerät unter Druck

Durch die vorher beschriebenen Geschäftsmodelle geraten die traditionellen Wertschöpfungsprozesse der Verlagswelt zunehmend unter Druck. Daher sollen im Folgenden die Faktoren, die auf Verlage einwirken, analysiert werden und schließlich ein Ausblick gegeben werden, welche Rolle Verlage in Zukunft haben könnten und welche Anpassungsmaßnahmen dazu notwendig wären.

5.1 Monopolisierung und Internationalisierung

Die meisten deutschen Verlagshäuser können auf einen Anfang als Familienunternehmen beziehungsweise eine Tradition als mittelständisches Unternehmen zurückschauen. Seit einigen Jahrzehnten nimmt jedoch der Einfluss großer Mediengruppen und damit die Konzentration von Verlagshäusern zu. Ein Blick auf das Ranking der umsatzstärksten Belletristik und Sachbuchverlage in Deutschland 2014 ergibt, dass der Verlag Bastei Lübbe den zweiten Platz im Ranking belegt und damit der einzige konzernunabhängige Verlag im Ranking ist. Mit Abstand gewinnt, als Teil des internationalen Medienkonzerns Bertelsmann SE & Co. KGaA, der Verlag Random House das Ranking (325 Millionen Euro Umsatz im Gegensatz zu 87,7 Millionen Euro Umsatz auf Platz 2). Weiterhin

finden sich unter den Top 10 des Rankings je drei Verlage der deutschen Holtzbrinck-Verlagsgruppe und der schwedischen Bonnier-Verlagsgruppe, sowie der Deutsche Taschenbuch Verlag (dtv). Die Gesellschafter des dtv sind selbst deutsche Verlage (die ihre Taschenbuchlizenzen an den dtv geben).

Eine andere Statistik bestätigt den Eindruck einer zunehmenden Konzentration in der Verlagsbranche: Zwischen 2005 und 2011 hat die absolute Zahl von Verlagen abgenommen. Einen Großteil der insgesamt 2243 Verlage machen die 1825 Klein- und Kleinstverlagen (unter 1 Millionen Umsatz jährlich) aus. Jedoch erwirtschaften sie lediglich 3,9% des Umsatzes. Wohingegen die 21 Verlage mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr 69% des gesamten Branchenumsatzes generieren. Es ist also klar, dass die großen Verlagshäuser immer größer werden und kleinere Verlagshäuser durch diese Marktmacht unter Druck geraten, in einigen Fällen so stark, dass sie ihre Unternehmung aufgeben müssen oder von größeren Verlagen aufgekauft werden wie beispielsweise der Eichborn Verlag, der 2011 von Bastei Lübbe übernommen wurde. Neben einer Konzentration findet ebenso eine zunehmende Internationalisierung statt. Mit dem Markteintritt der schwedischen Bonnier Gruppe Anfang der 1990er Jahre in Deutschland wanderten nach und nach einige der deutschen Traditionsverlage wie Ullstein, Piper, Carlsen in schwedische Hände. Ebenfalls in den 1990er Jahren begann die Internationalisierung des ehemaligen Bertelsmann Verlags. Nachdem Bertelsmann bereits 1980 den ersten amerikanischen Verlag erworben hat, folgten neben einigen kleinen Übernahmen, schließlich 1998 die von Random House. Diese wurde mit den bereits bestehenden deutschen Verlagen zusammengeführt zu Random House, Inc. Seitdem ist der größte deutsche Buchverlage zwar noch in den Händen des deutschen Bertelsmann-Konzerns, hat seinen Hauptsitz jedoch in New York.

Ebenfalls verändert hat sich die sogenannte Lifetime Curve, das heißt der Lebenszyklus eines Titels. Wird ein Buch nicht schon vor seinem Erscheinen in Vorschauen und Medien präsentiert, wird es in den ersten Wochen nach Erscheinen wahrscheinlich kaum verkauft. Die Wahrscheinlichkeit, dass es danach noch relevante Umsätze erzielt, ist sehr gering - der Lebenszyklus ist also sehr kurz. Das führt dazu, dass der Buchhandel mittlerweile bereits nach einem Vierteljahr ohne befriedigende Verkäufe Titel remittiert. Wenn ein Buch nicht mehr für den potentiellen Käufer präsent ist, sinkt die Wahrscheinlichkeit doch verkauft zu werden noch einmal, wodurch die Lebensdauer von Büchern noch

kürzer wird. Tatsächlich haben, wenige Ausnahmen ausgenommen, nur noch Bestseller längere Laufzeiten. Hier wird die massive Präsenz (im Buchhandel oft stapelweise im Schaufenster oder auf den vordersten Tischen zu finden) im stationären Handel noch durch den Effekt von Bestsellerlisten verstärkt.

Unter anderem die Untersuchungen von Keuschnigg haben gezeigt, dass die Präsenz eines Buches auf den gängigen Bestsellerlisten entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Grund dafür ist ein bei Buchkäufern auftretender Herdeneffekt: Unter Unsicherheit und/oder sozialer Beeinflussung neigen Menschen dazu konform zu bisherigen Buchkäufern zu handeln - das heißt, wenn ein Buch einmal auf einer Bestsellerliste steht, bleibt es dort auch. Die Tatsache, dass es auf der Bestsellerliste zu finden ist, steigert den Umsatz weiter. Das führt aber auch dazu, dass wenige Titel einen überproportionalen Einfluss auf den Gesamtumsatz eines Verlags haben können: Beispielsweise brachen die Umsätze der Bastei Lübbe AG 2014 im Vergleich zum Vorjahr kurzzeitig ein, da im Vorjahr der neue Dan Brown-Roman für ein Umsatzplus von 9 Millionen Euro gesorgt hatte und bis zum nächsten großen Wurf, der neue Roman von Ken Follett noch einige Zeit zu überbrücken war.

5.2 Neue Akteure: Agenturen und Self-Publishing

Auch wenn Agenturen keine neuen Akteure auf dem Markt sind, nimmt ihr Einfluss stetig zu. Ursprünglich ein angelsächsisches Phänomen, das sich seit Ende des 19. Jahrhunderts auch in Deutschland verbreitete, wenngleich die Agenturen während der Zeit des Nationalsozialismus unter vielen Repressionen zu leiden hatten. Aus diesem Grund gewannen literarische Agenturen in Deutschland erst nach dem Zweiten Weltkrieg mit einer gleichzeitigen zunehmenden Kommerzialisierung des Buches an Größe und Bedeutung. Als im Laufe der 1990er Jahre die Zeit der großen Verlegerpersönlichkeiten vorüberging und sich Internationalisierung und Konzernstrukturen im Verlagswesen sich ausbreiteten, verschwand damit auch die vorher sehr starke und loyale Bindung zwischen Autor und Verlag, an deren Stelle vielerorts die Literaturagenten traten.

Während Autoren sich nicht mehr darauf verlassen konnten, dass ihr Verlag ausschließlich in ihrem Interesse agiert, trat nun der Agent als Mittler zwischen Verlag und Autor auf und verhandelte Vorschüsse, Gewinnbeteiligung und andere Vertragsdetails. Das Berufsbild des Lektors im Verlag hat sich ebenfalls gewandelt – immer öfter versteht er sich als

Produktmanager und hat dadurch weniger Zeit für eine intensive Autorenbetreuung und die Arbeit am Manuskript, die deswegen teilweise vom Agenten übernommen wird. So entwickelte sich das Aufgabenspektrum des Agenten immer weiter und damit auch seine Macht und sein Einflussbereich. Mittlerweile können Agenten als die Gatekeeper des Literaturmarktes angesehen werden: Während kaum noch ein Verlag unverlangt eingesandte Manuskripte liest, nehmen die Agenten sich dieser Aufgabe an und bieten die als wertvoll erachtete Auswahl den Verlagen an.

Zusätzlich unter Druck gesetzt wird die Verlagswelt durch neue direkte Veröffentlichungsmöglichkeiten der verschiedenen Self-Publishing-Anbieter – allen voran Amazon, die wie bereits ausgeführt mit Titeln von Self-Publishern einen großen Teil ihres E-Book-Katalogs (durchschnittlich 60% der Amazon Bestsellerliste besteht aus Self-Publishing-Autoren) und der Kindle-Leihbücherei sowie dem Flatrate-Angebot Kindle Unlimited bestücken. Weitere bekannte Self-Publishing-Plattformen sind die Holtzbrinck-Tochter Epubli, der Anbieter BookRix und die Self-Publishing-Plattform des Tolino-Verbunds. Einige Verlage reagieren auf den Self-Publishing-Boom mit eigenen Plattformen: Bastei Lübbe hat 2014 die Plattform BookRix erworben; die Verlage Droemer Knauer und Rowohlt kooperieren mit der Plattform Neobooks.

Immer mehr Verlage nutzen eigene oder fremde Self-Publishing-Plattformen als Inkubatoren, wo sich Autoren quasi auf eigene Kosten ausprobieren können und – für Verlage noch viel wichtiger – ihre Markttauglichkeit testen können. Die Verlage bemühen sich besonders erfolgreichen Self-Publishing-Autoren unter Vertrag zu nehmen und eine physische Ausgabe des Titels zu veröffentlichen. Nur so bekommen Self-Publisher normalerweise die Möglichkeit im stationären Buchhandel präsent zu sein und somit auch eine Zielgruppe außerhalb des Internet auf sich aufmerksam zu machen. Erfolgreiche Autorenübernahmen von Verlagen waren beispielsweise Elke Bergsma, Nika Lubitsch (beide Münchner Verlagsgruppe), Hanni Münzer (Piper Verlag) oder Poppy J. Anderson (Rowohlt Verlag).

Der Ullstein Verlag hat mit Forever und Midnight E-Book-Imprints gegründet, in dem (nachdem sie das hauseigenen Lektorat durchlaufen haben) Titel von Self-Publishern neben Backlisttiteln, Debütanten und sogenannten hybriden Autoren erscheinen. Marguerite Joly, die bei Ullstein den Bereich neue Geschäftsinitiativen leitet und damit auch die beiden Imprints verantwortet, sagt im Interview über das Rollenverständnis des

Verlags: „Es hat sich schon verändert. Die Vielfalt an Angeboten und Modellen wächst, die Verlage bestimmen in diesem Bereich stärker ihren Kurs und erfinden neue Wege und Möglichkeiten des Verlegens.“ Jedoch stellt sich die Frage, ob ein Verlag im traditionellen Sinne noch nötig ist, wenn zumindest in dem Ullstein

Beispiel die einzige Aufgabe ist, Texte auszuwählen und zu lektorieren, was ebenso gut Agenturen oder externe Lektoren übernehmen könnten.

5.3 Distributoren als Produzenten

Im Prinzip ist der Trend, dass Anbieter versuchen Kunden mit exklusiven Inhalten zu ködern und langfristig an den Anbieter zu binden, nicht neu. Jedoch scheint das Konzept – meist unter dem Begriff Original Programming zusammengefasst - momentan besonders bei Webunternehmen hoch im Kurs zu stehen: Bereits 2008 versuchten StudiVZ und MySpace dem Verlust von Kunden und ihrer immer kürzer werdenden Verweildauer auf den Plattformen entgegenzuwirken, indem sie sogenannte Webisodes produzierten. Dass diese Methode den Rückgang der Anbieter nicht mehr aufhalten konnten, ist bekannt. Andere Anbieter fahren damit jedoch momentan überaus erfolgreich, wie beispielsweise Facebook, Microsoft, Sony, Yahoo, AOL, Amazon und Netflix. Der Konzeptions- und Produktionsaufwand steht mittlerweile hochkarätigen Fernsehfilmen und –serien in nichts mehr nach. Netflix dürfte in diesem Bereich wohl der momentan erfolgreichste Strategie sein. Der Erfolg der Netflix-Serie House of Cards (mit geschätzten Produktionskosten von 100 Millionen Dollar) brachte Netflix eine kräftiges Umsatz- und Neukundensteigerung und zeigte, dass Internetunternehmen und Distributionsplattformen nicht ausschließlich von der Gunst und den Inhalten der großen Fernsehsender und Medienunternehmen abhängig sind und wurde von den Medien als Beginn einer Revolution im traditionellen Fernsehgeschäft gesehen. 2015 hat Netflix nur im ersten Quartal bereits 15 neue Serien beziehungsweise Folge-Staffeln online gestellt.

Dieses Erfolgsprinzip hat auch Amazon in verschiedenen Geschäftsbereichen übernommen. Von Amazon Studios wurden seit Beginn im Jahr 2013 bereits neun originäre Serien produziert, von dem die Serie Transparent 2015 sogar mit einem der begehrten Golden Globes prämiert wurde. Weitaus früher begann die Tochterfirma Audible mit der Eigenproduktion von Hörbüchern. Waren das zunächst ungekürzte Vertonungen von Büchern, von denen es noch keine Hörbücher gab – beispielsweise Genre, Special Interest und

Serienformate – gibt es seit 2014 komplett originäre Inhalte. In Deutschland begann diese Entwicklung mit der Cyber-Crime-Hörspielserie Glashaus, die der Autor Christian Gailus als Auftragsarbeit und exklusiv für Audible geschrieben hat.

Auch im Buchbereich verfolgte Amazon einige vergleichbare Strategien. Die Hintergründe des KDP-Select-Programms wurden bereits analysiert. Dieses die Ausrichtung der Inhalte weniger vom Unternehmen gesteuert werden. Darüber hinaus hat Amazon ein eigenes Verlags-Imprint Amazon Publishing gegründet, das 2014 auch seine Aktivitäten auf Deutschland ausweitete. Nachdem zunächst das Amazon Crossing-Programm initiiert wurde, indem erfolgreiche Titel aus dem englischen Programm ins Deutsche übersetzt wurden und umgekehrt, folgte das Kindle Singles-Programm unter Leitung von Laurenz Bolliger mit kurzen Inhalten und schließlich der Verlag Amazon Publishing unter Leitung von Sarah Tomashek, der Bücher digital und gedruckt herausgibt. Außerdem werden zu einer Auswahl der Titel Hörbücher durch die Amazon-Tochterfirma Audible.de produziert. Das Programm besteht ähnlich wie die KDP-Titel vor allem aus leichten und unterhaltenden Belletristik-Titeln, wobei 2015 angekündigt wurde, dass man sich auch im Sachbuch-Segment ausprobieren möchte.

Am Beispiel Amazon lässt sich erkennen, wie man auf vielfältige Art und Weise eine maximale Kundenbindung erreicht. Man bietet Kunden proprietäre Systeme wie die Kindle-Geräte in Kombination mit preisgünstigen Flatrate Angeboten und exklusiven Inhalten an. Der Trend Original Programming mag Verlagen Angst machen, da er das klassische Gefüge von Content-Provider und Vertrieb gefährdet. Jedoch könnten Verlagen eben diesen auch als Chance begreifen und beispielsweise eine Lizenzvergabe an Distributionsplattformen in Betracht ziehen.

5.4 Digitalisierung und neue Akteure - Was bleiben Kernkompetenzen des Verlags?

Durch die aufgezeigten Veränderungen sieht sich das traditionelle Verlagswesen mit einigen äußeren Einflüssen konfrontiert, welche das Kerngeschäft aufweichen. Traditionell basierte die Programmplanung innerhalb eines Verlags auf dem Prinzip der Mischkalkulation. Das heißt, dass besonders erfolgreiche Bücher die nicht massentauglichen Leibhabertitel mitfinanzierten, sodass der Verlag Titel beider Kategorien ins Programm aufnehmen konnte, ohne ein Verlustgeschäft zu riskieren. Große Konzerne werden jedoch durch ihre strategische Ausrichtung oftmals dazu gezwungen sich ausschließlich auf Bestseller

zu fokussieren und tragen das Prinzip der Mischkalkulation nicht mit. Weiterhin sind große, oligopolistische (Online-) Händler auf dem Markt getreten, die den Preiskampf und Rabattdiskussionen fokussieren. Außerdem agieren vielerorts Agenturen als Verleger ohne Verlag und übernehmen nicht nur Verlagsaufgaben wie Lektorat und Marketingplanung, sondern verhandeln im Sinne der Autoren hohe Vorschüsse und/oder Lizenzbeteiligungen. Zu den Verlagsautoren kommen immer mehr Self Publisher hinzu, die ohne Verlag publizieren und damit ebenso das Potential haben, Marktanteile des Buchmarktes für sich beanspruchen. Desweiteren beschränken sich manche Distributionsplattformen nicht nur auf den Bereich des Vertriebs, sondern werden auch selbst als Produzenten tätig. All diese Einflüsse sorgen nicht nur dafür, dass viele, vor allem kleine und mittelständische Verlage, unter Druck geraten und mit immer knapperen wirtschaftlichen Bedingungen kalkulieren müssen, sondern zeigen auch, dass Verlage in vielerlei Hinsicht umdenken und sich nach außen öffnen müssen. Neue Akteure sollten sie nicht als Konkurrenten, sondern als Partner ansehen. So mag es eine sinnvolle Idee sein, manche Aufgaben an Agenten abzugeben, sowie unter den Self-Publishern nach potentiellen Verlagsautoren zu suchen und Lizenzen an Vertriebsplattformen zu geben. Wie der Direktor des Publishers' Forum Rüdiger Wischenbart bestätigt, lautete der Slogan zu Beginn der Digitalisierung der Literaturbranche noch „Cut the Middleman“. Nun sollte dieser Leitspruch aufgrund der vielen zusätzlichen Akteure auf dem Buchmarkt wohl eher adaptiert werden zu „[...] vom Kopf auf die Füße gestellt, zur Neuerfindung der Mittler zwischen Autoren, Büchern und Leser.“ Passend dazu stand das diesjährige Publishers' Forum unter dem Motto „Das Verlagsgeschäft neu ausrichten“ und hatte vier Schwerpunkte. Die Relevanz von Verknüpfung von strategischer Ausrichtung und Investment Entscheidungen wurde betont. Damit soll sichergestellt werden, dass vor der Einführung neuer Services und Produkte verschiedene Szenarien durchgespielt werden.

Weiterhin sollte die IT als zentrale Instanz eines Verlags akzeptiert und in die bewährten Bereiche integriert werden, um digitale Prozesse auch tatsächlich umsetzen zu können. Außerdem ist es nötig, dass Verlage lernen, ihr Verständnis für ihre Endkunden und deren Wünsche zu erweitern, denn gerade die neuen E-Book-Erlösmodelle generieren eine große Menge Daten, die es gilt, für alle Abteilungen des Verlags nutzbar zu machen. Und schließlich sollte sich die Verlagswelt nicht auf das Medium Buch verlassen, sondern über Medien, Formate und Zielgruppen hinausdenken – zentraler Gegenstand bleibt der

Inhalt, der aber auch in Form von Spielen, Edutainment, Merchandising, Apps oder anderer Medienformen transportiert werden kann und so wiederum auf eine völlig andere Zielgruppe treffen könnte.

Hersteller von E-Medien versuchen so gegenüber den Start-ups mit radikalen und disruptiven Ideen zu bestehen. Es wäre falsch anzunehmen, dass nur eine einzige Abteilung im Verlag nichts mit der Digitalisierung zu tun haben wird, stattdessen sollten sich alle Mitarbeiter im Sinne der Neuorganisation des Verlags einsetzen. Ein vielversprechendes Erfolgsbeispiel ist wohl die EDEL AG, die 1986 als kleine Plattenfirma startete und mittlerweile über 900 Mitarbeiter beschäftigt und neben Musikmedien auch Bücher, Hörbücher und DVDs sowie zahlreiche andere elektronische Medienprodukte vertreibt.

6. Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es festzustellen, welche alternativen Preismodelle es für digitale Produkte auf dem Literaturmarkt gibt und wie diese funktionieren. Das Prinzip des Abonnements kennt die Buchbranche schon lang – der Buchclub Bertelsmann hat in den letzten 60 Jahren einen unvergleichbaren Erfolgsweg beschritten und die preisreduzierte Club-Ausgabe war in dieser Zeit ein fester Bestandteil der Verwertungskette von Spitzentiteln. Während die Zeit des Buchclub Bertelsmann 2015 zu Ende geht, gibt es mit der Büchergilde und der Die Andere Bibliothek weiterhin Buchabonnements, wenn auch mit einer speziellen und relativ kleinen Zielgruppe. Im Gegensatz zum Club-Prinzip sind die bestehenden E-Book-Plattformen (unabhängig vom Geschäftsmodell) jedoch in erster Linie Vertriebsplattformen und verkaufen keine eigenständigen Lizenzausgaben. Dass der vorher festgelegte in der Regel monatliche Einheitspreis nicht in Konflikt mit der Buchpreisbindung steht, ist dem Umstand zu verdanken, dass auf den Flatrate- und Abonnement-Plattformen kein Kauf stattfindet, sondern lediglich eine Leihe.

Oft wird angenommen, dass durch das Aufkommen der Abonnement und Flatrate-Modelle sowie der geringen E-Book-Preise beispielsweise im Kindle-Shop von Amazon.de ein erheblicher Preisverfall stattfindet, während aber viele E-Book-Nutzer der Meinung sind, dass E-Books mit einem durchschnittlichen Preis von 7,58 Euro zu teuer seien. Nicht wegzudenken aus der Preisdiskussion um E-Books sind illegale Angebote und die Onleihe als E-Book-Leih-Angebot der öffentlichen Bibliotheken. Wie hoch die wirtschaftlichen Einbußen der Verlage und Autoren durch diese beiden Phänomene sind, lässt sich

schwer beziffern. Viel wichtiger für die Fragestellung dieser Arbeit ist jedoch der Befund, dass in einer GfK-Studie zu Urheberrechtsverletzungen nur 53% der Befragten aller Befragten angaben, dass es für sie bereits ein perfektes legales Angebot zum Kauf oder Nutzung von E-Books gibt.

Die bereits bestehenden Abonnement-Modelle unterscheiden sich im Umfang der möglichen Nutzung (eine festgelegte oder unbegrenzte Anzahl von Büchern) und dem Finanzierungsmodell (monatlich fester Betrag oder eine indirekte Finanzierung durch Werbung). Die bisher wichtigsten Anbieter auf dem E-Book-Flatrate-Markt sind Skoobe (Joint Venture von Random House und der Holtzbrinck-Gruppe) und das Kindle-Unlimited-Programm von Amazon, sowie Readfy als unabhängiges Start-up, das noch vergleichsweise neu auf dem Markt ist und neben einer klassischen Flatrate auch werbefinanziertes Lesen anbietet. Beam ist das für die Zukunft geplante Flatrate-Angebot des Bastei Lübbe-Verlags und damit die einzige rein von Verlagsseite aus getriebene Unternehmung.

Bei der Analyse in den Fokus gerückt wurde immer wieder die Frage nach dem Erlösmodell sowohl aus Verlags- als auch dem Unternehmensperspektive. Aus Verlagsperspektive ist das Kindle Unlimited Programm wirtschaftlich deutlich attraktiver als das Skoobe-Angebot: Amazon zahlt den Verlagen genauso viel wie für ein gekauften E-Book (schätzungsweise etwa 50% des Nettopreises) während Skoobe 15-20% des Nettopreises auszahlt. Zu Readfy ließ sich keine genaue prozentuale Lizenzbeteiligung recherchieren. Die Beteiligung ist im Fall von Skoobe natürlich niedriger als die eines verkauften Buches, jedoch stellt sich die Frage, ob Leihen innerhalb einer Flatrate tatsächliche Käufe sublimieren oder ob die Erlöse nicht eher durch einen weiteren Anteil ergänzen werden, da Flatrates beispielsweise die Zielgruppe der E-Book-Leser noch erweitern können.

Es stellt sich letztlich die Frage, ob sich Flatrate-Angebote für Anbieter finanziell lohnen: Im Fall von Amazon wird es teuer, sobald die Kindle Unlimited-Nutzer Verlagstitel statt der amazoneigenen Titel leihen. Auf der anderen Seite erhöhen Verlagstitel die Attraktivität eines Katalogs und sind daher wichtig und notwendig, um mehr Kunden für das Angebot zu begeistern.

Sowohl bei Skoobe als auch Kindle Unlimited macht der Anbieter ein Verlustgeschäft, sobald er als Kunde einen Vielleser wie beispielsweise einen vom Typ „Ausleihende Leseratten“ hat, der mehr als zwei oder drei Bücher monatlich liest, wobei davon auszugehen ist, dass die Early Adopters dieser Angebote ganz besonders technik- und leseaffine

Menschen sind. Readfy scheint schon jetzt Probleme bei der weiteren Finanzierung ihres Angebots zu haben und muss weitere attraktive Titel für den Katalog akquirieren, um ein überzeugendes Angebot offerieren zu können. Bei Skoobe und Kindle Unlimited handelt es sich wohl zu allererst um strategische Investitionen der dahinter stehenden Konzerne, die schon früh auf diesem Markt präsent sein wollen, um ihn mitzugestalten. Amazon bewirbt auch im Zusammenhang mit den Kindle-Geräten das Flatrate-Angebot mit dem Ziel, für den Kunden einen Kosmos bestehend aus Gerät(en) und diversen Flatrates (neben E-Books bietet Amazon auch Hörbücher, Filme und Serien als Flatrates an) aufzubauen, den er nie wieder verlassen muss und möchte. Wenn die deutsche Verlagswelt dem etwas entgegen stellen möchte, wird wohl langfristig gesehen kein Weg daran vorbeiführen, ihre Inhalte bei einem Flatrate-Anbieter im Katalog anzubieten. Tatsache ist, dass die Buchbranche die Entwicklung in diese Richtung nicht mehr aufhalten kann – erstens aufgrund der Marktmacht von Amazon und zweitens kennen Kunden die Modelle bereits aus allen anderen Medienbereichen, sodass die Nachfrage nach Buch-Flatrates vermutlich steigern wird.

Auch im Wissenschaftsbereich wird schon seit Jahren über alternative Erlös- und Zugangsmodelle zu digitalen Werken diskutiert. Mittlerweile hat sich eine internationale, sogenannte Open Access-Bewegung entwickelt, die fordert, dass wissenschaftliche Literatur kostenfrei für jeden im Internet zugänglich sein sollte. Eine Studie im Auftrag der Max-Planck-Gesellschaft ergab, dass eine Umwandlung des Systems von Abonnements zu Open Access sogar ohne finanzielle Einbußen möglich wäre – vorausgesetzt alle großen Forschungseinrichtungen weltweit würden gleichzeitig ihr Erlösmodell umstellen. Seit Anfang 2015 läuft in der Schweiz ein großangelegtes Open Access-Pilotprojekt, dessen Ergebnis sicherlich auch die weitere Umsetzung dieses Konzepts beeinflussen wird. Das Grundproblem der Diskussion bleibt, dass sich das Schaffen von urheberrechtlich geschützten Inhalten weiterhin finanziell lohnen soll. Während einige Akteure das Urheberrecht generell für überholt halten und eine Aufweichung oder Abschaffung desselben fordern, taucht in der Diskussion immer wieder das Stichwort Kulturflatrate auf. Was einige politische Vertreter als ein kommunistisches Hirngespinnst abtun, wird aber vor allem von Vertretern der Partei Bündnis 90 Die Grünen europaweit diskutiert und mit Hilfe eines umfassenden Gutachtens ins Gespräch gebracht: Die Idee ist, dass jeder Internet-Nutzer eine Gebühr zahlt, die beispielsweise durch den privaten Internetanbieter eingezogen

werden könnte. Dafür sollen Internetnutzer unbegrenzt digital Musik, Bücher und Filme nutzen, speichern und tauschen dürfen. Die Höhe der Gebühr wird nur sehr vage mit zwischen 7 und 23 Euro angegeben. Diese soll an die Medienindustrie ausgeschüttet werden und den finanziellen Verlust durch den Wegfall der Einzelproduktverkäufe kompensieren und zudem jede strafrechtliche Verfolgung wegen Urheberrechtsverletzung und Filesharing unnötig machen. Trotz der konkreten Zahlen wirkt die Umsetzung dieses Modells in der jetzigen Marktsituation mit vielen starken Medienkonzernen (und deren Lobbyverbänden) weder praktikabel noch realistisch, zu groß sind die finanziellen Interessen der privatwirtschaftlichen Unternehmen. Jedoch würde sie im Gegensatz zur aktuellen Marktsituation keine Wettbewerber bevorteilen oder benachteiligen. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Markt in den nächsten Jahren und Jahrzehnten entwickeln wird und ob die Entwicklung durch politische Regulierung beeinflusst wird.

Der Reputationseffekt des Crowdfunding auf spätere Venture Capital- und Business Angel-Fi- nanzierungen

Von Kathrin Timm

1 Einleitung

Junge Unternehmen bilden einen wichtigen Bestandteil der deutschen und internationalen Wirtschaft. Sie bieten innovative Ideen, schaffen neue Arbeitsplätze und sind ein wichtiger Faktor für zukünftige Entwicklungen. Der Aufbau eines Unternehmens stellt jedoch für Gründende eine große Herausforderung dar, denn eine erfolgreiche Entwicklung hängt nicht nur von einer innovativen Idee ab, sondern benötigt zudem eine Strategie zur Finanzierung. Ohne finanzielle Mittel kann kaum eine Idee umgesetzt werden. Das eigene Kapital oder die Unterstützung von Familie und Freunden sind dabei oft nicht ausreichend, sodass alternative Quellen für die Kapitalbeschaffung gefunden werden müssen. Neben der klassischen Bankenfinanzierung spielen Business Angels und Venture Capital-Gesellschaften eine große Rolle, da sie sich auf die risikobehafteten Start-ups spezialisiert haben. Neben Kapital bieten sie den Gründern vor allem fachliche Kompetenz und ein breites Netzwerk. Doch auch ihre Investitionskapazitäten sind stark begrenzt und die Entscheidungen für oder gegen die Aufnahme eines Start-ups in das Investitionsportfolio hängen von vielen Kriterien ab. Dabei ist der Aspekt der Risikokalkulation bei Investitionen in Start-ups oft problematisch, da bisher kaum reale Markterfahrungen generiert werden konnten. Im letzten Jahrzehnt hat sich zudem das Crowdfunding zu einer innovativen Finanzierungsalternative entwickelt, welche zunehmend an Popularität gewinnt. Bisher stellt Crowdfunding jedoch keinen Ersatz für die traditionellen Finanzierungsquellen dar, sondern ist eher als eine Ergänzung anzusehen. Dem Crowdfunding werden jedoch neben der kapitalgebenden Funktion noch weitere Vorteile zugesprochen, wie das Signaling hoher Qualität und der Funktion des Proof of Concept, die möglicherweise die Reputation eines Start-ups verbessern können und dadurch die Wahrscheinlichkeit auf eine Anschlussfinanzierung durch Venture Capital erhöhen. In dieser Arbeit wird anhand einer Literaturzusammenfassung untersucht, ob sich Gründende einen Vorteil durch die Reputationseffekte des Crowdfunding bei der Anschlussfinanzierung von Business Angels oder Venture Capital-Gesellschaften verschaffen können.

Um die theoretischen Grundlagen zu schaffen, werden im ersten Schritt die Besonderheiten der Gründungsfinanzierung dargelegt und die Finanzierung durch Crowdfunding sowie Venture Capital definiert. Zudem sollen die Herausforderungen bei Venture Capital-Finanzierung anhand der Prinzipal-Agent-Theorie nachvollzogen sowie

aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten es gibt, diese zu überwinden und wie insbesondere Crowdfunding dabei behilflich sein könnte. Hier werden ebenfalls die zentralen Theorien des Proof of Concept und des Signaling vorgestellt, die vor allem auf Studien von Mollick (2014) und Kuppuswammy und Roth (2016) basieren. Das anschließende Kapitel zur Methodik beschreibt die Vorgehensweise der literarischen Datensammlung und soll einen Überblick der elementaren Quellen vermitteln. Für die Beantwortung der Forschungsfrage sind die Motive und Kriterien der Venture Capital Gesellschaften und der Business Angels von zentraler Bedeutung, sodass diese den Ergebnissen zu den Reputationseffekten vorangestellt werden. Die Ergebnisse zu den Reputationseffekten werden dahingehend analysiert, welche Evidenzen es in der Literatur für solche Reputationseffekte gibt. Es wird weitergehend differenziert, wie diese Reputationseffekte gezielt genutzt werden können, um die Chancen auf eine spätere Finanzierung durch Business Angels oder Venture Capital Gesellschaften zu erhöhen. Ebenfalls sollen die negativen Effekte dargestellt werden, welche die Wahrscheinlichkeit auf eine solche Anschlussfinanzierung gegebenenfalls mindern könnten. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führt. Zum Schluss werden die Limitationen dieser Arbeit sowie weiterer Forschungsbedarf erläutert, Handlungsempfehlungen für den Gründenden ausgesprochen sowie ein kurzes Resümee der Arbeit in Form eines Fazits gezogen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

2 Theoretische Begriffserklärungen und Abgrenzungen

2.1 Herausforderungen der Finanzierung eines Start-ups

Die Finanzierung eines Start-ups stellt eine der größten Herausforderungen für das Gründerteam dar und ist zugleich einer der wichtigsten Voraussetzungen für den Aufbau der Geschäftstätigkeiten. In diesem Teil wird zunächst erläutert, wo die Besonderheiten bei der Finanzierung eines Start-ups liegen. Die Auswahl an möglichen Finanzierungsarten ist vielfältig und muss je nach Finanzierungsanlass und Lebenszyklusphase des Unternehmens passend gewählt werden. Grundsätzlich werden die Finanzierungsarten nach

Herkunft (innen/außen) und ihrer rechtlichen Stellung des Finanz mittelgebers (eigen/fremd) differenziert. Bei einer Existenzgründung sind die Aus wahlmöglichkeiten jedoch zunächst beschränkt.

Die folgende Abbildung 1 zeigt die vereinfachte Lebenszykluskurve von Unterne h men, in welcher der Entwicklungsverlauf des Ertrags in die sechs typischen Phasen einer Unter nehmensentwicklung dargestellt werden. Die Phasen teilen sich auf in Gründung, Früh entwicklung, Wachstum I und II, Konsolidierung und Stagnation. Aus der Grafik wird er sichtlich, dass der Ertrag in den ersten zwei Phasen negativ verläuft und erst am Ende der Frühentwicklungsphase über Null steigt. Zwar sind die Verläufe nicht bei jedem Unter nehmen identisch, jedoch lässt sich mit einem hohen Allgemein heitsgrad feststellen, dass in den ersten Phasen die mit der Gründung einhergehenden hohen Kosten in Ver bindung mit den bisher fehlenden Umsätzen zu einem negativen Ertrag führen.

Eine durch Gewinnüberschuss generierte Innenfinanzierung ist somit für Start-ups in den ersten Phasen ausgeschlossen und es wird Kapital benötigt, welches von außen hinzu gefügt wird, um die Liquidität und somit auch die Handlungsfähigkeit des Un ternehmens sicher zu stellen. Für die Außenfinanzierung stehen grundsätzlich Eigen kapital in Form der Beteiligungsfinanzierung, mezzanines Kapital sowie Fremdkapital zur Auswahl. Diese drei Finanzierungsarten sind wiederum mit unterschiedlichen rechtlichen Eigenschaften und Verwendungszwecken verbunden und dadurch teil weise nicht für alle Lebenszyklen des Unternehmens geeignet.

Die folgende Abbildung 2 vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Finan zie rungsphasen und -quellen, die mit den Lebenszyklusphasen eines Unternehmens in Ver bindung gebracht werden. In Bezug auf die Finanzierung werden die Phasen in der Litera tur anders untergliedert und benannt als beim Ertragsverlauf. Allgemein werden die Fi nanzierungsphasen eines Unternehmens in Early, Expansion und Later Stages aufgeteilt. Die Early Stage lässt sich wiederum in die Phasen Seed, Start-up und First Stage und die Expansion Stage in die Second Stage und Third Stage untergliedern. Darunter befinden sich die charakteristischen Tätigkeiten, welche mit den Phasen ein hergehen. Im unteren Teil der Abbildung sind die Finanzierungsquellen anhand von Balken dargestellt, die

dessen Nutzung und Zugang im zeitlichen Verlauf illustrieren. Auch hier gilt zu beachten, dass es sich um eine vereinfachte allgemeine Darstellung handelt.

Die ersten möglichen Finanzierungen werden in der Seed-Phase durch vier Quellen abgedeckt: die Eigenmittel der Gründer, Familie und Freunde, Business Angels und öffentliche Fördermittel.

Das Eigenkapital der Gründenden ist in fast allen Fällen das zuerst und durchgängig genutzte Finanzierungsinstrument, da es frei zugänglich und mit keinerlei Gegenleistungen verbunden ist. Die Verwendung von Mitteln, die dem Gründer zur Verfügung stehen, ohne auf externe Finanzierung zurückzugreifen, wird auch mit dem Begriff Bootstrapping beschrieben. Hierzu zählt bspw. die Nutzung von mietfreien Büroräumen (z.B. Homeoffice), das Leasen von Equipment, kostenlose Unterstützung durch Institutionen, Einzelpersonen oder Internetquellen sowie die Nutzung des persönlichen Netzwerks. Eine weitere Form der Eigenmittel ist das Sweat Equity. Dieses wird definiert durch die nicht finanziellen Vorleistungen der Gründer, da schon meist vor der Gründung viel Arbeit und Zeit in die Ideenumsetzung investiert wurde. Mit an erster Stelle stehen die Familie und Freunde, welche sich durch Kapital oder Sachleistungen beteiligen können. Sie werden auch als die 4Fs beschrieben: Founder, Family, Friends and Fools. Diese Form der Finanzierung erfolgt oftmals ohne formale Verträge oder Vereinbarungen, was für das Gründerteam den Vorteil hat, dass sie in ihrer Unabhängigkeit uneingeschränkt bleiben und lediglich in moralischer Schuld stehen. Auch staatliche Fördermittel können eine wichtige Rolle für Start-ups einnehmen. Diese lassen sich unterteilen in traditionelle, branchenunabhängige Fördermaßnahmen und in Fördermaßnahmen, die speziell auf die Innovations- und Beteiligungsförderung zielen. Durch traditionelle Förderprogramme werden Darlehen mit günstigen Konditionen und langfristiger Laufzeit angeboten. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ist hier der wichtigste Anlaufpunkt für Gründer.

Die üblichen langfristigen Bankkredite stellen zwar die wichtigste Form der Fremdfinanzierung dar, sind jedoch üblicherweise erst ab der First Stage, und somit recht spät, für das Gründerteam verfügbar. Dies liegt ebenfalls an der Höhe des Risikos und der Planungsunsicherheit der jungen Unternehmen in den ersten Phasen. Hinzu kommen die Regelungen von Basel I, II und III, welche die Mindestanforderungen an die Eigenkapitalausstattung von Banken festgelegt haben und somit die Verfügbarkeit von Bankkrediten für Start-ups schmälern. Nach einer Empfehlung des Basler Ausschusses sollen

Banken ein Rating des Kapitalnehmers durchführen, um das mit dem Kredit einhergehende Risiko besser einschätzen zu können. Bei einem schlechten Ratingergebnis können überdurchschnittlich hohe Zinsen verlangt oder sogar die Kreditvergabe verweigert werden.

Viele Möglichkeiten stehen dem Unternehmen im Bereich der klassischen Finanzierungsarten somit noch nicht zur Verfügung. Durch Abbildung 2 wird ersichtlich, dass zwei weitere Finanzierungsquellen zur Auswahl stehen. Business Angels und Venture Capital-Gesellschaften sind auf die Finanzierung von jungen Unternehmen spezialisiert und können die genannten Lücken in der Finanzierung schließen. Hinzu kommt die neuartige Finanzierung durch Crowdfunding, welche bisher in der Abbildung noch nicht berücksichtigt wurde, aber in den letzten Jahren immer mehr an Popularität zugenommen hat und eine zunehmend relevantere Alternative für Start-ups darstellt. Im nächsten Schritt werden die Funktionsweise und die relevanten Ausgestaltungen des Crowdfunding dargestellt. Daraufhin erfolgt eine separate Betrachtung der Venture Capital-Geber.

2.2 Crowdfunding

Crowdfunding ist eine neue Art der Finanzierung, die ihren Anfang in den USA genommen hat und auch in Deutschland zunehmend populärer wird. Dabei gibt es eine Vielzahl an Menschen (Crowd), die sich gemeinsam an einer Finanzierung (Funding) eines Projekts beteiligen.¹⁴ Die Beteiligung dieser Menschengruppe setzt sich aus mehreren kleinen Geldbeträgen zusammen, die insgesamt ein gewähltes Fundingziel erreichen sollen. Das Besondere beim Crowdfunding ist, dass die Geldbeträge über eine Internet-Plattform eingesammelt werden. Es handelt sich dabei um Crowdfunding-Plattformen, auf denen die einzelnen Crowdfunding-Projekte vorgestellt werden. Die einzelnen Beträge werden explizit für ein Projekt eingesammelt und müssen von dem Kapitalsuchenden dementsprechend verwendet werden.

Auch wenn Crowdfunding als moderne Finanzierungsmethode bezeichnet wird, wurde schon im 18. Jahrhundert diese Theorie, wenn auch ohne Internetplattform, praktiziert. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die New Yorker Freiheitsstatue, welche als Geschenk von Frankreich im Jahr 1885 überreicht wurde. Für die Konstruktion des Sockels wollte der Gouverneur von New York jedoch kein Geld zur Verfügung stellen, sodass der Aufbau der Statue nicht möglich war. Durch einen Aufruf in der Zeitung The New York World konnten innerhalb von fünf Monaten 250.000 USD durch viele kleine Spenden gesammelt werden,

wodurch die Errichtung der Freiheitsstatue ermöglicht werden konnte. Jeder einzelne Spender wurde mit einer Erwähnung auf der Titelseite der Zeitung bedacht.

Das genannte Beispiel stellt die ursprünglichste Form des Crowdfunding dar, welches auf Spenden basiert und daher als donation-based Crowdfunding bezeichnet wird. Seither haben sich weitere Gestaltungen von Crowdfunding entwickelt, welche hinsichtlich der Forschungsfrage betrachtet werden: das reward-based-, lending-based und equity-based Crowdfunding. Diese werden wie folgt definiert:

Beim reward-based (belohnungsbasierten) Crowdfunding werden seitens der Kapitalnehmer nicht-monetäre Gegenleistungen für die Kapitalgeber erbracht, sodass es sich um ein nicht-finanzielles Modell handelt. Bei diesem Ansatz erhalten die Geldgeber eine Belohnung für die Unterstützung eines Projektes. Dies kann z.B. die Anerkennung in einem Film, einen kreativen Beitrag zu einem in der Entwicklung befindlichen Produkt oder die Möglichkeit, die Gründer zu treffen, beinhalten. Alternativ werden die Geldgeber als frühe Kunden behandelt. Dabei erhalten die Unterstützer die Produkte zu einem früheren Zeitpunkt oder mit einem anderen besonderen Vorteil verbunden.

Im Gegensatz zu donation- und reward-based ist das lending-based (darlehensbasierte) Crowdfunding ein finanziell motiviertes Modell. Hier werden die finanziellen Mittel als Darlehen angeboten, wobei eine feste Rendite und die Laufzeit vorab vereinbart wird. Handelt es sich bei dem Kapitalnehmer und dem Kapitalgeber jeweils um Privatpersonen, spricht man vom Peer-to-Peer-Lending. Bei dieser Form können auch kleine Unternehmen von einer Vielzahl von Privatanlegern Kredite erhalten. Das Besondere bei dieser Form ist, dass der Kapitalnehmer Angaben zur Bonität sowie der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens machen müssen. Die Portale prüfen i.d.R. vorab die Bonität der Antragsteller und ordnen die künftigen Kreditnehmer einer entsprechenden Risikoklasse zu. Sie übernehmen zudem (ggf. mit einer Bank) die Kreditbetreuung über die Laufzeit.

Auch beim equity-based (eigenkapitalbasierten) Crowdfunding bzw. Crowdinvesting handelt es sich um ein finanziell motiviertes Modell. Der Anleger erhält im Gegenzug für sein Investment Unternehmensanteile, eine Gewinnbeteiligung, eine Beteiligung an einer Unternehmenswertsteigerung oder eine an anderweitige betriebswirtschaftliche Kennziffern gekoppelte variable Vergütung. Auch Mitbestimmungsrechte können vertraglich

vereinbart werden. Es handelt sich also um eine Beteiligungsfinanzierung, die in sehr verschiedenen Ausgestaltungen auftreten kann. Verwaltungstechnisch gesehen ist das equity-based Crowdfunding die komplizierteste Variante, da die Crowd auch nach Abschluss der Kampagne je nach Beteiligungsform im weiteren Entwicklungsprozess des Unternehmens ggf. durch bestimmte Mitbestimmungsrechte involviert ist. Der Gründer geht einen langfristigen Vertrag mit dem Kleininvestoren ein, sodass bei dieser Form eine detaillierte Regelung in Form eines ausgestalteten Vertrags benötigt wird. Vulkan et al. (2015) stellen folgende Unterschiede zum reward based Crowdfunding fest. Beim Crowdinvesting wird einerseits eine höhere durchschnittliche Kapitalsumme zugesagt. Damit ist ebenfalls ein höheres Kampagnenziel verbunden, welches im Laufe der Zeit stetig zunimmt und sich in letzter Zeit dem Umfang einer ersten Fundingrunde bei Venture Capital-Investitionen nähert. Zudem erfolgt bei jedem Projekt eine Pre-Money-Bewertung und das Ziel der Geldgeber liegt darin, eine positive monetäre Rendite für ihre Investition zu erzielen. Der Marktreport der Website Crowdinvest.de des Jahres 2019 zeigt ein starkes Wachstum des Crowdinvestment-Marktes. Zwar wird es zum größten Teil von der Immobilienbranche getrieben, doch auch im Bereich Unternehmen ist im Vergleich 2018 zu 2019 ein Anstieg von 5,1% zu vermerken.

Üblicherweise erfolgt das Crowdfunding über eine Crowdfunding-Plattform, welche als Intermediär zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern agiert. Abbildung 3 zeigt den idealtypischen Prozess einer indirekten Praktizierung des Crowdfunding nach einer Skizzierung von Moritz und Block (2014). Der Prozess beginnt üblicherweise mit einer Bewerbung des Kapitalsuchenden mit Angaben zu seinem Projekt. Registrierte Nutzer (potenzielle Kapitalgeber) erhalten im nächsten Schritt durch die Plattform einen Zugriff auf diese Informationen. Wenn der potenzielle Kapitalgeber am Funding teilnehmen möchte, organisiert die Plattform den Vertragsabschluss zwischen Kapitalnehmer und Kapitalgeber. Der Kapitalgeber zahlt den von ihm festgelegten Betrag (z. B. per Überweisung über eine Bank) an die Plattform. Die Gelder werden dort nicht direkt, sondern von einem Treuhänder verwaltet und von diesem an die Kapitalnehmer ausgezahlt. Die Internetplattform übernimmt somit Funktionen im Bereich der Informationsbereitstellung, bei der Kommunikation zwischen den Parteien und in der Funding-Abwicklung.

Wie bereits herausgestellt wurde, gibt es gerade in der frühen Seed-Phase eine Finanzierungslücke, wenn eine Finanzierung durch Business Angels, Förderprogramme oder das

eigene Kapital des Gründers nicht ausreichend bzw. verfügbar sind. Crowdfunding wird in der Literatur als eine Lösung für dieses Problem dargestellt, indem es solche Kapital-lücken schließen kann. Es kann jedoch die traditionellen Quellen der Unternehmensfinanzierung nicht vollständig ersetzen, sondern dient vielmehr als eine Ergänzung. Doch selbst kleine Geldbeträge können das Wachstum eines Unternehmens besonders dann unterstützen, wenn andere Finanzierungsmittel noch nicht zugänglich sind und wichtige Gründungsaktivitäten finanziert werden müssen. Hemer (2011) spricht davon, dass Crowdfunding dazu beitragen kann, ein Start-up investitionsbereit zu machen.

2.3 Venture Capital

Das Venture Capital (kurz VC) ist eine Form des außerbörslichen Beteiligungskapitals und gehört somit zum Bereich der Eigenfinanzierung von außen. Durch die außer börsliche Eigenschaft ist es ebenfalls dem Terminus des Private Equity zuzuordnen. VC-Investitionen zeichnen sich dadurch aus, dass mit ihnen ein hohes Risiko eingegangen wird, da sich das jeweilige Unternehmen noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet und somit mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden ist. Es

gibt verschiedene deutsche Übersetzungen von VC wie bspw. Wagniskapital, Chancenkapital oder Risikokapital. Da die deutschen Übersetzungen jedoch nicht eindeutig sind und keine begriffliche Wertung des VC in eine Richtung (Risiko vs. Chance) vorgenommen werden soll, wird für diese Arbeit der angloamerikanische Begriff beibehalten.

Der Ursprung des VCs liegt in den USA. Das Land mit den unbegrenzten Möglichkeiten hat auch in diesem Bereich bereits die Vorreiterrolle eingenommen. Weitnauer nennt unter anderem die „American Research and Development Corp.“ (ARD), die 1946 als erste richtige VC-Gesellschaft fungierte und Kapital für junge technologieorientierte Unternehmen im Raum Boston zur Verfügung stellte. Berühmte Erfolge amerikanischer Technologieunternehmen sind z.B. Apple, Microsoft oder AOL, die zu den typischen Garagengründungen zählen und sich innerhalb kürzester Zeit zu den führenden Unternehmen weltweit entwickelten.

Die Definition von VC fällt in der Literatur zum Teil sehr heterogen aus, sodass es schwierig ist, eine eindeutige Begriffserklärung darzustellen. Einen wissenschaftlichen Abgleich der in der Literatur beschriebenen Merkmale zeigt Pankotsch (2005). Aufgrund des Umfangs wird nicht im Detail auf die Ergebnisse aller Definitionsansätze eingegangen, sondern hauptsächlich die definitorische Darstellung nach Weitnauer (2011) betrachtet.

Durch die Art des Beteiligungskapitals grenzt sich VC klar von der Fremdfinanzierung ab. Üblicherweise handelt es sich um eine langfristige Kapitaleinlage von ca. drei bis sieben Jahre, eine bestimmte Laufzeit wird jedoch vorab nicht vereinbart. Der VC Geber erhält keinerlei Sicherheiten durch den VC-Nehmer und auch die Rückzahlung sowie Verzinsung des Kapitals sind nicht gewährleistet. Der VC-Geber nimmt die Rolle des haftenden Partners neben dem Gründerteam ein und trägt dementsprechend das unternehmerische Risiko mit. Die VC-Geber erhoffen sich eine Wertsteigerung des Unternehmens, wodurch bei der Veräußerung der Anteile Gewinne erwirtschaftet werden würden. Den Erlös dieser Veräußerung wird auch als Return on Investment (ROI) bezeichnet. Neben dem echten Eigenkapital sind auch Mezzanine Beteiligungsformen als VC-Finanzierung in vielen Variationen möglich, wie z.B. stille Beteiligung, Nachrangdarlehen oder Genussrechte.

Neben der kapitalgebenden Funktion leisten VC-Geber aktive Managementunterstützung. Dabei bietet ihr großes Netzwerk in verschiedenen Verbänden und Gremien dem Gründerteam einen großen Mehrwert. Im Gegenzug fordern VC-Geber jedoch auch Kontroll- und Mitspracherechte ein und wollen in den meisten Fällen bei grundlegenden strategischen Entscheidungen mitwirken, um eine möglichst positive Geschäftsentwicklung sicherzustellen.

Venture Capital ist ein weitläufiger Begriff und umfasst viele verschiedene Ausgestaltungen, die nach unterschiedlichen Kriterien unterteilt werden können, wie z.B. nach der Formalität, Eigentümerstruktur, Öffentlichkeit oder auch der Verwendungsart. In dieser Arbeit werden jedoch lediglich die VC-Gesellschaften und die Business Angels betrachtet, welche im Einzelnen definiert werden. Daraufhin werden die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale beider Gruppen dargestellt.

2.3.1 VC-Gesellschaften

Bei den VC-Gesellschaften handelt es sich um professionelle Beteiligungsgesellschaften, welche als Intermediäre zwischen externen Kapitalgebern und Kapitalnehmern agieren. Die Kapitalnehmer werden in diesem Fall als Portfoliounternehmen der VC Gesellschaften betrachtet, da das Kapital über geschlossene Fonds auf eine Mehrzahl von Unternehmen verteilt wird. Teams der VC-Gesellschaften sind zu wesentlichen Teilen aus Branchen- oder technologieerfahrenen und unternehmerisch erprobten Managern zusammengesetzt. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, das Geld der einzelnen

Kapitalgebern zu verwalten und bei den Portfoliounternehmen in Form von Beteiligungen anzulegen. Dabei müssen zunächst attraktive Start-ups identifiziert werden, um die Aussicht für eine hohe Rendite zu gewährleisten.⁴

Die formellen VC-Gesellschaften lassen sich hinsichtlich ihrer Eigentümerstruktur in unterschiedliche Gruppen klassifizieren (siehe Abbildung 3). Die Captive-VC-Gesellschaften werden von einem Mehrheitseigentümer betrieben. Diese Rolle kann auch ein Unternehmen einnehmen. Eine solche unternehmensbezogene Form wird als Corporate-VC-Gesellschaft bezeichnet. Die Semi-Captive-VC-Gesellschaften bestehen aus einem kleinen Eigentümerkreis. Diese beiden Arten zeichnen sich dadurch aus, dass ausschließlich das eigene Kapital verwendet wird. Sie werden daher auch als unechte Intermediäre betrachtet, da keine externen Dritten involviert sind und somit lediglich die eigenen Kapitalquellen vermittelt werden. Im Gegensatz dazu ist die Independent VC-Gesellschaft ein echter Intermediär, da der VC Fond von einer Vielzahl externer Kapitalgeber gebildet wird, die VC-Gesellschaft diese Gelder professionell verwaltet und bei attraktiven Start-ups investiert. In der fortlaufenden Arbeit wird jedoch keine Unterscheidung zwischen den einzelnen VC-Gesellschaften vorgenommen, sondern eine allgemeine Betrachtungsweise gewählt.

Das Investieren in Start-ups stellt die einzige Tätigkeit der VC-Gesellschaft dar, sodass sie sich nicht nur auf ein einziges Unternehmen konzentrieren, sondern ein Portfolio aufbauen. Durch dieses Portfolio soll das Investitionsrisiko gestreut werden, sodass erfolgreiche Investments die Verluste von weniger erfolgreichen decken können. Ein größeres Portfolio ermöglicht die Umverteilung von Humankapital zwischen Start-ups, was wertvoll ist, wenn die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass ein Start-up scheitert. Ein kleineres Portfolio bietet stattdessen mehr Kapazitäten, um die Unternehmen zu unterstützen. Es gilt immer zu beachten, dass ein großer Teil von Gründungen scheitert. Nach einer Aussage von Jonathan Becker, Partner bei e.ventures sind „von zehn Investments, fünf bis sechs komplette Vollabschreibungen, bei zwei bis drei bekommt man noch das Geld zurück oder es wird sogar verdoppelt. Und dann gibt es ein bis zwei Unternehmen, die sozusagen alle Verluste begleichen und den Fond verdreifachen.“ Diese Aussage lässt sich auf die Bewertungsklassen von VC Investments nach Nathusius übertragen:

Bewertungsklasse	Multiple
exzellente Investments (High Flyers)	Über 10-fach
erfolgreiche Investments	3 bis 5-fach
wenig erfolgreiche Investments (Living Deads)	1-fach
Totalverluste (Turkeys)	0-fach

Abbildung 5: Bewertungsklassen von VC Investments

In Abbildung 6 ist zu sehen, in welchen Finanzierungsphasen deutscher Start-ups wie viel VC von Beteiligungsgesellschaften investiert wird und wie sich diese Verteilung in den letzten sieben Jahren entwickelt hat. Zunächst lässt sich ein konstanter Anstieg des Investitionsvolumens seit 2015 feststellen. VC durch Beteiligungsgesellschaften scheint daher eine immer größere Rolle für Wachstumsunternehmen einzunehmen. Auffällig ist jedoch, dass die Seed-Phase einen sehr geringen Anteil der Investitionen ausmacht. Hin-gegen stellt die Start-up-Phase in allen Jahren und verstärkt ab 2017 den größten Anteil dar. Auch die Later Stage scheint für VC-Investoren eine beliebte Investitionsphase zu sein. Die Favorisierung der Finanzierung in späteren Phasen lässt sich durch unterschiedliche Literaturbeiträge bestätigen.

VC-Gesellschaften bilden also nicht die typische Finanzierungsquelle für die Seed Phase, welche für junge Unternehmen besonders kostspielig ist und somit mit einem hohen Kapitalbedarf verbunden ist. Auf diese Phase haben sich besonders die informellen VCs spezialisiert, die im nächsten Abschnitt definiert werden.

2.3.2 Business Angels

Eine andere Gruppe des VCs sind die Business Angels. Sie sind Teil des informellen VCs und bieten für junge Unternehmen ebenfalls eine besonders wertvolle Unterstützung. Ihre Definition ist aufgrund der kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern nicht eindeutig zu bestimmen, jedoch lassen sich bestimmte Merkmale feststellen, die für einen Business Angel zum wesentlichen Kern gehören. Einen Vergleich dieser Merkmale geben Avdeitchikova et al., auf Grund des Umfangs wird jedoch nicht auf alle unterschiedlichen Definitionen eingegangen.

Business Angels sind Privatpersonen, die sich im Austausch mit Anteilen an Unternehmen direkt und ohne Intermediär beteiligen. Sie investieren in erster Linie kommerziell orientiert mit dem privaten Vermögen in junge, nicht börsennotierte Unternehmen. Oftmals haben Business Angels selbst viele Erfahrungen als Unternehmer gemacht oder sind selbst noch als solche aktiv. In Abbildung 7 sind die Ergebnisse einer Umfrage von 72 Business Angels zum derzeitigen aktuellen beruflichen Status dargestellt. Es lässt sich erkennen, dass neben einer Start-up-Beteiligung überwiegend die Rolle eines Geschäftsführers des eigenen Unternehmens eingenommen wird.

Business Angels haben sie sich im Laufe der Karriere ein breites und branchenspezifisches Netzwerk aufgebaut sowie umfangreiche Kenntnisse in dem jeweiligen Fachbereich erlangt. Viele von ihnen haben bereits die Herausforderungen von Unternehmensgründungen selbst erfahren und die verschiedenen Entwicklungsschritte durchlaufen. Business Angels erfüllen daher nicht nur die Funktion eines Kapitalgebers, sondern treten oftmals als Coach und Berater an die Seite des Gründerteams. Zudem kann sich die Zugehörigkeit eines Investors mit großer Branchenexpertise und unternehmerischer Erfahrung positiv auf das Gesamtbild des Unternehmens auswirken und ggf. das Rating von Finanzierungsinstitutionen verbessern. Dieser Aspekt ist parallel auf die VC-Gesellschaften übertragbar.

Diese operative Unterstützung und der damit verbundene Zusatznutzen kann jedoch zwischen den Investoren und den Beteiligungen sehr unterschiedlich ausfallen. Bretzel et al. teilen die Privatinvestoren in drei unterschiedliche Gruppen auf: 1) die aktiven Business Angels, 2) die potenziellen Business Angels und 3) die passiven Privatinvestoren. Die aktiven Business Angels erfüllen alle Merkmale, die zuvor erläutert wurden: Sie sind aktiv an einem Start-up beteiligt und bringen neben dem Kapital noch einen weiteren Mehrwert durch die Berater- und Helferefunktion ins Unternehmen. Sie engagieren sich somit über das Kapital hinaus für ein erfolgreiches Wachstum. Der Unterschied zum potenziellen Business Angel ist der Umstand, dass diese zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht an einem Unternehmen beteiligt sind. Hier wird weitergehend zwischen den „Virgin“ und „Latent“ Angels differenziert, welche im erstgenannten Fall entweder noch keine Möglichkeit für ein Investment hatten oder in der Vergangenheit bereits aktiv waren und es aktuell jedoch nicht mehr sind. Die passiven Privatinvestoren werden klar von den bisher genannten Gruppen abgegrenzt. In der Abgrenzung dazu sind alle Privatinvestoren, die keinen

solchen zusätzlichen Beitrag leisten. Es ist dabei irrelevant, ob dies durch das mangelnde Können oder Wollen begründet ist. Sie investieren rein renditeorientiert und bringen keinen weiteren Mehrwert über die Kapitalgeberfunktion hinaus.

Brettel findet anhand mehrerer Studien heraus, wie sich das Investment von Business Angels charakterisieren lässt. Die Beteiligungshöhe durch Business Angels liegt bei durchschnittlich 200.000 €, kann aber auch bis über 1.000.000 € reichen. Dabei erwarten sie für ihre Beteiligung eine überdurchschnittliche Rendite und halten diese i.d.R. für drei bis zehn Jahre. Business Angels investieren durchschnittlich in vier bis fünf Unternehmen, die sich zwei bis drei unterschiedliche Branchen zuordnen lassen. Das insgesamt von den Business Angels zur Verfügung stehende Kapital ist durchschnittlich zu 60% in Beteiligungen eingesetzt.

2.3.3 Wesentliche Unterschiede

Zwar sind die VC-Gesellschaften und die Business Angels beide dem Venture Capital untergeordnet, jedoch lassen sich wichtige Unterscheidungsmerkmale feststellen, die es für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zu beachten gilt und im Folgenden zusammengefasst werden.

Einer der größten Unterschiede liegt in der Formalität: VC-Gesellschaften agieren als Intermediäre zwischen Kapitalgebern, die den Fond bilden, und den Portfoliounternehmen. Business Angels investieren hingegen privat und direkt. Sie lassen sich den informellen VCs zuordnen. Mit dieser strukturellen Abgrenzung sind wiederum weitere Differenzen verbunden.

Elitzur und Gaviols (2003) stellen als wesentlichen Unterschied zwischen Angels und VC-Gesellschaften fest, dass Business Angels i.d.R. nicht nur als Investoren von Startups agieren, sondern oftmals noch weitere Geschäfte verfolgen. VC-Gesellschaften sind hingegen auf genau diese Tätigkeit spezialisiert und üben keine weiteren Geschäfte aus. Ebenso stellen sie fest, dass ein weiterer Unterschied bei der Wahl der Finanzierungsphase liegt: Business Angels bevorzugen die frühe Investition in der Seed- oder Start-up-Phase, während VC-Gesellschaften eher zu einem späteren Zeitpunkt investieren. Eine Gegenüberstellung der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale, die in der Literatur genannt werden, zeigt Abbildung 8.

VC Unternehmen	Business Angel
Dienstleistung für andere	Eigenes Interesse neben weiteren Tätigkeiten
Kapital von mehreren externen Kapitalgebern (Fond)	Eigenes Kapital
Indirekte Finanzierung (Intermediär)	Direkte Finanzierung
Spätere Finanzierungsphasen	Seed-und Start-up-Phase
Formell	Informell
Große Investitionssumme	Kleinere Investitionssumme
Großes Portfolio	Kleines Portfolio
Ohne örtlichen Bezug	Radius von ca. 80 Kilometern
Monetäre Ziele	Zusätzlich nicht-monetäre Ziele

Abbildung 8: Wesentliche Unterschiede zwischen VCG und BA.

Es wird durch die Gegenüberstellung ersichtlich, dass Business Angels im Vergleich kleiner und persönlicher sind als VC-Gesellschaften. Ihre Organisation unterscheidet sich maßgeblich und hat Einfluss auf die Art und Weise, wie Investments durchgeführt werden und welche Kriterien dabei beachtet werden. Es gilt zu beachten, dass diese Aspekte erst in Kapitel 4 behandelt werden.

2.4 Prinzipal-Agent-Theorie

Bei Interaktionen zwischen zwei Parteien, in der einer die Rolle des Auftraggebers (Prinzipal) übernimmt und der andere die des Auftragnehmers (Agent), besteht aus institutionenökonomischer Sicht eine Prinzipal-Agency-Beziehung. Business Angels und VC-Gesellschaften nehmen nach dieser Theorie die Rolle des Prinzipals ein: sie stellen dem Gründer finanzielle Mittel in Form einer Beteiligung zur Verfügung und erwarten im

Idealfall eine Wertsteigerung des Unternehmens. Der Gründer (Agent), hat die Verfügung über das Kapital und gleichzeitig eine gewisse Entscheidungsbe fugnis vom Kapitalgeber delegiert bekommen. Im Gegenzug sollen er den Erwartun gen des VCs (Prinzipal) nachkommen. VC-Gesellschaften als Finanzintermediäre nehmen sogar beide Rollen ein: Prinzipal hinsichtlich der Beziehung zum Gründer und Agent in der Beziehung zum den einzelnen Kapitalgebern des Fonds. Business Angels sind aufgrund der direkten Beteiligung lediglich Prinzipale. Die Theorie lässt sich auch auf jegliche an deren Situationen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern über tragen. In solchen Beziehungen entstehen verschiedene Interessenskonflikte, die zu Problemen zwischen Gründer und Kapitalgeber führen können. Da die Agency-The orie von einer Heterogenität der Information sowie der Interessen ausgeht, lässt sie sich nicht mit den Annahmen der neoklassischen Finanzierungstheorie vereinbaren. Sie ist Teil der neo-institutionellen Fi nanzierungstheorie und ergänzt die Ansätze der Property Rights- und Transaktionskos tentheorie.

Nach der Agency-Theorie lassen sich Probleme hinsichtlich der Informationsasym metrie und der durch die Delegation verbundenen Risiken feststellen. Der Agent, der den Auftrag ausführt, hat i.d.R. eine bessere Informationslage über das operative Ge schehen als der Prinzipal. Er verfügt zudem über verschiedene Optionen, wie und ob er diese Informatio nen an den Prinzipal weitergibt und wie er im mit dem verfügbaren Kapital handelt. Die Agency-Theorie geht davon aus, dass beide Parteien ihren Nutzen individuell voneinan der maximieren wollen. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass der Agent dem Prinzipal Informationen vorenthält (hidden information) oder opportu nistisch handelt (moral ha zard) und damit eventuell dem Prinzipal schadet. Beispiele für solche Fehlverhaltenswei sen sind von der Vereinbarung abweichender Arbeitsein satz (shirking), versteckter Kon sum oder ein erhöhter Verschuldungsanreiz. Die spe ziell für VC-Geber auftretenden Ri siken fasst Schefczyk tabellarisch zusammen: 1) Täuschung hinsichtlich Rendite-und Ri sikoerwartungen sowie der Realisierbarkeit des Projektes, 2) Täuschung hinsichtlich der zu Realisierung erforderlichen Ressourcen, 3) Täuschung hinsichtlich der Qualifikationen und Motivation der beteiligten Perso nen und 4) Entnahme unentgeltlicher Vorteile.

Zur Überwindung der genannten Probleme und zur Minimierung des Risikos werden nach Vertragsabschluss verschiedene Maßnahmen getroffen, die jedoch mit sogenann ten Agency-Kosten verbunden sind. Nach einer Zusammenfassung von Jensen/Meck ling

liegen diese für alle Principal-Agency-Beziehungen in den 1) Monitoring-Kosten des Prinzipals, 2) Bonding-Kosten des Agenten und in dem 3) Restverlust (Residual Loss). Die Monitoring Kosten fallen bei der Durchsetzung von Kontroll- und Sanktionsmechanismen an, die das Verhalten des Agenten näher an die vertraglichen Vereinbarungen koppeln sollen. Die vertragliche Gestaltung ist zudem einer der wichtigen vorvertraglichen Möglichkeiten zur Risikominimierung. Die Bonding Kosten entstehen seitens der Agenten, die durch verschiedene Maßnahmen versuchen, ihr pflicht bewusstes Handeln im Interesse des Prinzipals zu belegen. Solche Kosten, die weder durch das Monitoring oder Bonding reduzierbar sind, werden als Residual Loss bezeichnet.

Der VC-Geber ist somit einem hohen Risiko und den damit verbundenen Kosten ausgesetzt und muss diese schon bei der Wahl seiner Investmententscheidungen berücksichtigen. Da er die mit der Informationsasymmetrie verbundenen Probleme antizipiert, besteht nach der Annahme der Adversen Selektion die Gefahr, dass er einige Geschäfte mit Gründenden nicht eingehen möchte, obwohl sie nach der tatsächlichen Informationslage lohnenswert gewesen wären. Gründern von Start-ups stehen somit zusätzlich vor der Herausforderung, die VC-Geber von ihrer Glaubwürdigkeit und einer positiven Investitionsentscheidung zu überzeugen.

2.4.1 Lösungsansätze der Agency Probleme

Grundsätzlich wird in der Literatur zwischen zwei Herangehensweisen zur Minimierung der Agency Kosten differenziert: die Prinzipal Agent Methode (Principal Agent Approach) und die Methode des unvollständigen Vertrags (Incomplete Contract Approach). Für die erstgenannte Variante ist das Vorhandensein eines „optimalen“ Vertrags die Voraussetzung. Dies bedeutet, dass vor der Investmententscheidung eine möglichst genaue Informationslage über das Start-up vorhanden sein muss, um einen passenden Vertrag zu verhandeln, der die Informationsasymmetrien mindern kann. Hingegen geht die zweitgenannte Methode davon aus, dass es niemals möglich ist, einen solchen optimalen Vertrag zu formulieren und dass die Kontrolle und Handlungsfähigkeit nach Vertragsabschluss einen bedeutenderen Anteil ausmacht für die Minderung von Agency Problemen. Bei der Forschungsfrage dieser Arbeit steht je doch die vor allem vorvertragliche Situation zwischen VC-Gesellschaften/Business Angels und dem Gründer im Vordergrund. In Abbildung 9 sind diese Möglichkeiten aus Sicht des VC-Gebers und des Gründers abgebildet.

	VC- Geber	Gründer
Minderung asymmetrischer Information	Screening	Signaling
Interessenangleichung	Self Selection	Self Selection
Vertrauen	Screening	Signaling, Reputation

Abbildung 9: Lösungsmöglichkeiten der Parteien zu Agency Problemen vor Vertragsabschluss⁷

VC-Gesellschaften und Business Angels haben vor Vertragsabschluss die Möglichkeit ein Screening des potenziellen Investments durchzuführen. Das Screening umfasst eine erste Grobanalyse und prüft, ob das Unternehmen zu dem Investor passt (z.B. Branche, Markt, Gründerteam). Durch diese Prüfung können die VC-Geber einen höheren Informationsgrad über das mögliche Investment erlangen, sodass die asymmetrische Informationslage gemindert werden kann. Dadurch, dass sich Informationslücken schließen, kann auch ein stärkeres Vertrauen zum Gründer sowie zur Geschäftsidee aufgebaut werden.

Eine weitere Möglichkeit für beide Parteien ist die Nutzung der Self Selection-Methode. Dabei stellt der VC dem Gründer verschiedene Vertragsvarianten vor, aus denen der Gründer die für ihn attraktivste Variante auswählt. Dadurch werden nicht nur die Interessen der beiden Seiten angeglichen, sondern der VC kann zudem anhand der Wahl des Gründers weitere Rückschlüsse ziehen und eine mögliche Strategie erkennen.

Der Gründer hat hingegen die Möglichkeit selbst aktiv zu werden und zu versuchen den potenziellen Investor von seinen positiven Eigenschaften zu überzeugen. Man spricht in diesem Fall vom Signaling. Die Theorie des Signaling wurde erstmals vom Ökonomen Michael Spence im Jahr 1973 im Bezug zum Arbeitsmarkt definiert. Er hat anhand seiner Studie festgestellt, dass das signalisieren von Qualitätsmerkmalen eine Funktion zur Minderung der Informationsasymmetrien darstellen kann. Beim Signaling werden

positive Eigenschaften dargelegt, negative Aspekte werden hingegen vom Gründer nicht signalisiert oder sogar verheimlicht. Dem VC-Geber ist diese Tatsache bewusst und begegnet dem Signaling daher mit einer gewissen Skepsis.

Ein stärkeres Instrument zur Überzeugung von positiven Eigenschaften bildet die Reputation. Sie ist der Ruf und das Ansehen eines Unternehmens oder einer Person, welche durch Handlungen entwickelt und aufgebaut werden. Shapiro (1983) zeigt, dass Reputation bei asymmetrischer Informationslage ein wirtschaftlich wichtiges Gut in der Konsumgüterindustrie darstellt. Die Reputation ist so gesehen eine weitere Form des Signaling, welche auf Fakten der Vergangenheit basiert. Da die Reputation des Unternehmers Aufschluss über seine Fähigkeit zur Umsetzung des Vorhabens gibt, sollten Investoren eher bereit sein, Start-ups zu finanzieren, die eine positive Reputation aufweisen. Aufgrund der frühen Lebenszyklusphase sind jedoch zunächst wenige Erfahrungswerte und positive Ereignisse zu vermerken, sodass es für Gründende kaum möglich ist, eine gute Reputation aufzubauen. Auch offizielle Bilanzen, Jahresabschlüsse oder anderweitige Berichte sind in der Regel noch nicht verfügbar, um Dadurch ist eine positive Signalkwirkung durch die Reputation für Gründer schwer umzusetzen.

2.4.2 Signaling und Proof of Concept durch Crowdfunding

Die Theorie des Signaling lässt sich in verschiedensten Principal-Agent-Beziehungen anwenden. Auch im Bereich des Crowdfunding findet es ein reges Forschungsinteresse des Signaling in Bezug auf die Untersuchung von möglichen Erfolgsfaktoren. Eine Studie von Ethan Mollick (2014) liefert Erkenntnisse über Faktoren, die zur Durchführung einer erfolgreichen Crowdfunding-Kampagne führen können. Er untersucht anhand einer Studie mit einem Datensatz von über 48.500 Kickstarter Projekten mit einer Gesamtfinanzierung von über 237 Mio. USD, wodurch der Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne beeinflusst wird. Unter anderem findet er heraus, dass das Signaling von Qualitätsmerkmalen beim reward-based Crowdfunding einen großen Einfluss auf die Entscheidung von Geldgebern hat, da diese dadurch eine Prüfung des Potenzials von Projekt und Gründer vornehmen können. Dadurch, dass Projekte, welche ein höheres Qualitätsniveau signalisieren, mit größerer Wahrscheinlichkeit finanziert werden, lässt sich schlussfolgern, dass eine erfolgreiche Crowdfunding Kampagne eine hohe Qualität des Projektes impliziert. Ebenfalls hebt Mollick hervor, dass die Tatsache, dass Qualitätssignale selbst unter den verschiedenen Gruppen von Geldgebern eine so wichtige Rolle einnehmen, auch eine

wichtige Erkenntnis für den Entscheidungsprozess weiterer Finanzierungsformen darstellen kann. In einer voran gegangenen Studie stellt Mollick (2013) heraus, dass diese Qualitätsmerkmale sowohl von VCs als auch von der Crowd in ähnlicher Weise bewertet werden. Dar aus lässt sich ableiten, dass das erfolgreiche Durchführen einer Kampagne als starkes Signal oder sogar als Reputation für die Überzeugung von VC-Gebern genutzt werden kann.

Es lassen sich über Crowdfunding jedoch nicht nur Erkenntnisse bezüglich der Qualität des Projektes feststellen. Das Problem von VC-Gebern bei der Investmententscheidung besteht vor allem darin, dass entweder keine oder nur unvollständige Informationen über die Nachfrage des neuen Produktes oder der neuen Dienstleistung zur Verfügung stehen. Das reward-based Crowdfunding wird in der Literatur als Instrument zur Lösung dieses Problems dargestellt. Dadurch, dass tausende Projekte auf der Crowdfunding-Plattform um Aufmerksamkeit und Begeisterung konkurrieren, kann die Durchführung einer Kampagne als eine Art Machbarkeits- oder Marktprüfung angesehen werden. In der Literatur ist diese unter dem englischen Begriff Proof of Concept bekannt. Über eine solche Prüfung lässt sich erkennen, ob ein Konzept durchführbar ist oder nicht. Daraus lassen sich ggf. auch Rückschlüsse über einen möglichen Erfolg oder auch Misserfolg des Gesamtvorhabens ziehen. Dies kann für VC-Investoren hilfreich sein, um das Risiko der Beteiligung besser einzuschätzen.

Diese Annahmen bilden die theoretische Grundlage für die Hypothese, dass durch die erfolgreiche Durchführung einer Crowdfunding-Kampagne eine Reputation des Unternehmens aufgebaut werden kann, die ein glaubwürdiges Bild des Unternehmens abbildet und die bei der Investmententscheidung von VC-Gebern einen Einfluss hat. In dieser Arbeit wird untersucht, welche Evidenzen es für diese Annahme gibt und wie solche Reputationseffekte vom Gründer genutzt werden können, um die Wahrscheinlichkeit auf eine VC-Anschlussfinanzierung zu erhöhen.

3 Methodik

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird anhand einer systematischen Literaturanalyse erfasst, welche Ergebnisse bereits im Bereich Crowdfunding und dessen Effekte für Anschlussfinanzierungen erzielt wurden. Vorab werden der Investment-Prozess sowie die zugehörigen Kriterien von VC-Gesellschaften und Business Angels zu

sammengefasst, um dessen Vorgehensweise bei der Investmententscheidung nachzu vollziehen. Daraufhin können die durch Crowdfunding erzielbaren Effekte auf diese Kriterien bezogen werden.

Die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche erfolgte überwiegend über die digitalen Datenbanken der Leuphana Universität Lüneburg, Scopus, Google Scholar sowie dem Bibliothekskatalog der Staatsbibliothek Hamburg. Aufgrund der während der Bearbeitungszeit herrschenden Covid-19 Pandemie war die Recherche in Bibliotheken nur begrenzt und mit vorab stattfindender Bestellung der Medien möglich. So wurden vorwiegend elektronische Medien, wie E-Books, E-Artikel und online verfügbare Studien gewählt.

Die Literaturrecherche erfolgt in einem Schritt durch die Anwendung des sog. Schneeballsystems, indem von der Einstiegsliteratur und bereits bekannter Literatur die Quellenangaben durchgearbeitet wurden, um geeignete Quellen zu finden. Hierdurch konnte vor allem ein umfassendes Basiswissen zum Thema Crowdfunding erlangt werden. Zudem wurde eine Keyword-Abfrage nach den Begriffen Crowdfunding, Venture Capital, Business Angels und Angel Investing vorgenommen. Nach einer Sammlung von allgemeinen wissenschaftlichen Beiträgen wurde die Suche weiter eingegrenzt. Bei der Suche zu den Reputationseffekten durch Crowdfunding wurden bei der Suche die Keywords Effekt, Reputation und Anschlussfinanzierung hinzugefügt. Für die Suche nach den Kriterien von VC-Gesellschaften und Business Angels bei Investmententscheidungen wurde zusätzlich nach Kriterien, Erfolg, Prozess, Investition und Entscheidung gesucht. Diese Keywords wurden parallel in englischer Sprache bei der Suchabfrage genutzt.

Bei der Literaturauswahl zum Investitionsprozess und zu den Entscheidungskriterien von VC-Gesellschaften und Business Angels wurden Quellen unterschiedlichen Alters und methodischer Vorgehensweise einbezogen, um ein möglichst breites Verständnis abzubilden. Dieser Bereich erfreut sich in der Forschung schon seit ca. 1970 an einer großen Auswahl an wissenschaftlichen Beiträgen. Es wurden empirische sowie nicht empirische Literaturarbeiten bei der Auswahl mit einbezogen. Die Zusammenfassung zum Investitionsprozess bildet die Grundlage, die zur Beantwortung der Forschungsfrage benötigt wird und auf die Ergebnisse zu den Effekten bezogen werden. Es ist jedoch zu beachten, dass aufgrund der großen Literaturauswahl zu dieser Thematik nicht alle

Aspekte abgebildet werden konnten, um dem Umfang dieser Arbeit und der Relevanz hinsichtlich der Forschungsfrage gerecht zu werden.

Um herauszufinden, welche Evidenzen es bisher für die Reputationseffekte von Crowdfunding auf die Anschlussfinanzierung von VC und Business Angels gibt, wurden vor allem empirische Studien in der Literaturlauswahl mit einbezogen. Durch diese Methodik konnten neue Erkenntnisse in diesem Forschungsfeld erlangt und Effekte nachgewiesen werden. Diese empirischen Studien sind zum größten Teil sehr aktuell. Dadurch wird nochmals deutlich, dass Crowdfunding als modernes Finanzierungsinstrument gilt, welches im letzten Jahrzehnt in der Forschung ein verstärktes Interesse gewonnen hat. Im fünften Kapitel werden zunächst die positiven Effekte erläutert sowie die damit verbundenen Chancen, die Gründende nutzen können, um die Wahrscheinlichkeit auf eine Anschlussfinanzierung durch VC zu erhöhen. Daraufhin folgenden die negativen Effekte und die Risiken, die eine spätere VC-Finanzierung sogar gefährden könnten. Es wird in allen Bereichen eine Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Ausprägungsformen des Crowdfunding vorgenommen.

In der folgenden Tabelle ist die Literaturlauswahl zu den Reputationseffekten durch Crowdfunding für spätere VC-Finanzierung als Übersicht zusammengefasst. Es werden die relevanten Ergebnisse sowie die verwendete Methode in kurzer Form dargestellt. Außerdem wird ersichtlich, zu welchen Arten des Crowdfunding bereits in diesem Bereich Forschung betrieben wurde.

CF Art	AutorIn (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Methodik	Relevante Ergebnisse
Mehrere CF Arten ⁿ -	Agrawal, Catalini, Goldfarb (2013)	Wie erklärt sich der Anstieg von non equity-based CF hinsichtlich ökonomischer Theorien und wie lässt sich dies auf equity-based CF übertragen	Literaturzusammenfassung	Marketingfunktion und Social Proof of Concept, jedoch auch Nachteile wie unorthodoxe Cap Table und Öffentlichkeit der Informationen.

	Moedl (2019b)	Wirkung und Signale einer früheren CF-Finanzierung auf nachfolgende VC-Finanzierung	Experiment (choice based conjoint)	Projekte mit equity-based CF werden i.d.R. nicht von VCs ausgewählt, wohingegen sich reward based CF positiv auf die Entscheidungen von VC auswirken kann.
Reward-based	Babich, Marinesi, Tsoukalas (2019)	Interaktion zwischen CF-Finanzierung mit traditionelleren Finanzierungsquellen wie VC und Bankfinanzierung	Experiment (Verhandlungsrollenspiel)	Ökonomischer Nutzen von CF besteht; Prinzipal-Agent-Problematisierungen können überwunden werden; jedoch: Konkurrenz durch andere Investoren kann den Wert für VC verringern.
	Colombo, Shafi (2019)	Auswirkungen von Informationen aus den CF-Kampagnen auf VC-Anschlussfinanzierung	Umfrage über Kickstarter und Indiegogo	Die von CF-Kampagnen gelieferten Informationen beeinflussen die Chancen auf Anschlussfinanzierung, jedoch besteht Abhängigkeit, ob bereits ein professioneller Investor beteiligt war oder ist.
	Kuppawamy, Bayus (2013)	Dynamik der Unterstützer über den Finanzierungszyklus	Datenerhebung über Kickstarter	Soziale Informationen relevant bei Finanzierungsentscheidung.

Reward-based	Kuppuswamy, Roth (2016)	Auswirkungen des Erfolgs von CF auf die Fähigkeit von PU, nach Abschluss der Kampagne zusätzliche Finanzmittel zu erhalten	Umfrage über Kickstarter	Eingenommenes CF-Kapital hat positiven, konstanten Effekt auf die Wahrscheinlichkeit externer Finanzierungen. CF dient als Proof of Concept und hat weitere nicht-finanzielle Vorteile.
	Mollick (2013)	Vergleich der Reaktion auf Qualitätssignale zwischen VCs und CF-Teilnehmer	Datenerhebung über Kickstarter im Vergleich mit VC-Investitionen	Unternehmerische Qualität wird auf ähnlichen Wegen geprüft (gleiche Signale), weniger geografische und genderspezifische Verzerrung bei CF.
	Mollick (2014)	Faktoren, die den Erfolg/Misserfolg einer CF Kampagne beeinflussen	Umfrage über Kickstarter	Signaling von Projektqualität ist für Gruppen unterschiedlicher Geldgeber ein wichtiger Faktor, dadurch impliziert eine erfolgreiche CF Kampagne eine tatsächliche Qualität des Projektes.

	Mollick, Kuppuswammy (2014)	Auswirkungen von CF nach der Kampagne bei großen Design-, Technologie- und Videospieldesignprojekten	Umfrage über Kickstarter	CF hat Vorteile wie Zugang zu Kunden, Presse, Mitarbeitern und externen Geldgebern.
Equity-based	Ahlers, Cumming, Günther, Schweizer (2015)	Welche Signale verlassen Kleinanleger zur Crowdinvestition	Datenerhebung über ASSOB	Finanzpläne, Risikofaktoren sowie die internen Führungsstrukturen sind wichtige Signale für die Crowd.
	Moedl (2019a)	Potenzielle Knock-out-Kriterien in CF Verträgen für folgende VC-Finanzierung	Explorativer Methoden Mix (Literaturzusammenfassung, Interviews, Datenerhebung)	Komplexe Cap-Table, Kündigungs- und Stimmrechte sowie das Nichtvorhandensein einer Drag-Along-Klausel sind Knock-Out-Kriterien für VCs.
	Stahlmann (2013)	Mehrwerte von CF im Vergleich zu herkömmlichen Finanzierungsinstrumenten	Literaturzusammenfassung, Interviews, Umfragen	Social Proof of Concept und Multiplikatoreffekt, Reputationsverlust bei Misserfolg.

Lending-based	Lin, Prabhala, Viswanathan (2011)	Signalwirkungen durch Online Freundschaften auf Kampagnenerfolg	Datenerhebung über Prosper.com	Freundschaften erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Finanzierung, senken die Zinssätze für finanzierte Darlehen und sind mit niedrigeren Ausfallraten verbunden.
	Becker, Ulrich, Nolte (2017)	Vergleich Crowdfunding mit Bankkrediten	Online-Umfrage an KMU	Marketingfunktion beim Crowdlending.

Beim Vergleich der Quellen zu den Effekten von Crowdfunding ist auffällig, dass es sich in den meisten Fällen um das reward-based und equity-based Crowdfunding handelt. Im Bereich des Crowdlending wurden bisher recht wenige wissenschaftliche Arbeiten verfasst, welche dazu dienen könnten, Effekte auf VCs nachzuweisen. Es wird daher versucht, die Effekte vom reward-based und equity-based Crowdfunding auf die Merkmale des Crowdlendings zu übertragen und abzugrenzen. Ebenfalls ist hervorzuheben, dass die in der Literatur gefundenen Effekte zum größten Teil auf VC im Allgemeinen bezogen sind. Eine Unterscheidung zwischen formell und informell wird daher anhand der aufgezeigten Differenzen zwischen VC-Gesellschaft und Business Angels interpretiert. Zusätzlich zur Literaturanalyse wurden zwei Experteninterviews mit Partnern von zwei unterschiedlichen VC-Gesellschaften geführt, um eine persönliche Einschätzung hinsichtlich einer Crowdfunding Finanzierung in Verbindung mit VC zu ergänzen und um Ergebnisse der Literatuarbeit zu untermauern. Diese Interviews hatten eine Dauer von 10-15 Minuten und waren frei strukturiert. Im Anhang sind diese Interviews hinterlegt.

4 Auswahlprozess und Kriterien von VC

Um zu verstehen, wie VC-Gesellschaften und Business Angels bei einer Investment Entscheidung vorgehen und welche Kriterien von einem Start-up für die Erhaltung einer VC-Finanzierung erfüllt werden müssen, wird in diesem Teil der Prozess bei der Auswahl eines Investments erklärt. Ein Verständnis für diese Vorgehensweise ist elementar, um beurteilen zu können, inwiefern die erzielten Effekte durch Crowdfunding für die Überzeugung von VC-Investoren genutzt werden können.

Der Prozess zur Auswahl von vielversprechenden Investments ist im Bereich des VCs komplizierter als zunächst vermutet. Die bereits dargestellte Agency Problematik und die damit verbundenen Informationsdefizite sind besonders groß in den frühen Finanzierungsphasen von Start-ups und erschweren die Suche nach passenden Investments. In vielen Fällen ist weder bekannt, ob das Gründerteam kompetent und vertrauenswürdig ist, noch ob die Technologie geprüft oder wie der Markt gestaltet ist. Doch die Aufgabe liegt nicht nur darin, einen passenden Deal zu finden, sondern diesen zu prüfen und angesichts der Agency Risiken einzuschätzen, ob die vorliegenden Informationen gut genug sind und ob ausreichend Handlungs- und Kontrollfähigkeit vorhanden wäre, um die Auswirkungen möglicher Informationslücken zu decken. Die Entscheidungskriterien von VC-Gesellschaften und Business Angels können nach unterschiedlichen Motiven konzipiert sein. So gilt es, neben den erwerbswirtschaftlichen Zielen auch strategische Ziele der VC-Gesellschaft oder des Business Angels zu betrachten.

Aufgrund der bereits aufgezeigten Unterschiede zwischen den formellen VC-Gesellschaften und den informellen Business Angels werden der Auswahlprozess und die damit verbundenen Kriterien im Folgenden differenziert betrachtet.

4.1 VC-Gesellschaften

VC-Gesellschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Intermediäre zwischen dem Portfoliounternehmen und den externen Kapitalgebern, wie bspw. institutionelle Anleger und wohlhabende Privatpersonen, agieren. Es besteht somit eine zweiseitige Funktion: als Prinzipal in der Beziehung zum Start-up sowie als Agent in der Beziehung zu den Kapitalgebern. Sie handeln daher nicht im eigenen Interesse, sondern vertreten vor allem die einzelnen Kapitalgeber und die strategische Ausrichtung der Gesellschaft. Um die Investition in die VC-Gesellschaft gegenüber den Kapitalgebern zu rechtfertigen, müssen ihre Informationen von hoher Qualität sein und einen Vorteil zum direkten Investment

darstellen. Dies geschieht, indem sie den Kapitalgebern vor Vertragsabschluss signalisieren, dass die Informationen der VC-Gesellschaft und die Investitionen, die auf dieser Grundlage getätigt werden, von hoher Qualität sind. Es lässt sich somit feststellen, dass VC-Gesellschaften üblicherweise nach dem Principal Agent Approach vorgehen, um Agency Probleme zu minimieren. Die VC-Gesellschaften werden in der Literatur eher in den späteren Finanzierungsphasen eines Start ups eingeordnet und stellen bisher eine untypische Variante für die Seed-Phase dar. Die Annahme, dass VC-Gesellschaften nach dem Principal Agent Approach vorgehen, könnte dafür einen Erklärungsansatz bieten, welcher in der Literatur bisher nicht explizit dargestellt wird. In der Seed-Phase sind i.d.R. noch sehr wenig Informationen über das Gründungsvorhaben und das Managementteam vorhanden, da kaum Erfahrungswerte vorliegen. In späteren Phasen gibt es üblicherweise eine bessere Informationslage, die bei der Erstellung des optimalen Vertrags und bei der Berichterstattung an die externen Kapitalgeber hilfreich sein können.

In der Literatur werden mehrere Modelle des Investment-Prozesses von VC-Gesellschaften dargestellt, da sich je nach Gesellschaft unterschiedliche Vorgehensweisen feststellen lassen. Einige VC-Gesellschaften sind nicht auf formelle und strukturierte Investitionsprozesse festgelegt, sondern praktizieren eher einen geheimen Prozess, um das Wissen über VC-Investitionen nicht publik zu machen, sondern intern durch aktive Interaktion an ihre Mitarbeiter zu übertragen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch VC-Gesellschaften, die den Investitionsprozess detailliert festgelegt haben. Die Mitarbeiter verfolgen diesen Prozess strikt wie eine Art Handbuch.

Ein Versuch, den Prozess von VC-Gesellschaften bei einer Investmententscheidung allgemein übertragbar darzustellen, könnte wie folgt aussehen:

Im ersten Schritt erfolgt das sogenannte Deal Sourcing. Hier erfährt das Managementteam der VC-Gesellschaft auf unterschiedlichen Wegen von einer möglichen Investitionsoption, die zum definierten Investment Fokus passt. Dieser Fokus ist Teil der strategischen Ausrichtung einer VC-Gesellschaft. Es gibt grundsätzlich die Möglichkeit, sich entweder auf eine Branche oder einen bestimmten Markt zu spezialisieren oder das Portfolio zu diversifizieren. Bei einer Spezialisierung wäre das Risiko deutlich höher, da das Portfolio von Marktschwankungen stark betroffen wäre. Diversifikation ist hingegen ein Instrument zur Reduzierung solcher spezifischen und unsystematischen Risiken. Norton und Tenenbaum (1993) fanden heraus, dass VC-Gesellschaften, die in der Early Stage

investieren, sich eher auf bestimmte Branchen spezialisieren, was die Inkaufnahme eines erhöhten Risiko impliziert. Jedoch wird darauf aufgebaut, diese Risiken zu kontrollieren, indem Netzwerke etabliert und Informationen geteilt werden. Diese strategische Ausrichtung kann ebenfalls die Wege, über welche VC-Gesellschaft und Gründer aufeinandertreffen, beeinflussen. In einer Spezialisierung wären vor allem Empfehlungen durch das branchenspezifische Netzwerk, wie Industrieverbände und Kammern, denkbar. Generell werden VC-Gesellschaften aber auch von Beratern, Investmentbankern und Brokern sowie durch Anwälte auf attraktive Investitionsaussichten hingewiesen. Auch Technologie- und Gründerzentren sowie internetbasierte Inkubatoren und Vermittler werden zunehmend bei der Suche genutzt. Erfahrungsgemäß haben jedoch Start-ups, die aus dem unmittelbaren Netzwerk der VC-Gesellschaft stammen, die größte Chance, finanziert zu werden. Weitergehend wird differenziert, ob der Kontakt durch die Kapitalsuchenden herge stellt wird, oder ob die VC-Gesellschaft aktives Marketing betreiben muss, um die gewünschten Investments in der jeweiligen Spezialisierung zu identifizieren. Ersteres wird dabei von den VC-Gesellschaften präferiert, da auf diesem Wege Marketingkosten erspart bleiben.

Wenn der Kontakt zwischen dem Kapitalsuchenden und der VC-Gesellschaft herge stellt wurde, erfolgt im nächsten Schritt ein erstes Screening. Das Screening wurde bereits in Bezug auf die Reduzierung der Agency Kosten definiert und kann ebenso auf den Prozess der VC-Gesellschaften übertragen werden. Es handelt sich um eine grobe Analyse der vorliegenden Investitionsmöglichkeiten, in der geprüft wird, ob ein Business Plan vorliegt, ob das Projekt zur strategischen Ausrichtung in den jeweiligen Fokus der VC-Gesellschaft passt und ob es möglicherweise Konflikte mit bereits bestehenden Investments geben könnte. Gerade bei einer Spezialisierung ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es zu Wettbewerbsproblemen innerhalb des Portfolios kommen kann. Mollick (2013) stellt zudem fest, dass VCs Signale einer guten Vorbereitung verlangen, sodass das Bewusstsein der Gründer hinsichtlich der Risiken erkennbar ist und ein Plan (z.B. Business Plan) vorhanden ist, wie diese umgangen werden können. Als Ergebnis dieser Phase werden typischerweise 75-80% der Anfragen abgelehnt.

Wenn das Start-up das Screening erfolgreich besteht, wird im dritten Schritt eine Due Diligence Prüfung durchgeführt, welche das Projekt detailliert prüft und bewertet. In

diesem Prozess sind i.d.R. mehrere Mitglieder des Managementteams sowie beratende Fachleute involviert. Die Aufgabenverteilung und Teamstruktur kann jedoch je nach strategischer Ausrichtung der Gesellschaft auch sehr unterschiedlich gestaltet sein. Es werden alle möglichen Informationskanäle genutzt, um potenzielle Risiken zu analysieren. So wird das Gründerteam auf spezielle Kriterien geprüft, es werden Meinungen von bereits bestehenden Kunden eingeholt, der Markt und seine Vertriebskanäle werden untersucht und finanzielle Kennziffern berechnet. Auch produktspezifische Risiken werden betrachtet. Eine Studie von Shane und Cable (2002) zeigt zudem, dass VCs Netzwerke zwischen Unternehmern und Investoren nutzen, um Informationsasymmetrien zu überwinden.

Nathusius (2001) fasst den größten Teil der in Abbildung 11 dargestellten Kriterien für die Entscheidung eines Investments zusammen. Er unterscheidet zwischen Kernkriterien, die auf jeden Fall erfüllt werden müssen, und den ergänzenden Kriterien, die zu einem gewissen Grad von der Idealvorstellung abweichen können. Beide Bereiche werden durch die weiteren wissenschaftlichen Erkenntnisse von Lerner et al. (2012), Shane und Cable (2002), Mollick (2013) sowie Kaplan und Strömberg (2000) ergänzt.

Kernkriterien	Ergänzende Kriterien
Management Markt Produkte und Technologien Unternehmensprozesse Rendite Gute Vorbereitung (Business Plan)	Internationales Potenzial Überzeugender USP Absicherung durch Schutzrechte Bereitschaft zur Partnerschaft Akzeptanz der Rechte der VC Geber Verträglichkeit mit dem Portfolio Attraktive Exit Kanäle Empfehlung durch Netzwerk Konkurrenz Kunden

Abbildung 11: Kernkriterien und ergänzende Kriterien von VC-Gesellschaften

Die Studie von Kaplan und Strömberg (2000) lässt sich auf viele der von Nathusius genannten Kriterien übertragen. Sie finden anhand einer qualitativen Analyse heraus, dass zudem die Kriterien Strategie, Akzeptanz durch Kunden sowie die Konkurrenz eine wichtige Rolle bei der Prüfung spielen. Vor allem die Stärke des Managementteams stellt sich in ihrer Studie als ein wichtiger Faktor heraus. Als Ergebnis dieser Phase werden üblicherweise weitere 10-15% der Investmentmöglichkeiten aussortiert. In der vierten Phase werden vom VC-Managementteam ein Beteiligungsvorschlag und ein Vertragsentwurf entwickelt. Aufgrund des Principal Agent Approach stellt der Vertrag für VC-Gesellschaften einen wichtigen Bestandteil zur Minimierung der Agency Kosten dar und wird daher sehr umfangreich gestaltet. Die Vertragsbestandteile können in unmittelbar zahlungsbezogene (z.B. Rendite) und mittelbar zahlungsbezogene (z.B. Mitspracherechte) Klauseln unterteilt werden. Zur Feststellung der zu erwartenden Rendite fehlen bei Start-ups oftmals die Beurteilungskriterien aufgrund mangelnder Erfahrungswerte. VC-Gesellschaften nutzen daher vermehrt die sog. Venture-Capital-Methode zur Bewertung einer Beteiligungsoption, welche an einem Zeitpunkt $t=T$ (geplanter Verkaufszeitpunkt der Beteiligung) Rückflüsse erzielen soll. Vereinfacht dargestellt gilt bei dieser Methode, dass mit zunehmend späterer Finanzierungsphase das Risiko sowie der Mehrwert der VC-Gesellschaft geringer ausfallen und somit die Rendite fällt. Schwetzler (2005) stellt für die jeweiligen Phasen folgende Zielrenditen in Deutschland dar: 55% - 70% für die Early-Stage, 30% - 35% für die Expansion Stage und 20% - 25% für die Later Stage. Neben der Rendite und den Mitspracherechten können noch viele weitere unmittelbar und mittelbar zahlungsbezogene Rechte vertraglich festgelegt werden, die jedoch in Bezug auf die Forschungsfrage irrelevant sind und aufgrund des Umfangs nicht weiter betrachtet werden.

Der Investment-Vorschlag wird im nächsten Schritt dem zuständigen Gremium präsentiert. Nach einer Zustimmung des Gremiums werden die Verhandlungen mit dem Kapitalnehmer aufgenommen, die dann zu einer Beteiligungsentscheidung führen (Phase 5). Während der Verhandlung kann es zu weiteren Änderungen der Vertragsgestaltung kommen, die wiederum vom Gremium abgesegnet werden müssen. Wenn alle Parteien mit den vertraglichen Bedingungen einverstanden sind, kommt es in der sechsten Phase bestenfalls zur Unterzeichnung des Beteiligungsvertrags. Anhand der Unterzeichnung wird das Investment vollzogen und es kommt zum Transfer der vereinbarten Finanzmittel.

Lediglich 2 bis 3% der ursprünglich anfragenden Kapitalsuchenden werden von der angesprochenen VC-Gesellschaft finanziert.

4.2 Business Angels

Auch wenn Business Angel und VC-Gesellschaften im Grunde das gleiche Ziel der Wertsteigerung der Beteiligung verfolgen, lassen sich aufgrund des informellen Charakters bestimmte Differenzen feststellen. Ein großer Unterschied zu den VC-Gesellschaften ist durch die Struktur der Principal-Agent-Beziehung begründet. Business

Angels agieren ausschließlich in der Rolle des Agenten, da sie mit ihrem eigenen Kapital direkt investieren. Sie müssen daher keine Erwartungen von externen Dritten erfüllen und sind frei in ihren Investment-Entscheidungen. Van Osnabrugge (2000) schlussfolgert, dass Business Angels im Vergleich zu VC-Gesellschaften eher die Vorgehensweise des Incomplete Contract Approach wählen. Bei ihnen stehen vor allem

die Kontrollaktivitäten nach Vertragsabschluss anstatt der sorgfältigen Informationsbeschaffung für die Vertragserstellung im Vordergrund.

Auch für Business Angel lassen sich unterschiedliche Darstellungen des Investitionsprozesses finden. Maxwell (2016) vergleicht drei unterschiedliche Modelle (Duxbury et al. (1997), Riding et al. (2007) und Maxwell (2011)), die hinsichtlich ihrer Detailtiefe voneinander abweichen, aber im Grundsatz einen gleichen Kern teilen. Da eine zu detaillierte Darstellung keinen Mehrwert zur Beantwortung der Forschungsfrage liefert, wird im Folgenden die einfachste Variante nach Riding et al. (2007) bis zum Vertragsabschluss dargestellt:

Bei einem Vergleich zu den VC-Gesellschaften lässt sich feststellen, dass sich die Prozessschritte übertragen lassen, wenn die Besonderheiten der formellen Gesellschaft (z.B. Abstimmung durch Gremium) außer Acht gelassen werden. Auf eine Erläuterung der einzelnen Prozessschritte wird daher verzichtet. Van Osnabrugge (2000) stellt je doch fest, dass die Durchführung der vorvertraglichen Prüfungen und Verhandlungen weniger im Fokus stehen als bei den VC-Gesellschaften. Es ist daher anzunehmen, dass die Prüfungen weniger detailliert und sorgfältig ausgeführt werden.

Von größerer Relevanz sind die Entscheidungskriterien von Business Angels. Studien haben gezeigt, dass Business Angels ebenso wie VC-Gesellschaften vor allem von Vorschlägen angezogen werden, bei denen sie ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Erfahrung mit einbringen können. Sie verlassen sich dabei auf die Empfehlungen eines engen

Kreises von Geschäftspartnern und Freunden, um von potenzielle Investitionsmöglichkeiten zu erfahren. Die Motive für eine Beteiligung bei einem Start-up von Business Angels können dabei vielfältig sein. Brettel (2005) gibt anhand der folgenden Abbildung über die verschiedenen Motivationsgründe Auskunft.



13: Beteiligungsmotive für Business Angels

Es lässt sich feststellen, dass die Investitionsentscheidung primär durch den Wertzuwachs der Beteiligung motiviert ist. Daneben spielen aber auch nicht-finanzielle Motivationen, wie Spaß und ethische Faktoren, eine signifikante Rolle. Wetzel (1983) stellt zudem fest, dass bei Business Angels zudem die geographische Entfernung ein wichtiger Faktor ist, der bei der Investmententscheidung eine Rolle spielt. Die Wahrscheinlichkeit für eine Finanzierung steigt, je kürzer die Distanz zum zu finanzierenden Unternehmen ist.

Da Business Angel sehr unterschiedlich motiviert und abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit sind, lassen sich allgemeine Investmentkriterien nur ansatzweise feststellen. Studien von Gregson (2014), Riding et al. (2007) und Maxwell (2016) leisten bereits Zusammenfassungen von zahlreichen Erkenntnissen hinsichtlich der Anforderungen an mögliche Investitionsprojekte, die sich vereinfacht als folgende Kriterien darstellen lassen. Die hervorgehobenen Kriterien lassen sich sowohl bei den Business Angels als auch bei den VC-Gesellschaften wiederfinden.

Business Angels	VC-Gesellschaft

Rendite	Rendite
Management	Management
Markt	Markt
Produkt	Produkte und Technologien
Akzeptanz von Beratung und aktiver	Unternehmensprozesse
Mitarbeit	Gute Vorbereitung (Business Plan) Internatio-
Attraktive Exit Kanäle	nales Potenzial
Wachstumspotenzial	Überzeugender USP
Kundensegment	Absicherung durch Schutzrechte
Profitabilität	Bereitschaft zur Partnerschaft
Vertrauen	Akzeptanz der Rechte der VC-Geber Verträglichkeit mit dem Portfolio
	Attraktive Exit Kanäle

Abbildung 14: Anforderungen von Business Angels

Ein Kriterium, welches bei der Zusammenfassung von Riding et al. besonders hervor gehoben wird, ist das das Vertrauen in das Managementteam. Dieses wird als unver zichtbare Eigenschaft dargestellt, die vom Gründerteam beim ersten Treffen ausge strahlt werden muss und sich während des Entscheidungsprozesses weiterhin bestä tigt.

5 Die Reputationseffekte des Crowdfunding für VC-Finanzierungen

Die Theorien des Signaling und des Proof of Concept implizieren eine positive Wir kung des Crowdfunding außerhalb der kapitalgebenden Funktion. Welche Effekte durch Crowdfunding erzielt werden können, um eine Reputation aufzubauen, die bei der Überwin dung von Problemen wie der Adversen Selektion helfen kann und die Wahrscheinlichkeit einer Anschlussfinanzierung durch VC-Gesellschaften und Busi ness Angels erhöht, wird anhand der bisherigen Erkenntnisse aus der Literatur darge stellt und auf die zuvor dar gestellten Investmentkriterien der VCs bezogen. Im ersten Schritt werden die positiven Effekte durch das reward-, lending-, und equity-based Crowdfunding aufgezeigt und un ter welchen Bedingungen diese erzielt werden kön nen. Zudem wird erläutert, wie diese Reputationseffekte bei der Suche nach einer VC Anschlussfinanzierung gezielt vom

Gründer genutzt werden können. Neben den guten Eigenschaften von Crowdfunding gibt es jedoch auch gewisse Schwächen, die sogar der Reputation des Unternehmers schaden können. Auch in diesem Bereich werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse zusammengefasst und insbesondere auf die mit Crowdfunding verbundenen Risiken eingegangen, die eine folgende VC-Finanzierung erschweren könnte.

5.1 Positive Effekte und Chancen

Crowdfunding hat sich in der Literatur als ein Finanzierungsinstrument etabliert, welches weitaus mehr leisten kann, als Kapital zu beschaffen. Für alle Arten des Crowdfunding lässt sich feststellen, dass durch das öffentliche Funding im Internet eine Steigerung des Bekanntheitsgrads erfolgt. Über die Plattformen ist zudem der Grad der Unterstützung sowie der zeitliche Rahmen, in der eine Finanzierung stattgefunden hat, erkennbar. Kuppuswammy und Bayus (2013) sprechen in diesem Kontext von sozialen Informationen, die für Finanzierungsentscheidungen anderer von Interesse sein können. Zudem stellt Mollick (2014) anhand einer Studie fest, dass diese Qualitätsmerkmale sowohl von VCs als auch von der Crowd in ähnlicher Weise bewertet werden. Die meisten Erkenntnisse müssen jedoch nach Crowdfunding Art unterschieden werden, da sie aufgrund der unterschiedlichen Konzepte und Motive differenzierte Effekte erzielen.

5.1.1 Reward-based Crowdfunding

Mollick und Kuppuswammy (2014) führten in ihrer Studie eine Umfrage bei großen Design-, Technologie- und Videospielprojekten durch, die von 2009 bis Mitte 2012 auf der Plattform Kickstarter anhand einer Crowdfunding-Kampagne Kapital sammelten. Befragt wurden 596 erfolgreiche und 1.509 nicht erfolgreiche Projektinitiatoren. Sie fanden heraus, dass das reward-based Crowdfunding eine Unternehmensgründung unterstützen kann, da 90% der erfolgreichen Crowdfunding-Projekte auch nach der Kampagne sich als laufende Unternehmungen weiterentwickelten. Bei 32% der Projekte werden seither sogar jährlichen Einnahmen von über 100.000 USD pro Jahr verzeichnet. Mit einem erfolgreichen Kickstarter-Projekt werden zudem durchschnittlich 2,2 Arbeitsplätze geschaffen. Ebenso finden Mollick und Kuppuswammy heraus, dass das reward-based Crowdfunding hilfreich ist, eine Kundengemeinschaften aufzubauen, Erkenntnisse über den jeweiligen Markt zu erlangen sowie einen Zugang zur Öffentlichkeit zu erhalten. Zudem wurde festgestellt, dass viele der befragten Firmen in der Lage waren, nach der Kampagne zusätzliches Kapital von externen

Investoren zu beschaffen. Diesbezüglich scheint ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Fundingsziels sowie der tatsächlichen Fundingsumme zu bestehen. Insgesamt stellen sie fest, dass Projekte, die in ihren Kampagnen erfolgreich sind, mit größerer Wahrscheinlichkeit eine externe Finanzierung erhalten als solche ohne Crowdfunding-Kampagne.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich für den Gründer mehrere Chancen erkennen: zum einen wird die Theorie des Signaling hoher Qualität (Mollick 2014) durch Crowdfunding bestätigt, da ein sehr großer Anteil der erfolgreichen Kampagnen-Projekte sich weiterhin als bestehendes Unternehmen behaupten kann. Diese Erkenntnisse könnten von Gründern als überzeugende Statistik genutzt werden. Auf der anderen Seite sind auch die weiteren Vorteile, wie der Zugang zu Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit, für den VC-Geber von Bedeutung. Betrachtet man den Prozess bei einer Investment-Entscheidung, werden u.a. auch die Meinungen von Kunden eingeholt. Bei vielen Start-ups gibt es aufgrund der frühen Entwicklungsphase jedoch noch keinen Zugang zu potenziellen Kunden. Durch Vorverkäufe (Pre-Selling) kann ein erster Kundenkreis aufgebaut werden, welcher als Informationsquelle bei der Due Diligence Prüfung von VCs genutzt werden könnte. Beim Crowdfunding entsteht eine besonders starke Verbreitung von Meinungen, da diese über die Internet-Plattform geteilt und kommuniziert werden, sodass sich das Empfinden der Crowd leicht nachvollziehen lässt. Neben diesen vorteilhaften Effekten liefern die Autoren Beweise für eine höhere Wahrscheinlichkeit für eine Anschlussfinanzierung durch VC, welche die Annahme der Forschungsfrage bestätigen würde.

Kuppuswamy und Roth konzentrieren sich in einer Studie im Jahr 2016 auf den Effekt der Crowdfunding-Performance auf eine Anschlussfinanzierung von außen. Auch sie nutzten die Plattform Kickstarter für eine Umfrage mit 192 erfolgreichen und 92 nicht erfolgreichen Projekten, sodass sich ihre Ergebnisse für das reward-based Crowdfunding anwenden lassen. Anhand ihrer Untersuchung stellen sie fest, dass Crowdfunding als Proof of Concept für die Beschaffung von Anschlussfinanzierungen fungiert. Anhand der Umfrage konnten Kuppuswamy und Roth zeigen, dass die erlangten Fundingbeträge einen positiven Effekt auf die Wahrscheinlichkeit einer externen Finanzierung haben. Die Wahrscheinlichkeit steigt von 19% bei einem Fundingbetrag von 5.000 USD bis 71,6% bei 300.000 USD. Die marginale Steigung nimmt jedoch ab einer Summe von ca. 75.000 USD ab, sodass sich der Effekt als konkav beschreiben lässt. Es gilt zu beachten, dass sich

dieser Effekt auf jegliche Art von Außenfinanzierung bezieht und keine differenzierten Erkenntnisse für VC liefert. Je doch lässt sich die genannte Funktion des Proof of Concept ebenfalls als hoher Nutzenfaktor für den Entscheidungsprozess von VC-Gesellschaften und Business Angels ansehen, um das Marktpotenzial der Idee besser zu bewerten und dadurch Investitionsrisiken zu minimieren.

Jonathan Becker von e.ventures bestätigt diese Annahme, betont jedoch auch, dass der Markt nicht unmittelbar auf die Crowdfunding-Community übertragbar ist:

„Das ist natürlich ein guter Indikator dafür, gerade bei neuen Produkten, ob es dort einen „Product-Market-Fit“ gibt und ob bei Konsumenten Interesse besteht. Da muss man natürlich immer aufpassen, weil bei Kickstarter immer eine spezielle Gruppe an Leuten sind. Also kann man das nicht eins zu eins auf die Gesamtbevölkerung übertragen, denn die sind natürlich sehr risikofreudig und technologieaffin. Aber wenn es dort eine sehr große und erfolgreiche Kampagne gab, ist das natürlich für uns wesentlich besser, als wenn es keine anderen Zeichen gibt.“

Diese Aussagen zeigen daher eine weitere Evidenz für die Annahme der positiven Reputationseffekte durch Crowdfunding und bestätigt die Theorie des Proof of Concept. Neben dem Hauptergebnis stellen die Autoren fest, dass die genannten Effekte sich nicht nach Geschlecht unterscheiden, sie ab einer Kapitalsumme von 250.000 USD signifikant vom ursprünglichen Projektziel abhängen und dass das durch die Proof of Concept Effekte weitere nicht-finanzielle Vorteile erlangt werden können, wie Geschäftspartnerchaften, Öffentlichkeitswirkung, eine stärkere Kundenbasis und eine leichtere Suche nach Mitarbeitern. Die nicht-finanziellen Vorteile konnten bereits bei der Studie von Mollick und Kuppuswammy festgestellt werden und verstärken so mit die Annahme der damit verbundenen Chancen für Gründende. Zudem erlangten sie wichtige Erkenntnisse über Projekte, die ohne Crowdfunding keine Finanzierung erhalten hätten (evtl. aufgrund der Adversen Selektion). Für solche Projekte war Crowdfunding die letzte Chance zur Realisierung des Gründungsvorhabens, weil traditionelle Finanzierungen nicht verfügbar waren. Die Ergebnisse zeigen, dass auch bei diesen Projekten die Wahrscheinlichkeit einer externen Finanzierung steigt. Die Autoren sprechen von einem kausalen Zusammenhang, indem die erfolgreiche Kampagne als Erfolgsvorhersage des Projektes für Finanzierungsinstitutionen dient.

Babich et al. (2019) untersuchen anhand eines Experiments, wie die neuartige Kapitalbeschaffung durch das reward-based Crowdfunding mit traditionelleren Finanzierungsformen wie VC und Bankenfinanzierung interagiert. Das Experiment wird in Form einer Verhandlungssimulation zwischen einem Gründer und einem VC-Geber bzw. einer Bank mit einem Moral Hazard-Problem durchgeführt. Anhand der Studie stellen sie mehrere Stärken des Crowdfunding in Bezug auf eine VC-Anschlussfinanzierung fest. Eine dieser Stärken ist, dass durch die Veröffentlichung über die Crowdfunding Plattform ein glaubwürdiges Signaling praktiziert wird. Der VC-Geber erhält auf diesem Wege Informationen über die Perspektive des Unternehmens, die potenzielle Nachfrage des Produktes und über die finanzielle Situation. Er kann dadurch besser einschätzen, ob sich eine Investition lohnen würde. Diesbezüglich ließe sich ebenfalls schlussfolgern, dass durch das glaubwürdige Signaling eine Reputation des Unternehmens aufgebaut wird und diese für potenzielle Investoren durch den öffentlichen Zugang im Internet sichtbar gemacht wird. Gründer könnten diesen Vorteil nutzen, um VC-Geber von den positiven Eigenschaften des Vorhabens zu überzeugen und auf sich aufmerksam zu machen. Weiterhin stellen Babich et al. fest, dass Crowdfunding für den Gründer und die Investoren einen wirtschaftlichen Nutzen hat. Eine erfolgreiche Kampagne kann durch die positiven Signale den Netto-Kapitalwert (net present value) des Unternehmens erhöhen. Dadurch würden beide Parteien profitieren. Weitere ökonomische Vorteile werden erlangt durch die Vermeidung von Kosten durch Fehlinvestitionen. Darüber hinaus wird wie bei Kuppuswammy und Roth gezeigt, dass über Crowdfunding gute Projekte finanziert werden können, die durch das Problem der Adversen Selektion keine traditionelle Finanzierung erhalten hätten. Eine daraus resultierende Unterinvestition könnte somit durch Crowdfunding gemindert werden. Es wird ebenfalls festgestellt, dass Crowdfunding bei einigen Projekten den Zugang sowohl zu VC- als auch zur Bankfinanzierung ermöglicht. Dadurch wird der Wettbewerb zwischen Investoren verstärkt, die an einer Investition Interesse haben. Die Verhandlungssituation des Gründers würde sich damit verbessern. Der zu letzt genannte Punkt scheint zunächst von Vorteil zu sein, stellt jedoch vor allem ein Problem bei der Suche nach VC-Kapital dar und wird im Kapitel der negativen Effekte weitergehend erläutert.

Eine weitere aktuelle Studie, die sich aufgrund der Datenerhebung von den Plattformen Kickstarter und Indiegogo dem reward-based Crowdfunding zuordnen lässt, wurde von

Colombo und Shafi im Jahr 2019 veröffentlicht. Diese Studie untersucht, wie Informationen über Fundingvolumen, Meinungen der Crowd sowie mögliche Verzögerungen bei der Produktlieferung die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, Beteiligungskapital von professionellen Investoren nach einer Kampagne zu erhalten. Sie untersuchten eine Stichprobe von 300 erfolgreichen Hardware-Kampagnen die mindestens 100.000 USD gesammelt haben. Als Ergebnis wird zusammengefasst, dass die Informationen durch Crowdfunding die Chance beeinflussen, externes Eigenkapital nach der Kampagne zu erhalten. Dabei ist dieser Effekt davon abhängig, ob die Unternehmungen bereits durch VC unterstützt werden. Die Ergebnisse werden daher separat für VC-unterstützte und nicht VC-unterstützte Unternehmen interpretiert. Da für den Gegenstand dieser Arbeit die Situation vor einer bereits bestehenden VC-Finanzierung im Vordergrund steht, werden nur die dementsprechend relevanten Ergebnisse dargestellt. Für diese Gruppe stellen die Autoren als Stärken fest, dass im Falle einer Überfinanzierung durch Crowdfunding die VC-Investoren von der Wisdom of the Crowd beeinflusst werden. Diese Theorie beschreibt, dass die Entscheidung vieler Individuen auf gute Eigenschaften des Projektes hinweist und lässt sich mit der Signaling Theorie von Mollick (2014) vergleichen. In beiden Fällen wird beschrieben, dass die Entscheidung der Crowd für das Projekt ein hohes Maß an Qualität impliziert und dieses Signal Auswirkungen auf die Entscheidung eines VC-Gebers hat. Wie bei Babich et al (2019) wird ebenfalls die Chance des Gründers erwähnt, durch den Erfolg einer Kampagne die Kosten für eine VC-Finanzierung zu senken, da er eine höhere Verhandlungsmacht erlangt. Auch hier scheint sich die Annahme zu bestätigen, dass eine positive Reputation dazu führt, dass Gründende bessere Bedingungen für sich aushandeln können.

Die Stärken des reward-based Crowdfunding werden ebenfalls von Kraus et al. (2016) und Agrawal et al. (2013) dargelegt. Agrawal et al. nennen vor allem den Aspekt der Marketingfunktion, wodurch die potenzielle Nachfrage nach einer Markteinführung besser eingeschätzt werden kann. Durch diese Informationen kann auch die weitere Entwicklung des Business Plans erleichtert werden. Kraus et al. zeigen, dass das Pre-Selling und andere Belohnungsmöglichkeiten Gründern die Möglichkeit bieten, Beziehungen zum Publikum aufzubauen, die unterschiedliche Funktionen ausüben können: Einige Geldgeber passen gut in das Profil eines potenziellen Kunden, während andere das Profil eines Fans oder Projektunterstützers annehmen. Diese Effekte könnten den VC-Investor positiv

bei seiner Wahl beeinflussen, da ein Kundensegment vorhanden ist, der Markt erprobt wird und Unterstützer als Werbe- und Vertriebskanal genutzt werden können.

5.1.2 Equity-based Crowdfunding

Auch das equity-based Crowdfunding kann gewisse Effekte aufzeigen, die bei der Suche nach einer Anschlussfinanzierung von Vorteil sein können. Stahlmann (2013) untersucht anhand mehrerer Umfragen die Mehrwerte des Crowdinvesting im Vergleich zu herkömmlichen Finanzierungsinstrumenten. Er stellt folgende Chancen für ein Start-up fest, die durch equity-based Crowdfunding resultieren können: Zum einen ist die Öffentlichkeitswirkung höher als bei anderen Finanzierungsinstrumenten. Dies könnte vor allem hilfreich sein, um den Bekanntheitsgrad des Produktes zu steigern. Diese Funktionsweise wird von einem Experten wie folgt beschrieben:

“Whereby if you get 20.000 people and each invest a little bit into the product, effectively you all at once have 20.000 influencers for your product. Because once you invested in something the chance that you are speaking highly of it and telling your friends about it etc. increases drastically.”

Stahlmann teilt die genannten Influencer der Gruppe der Multiplikatoren zu, welche als einflussreiche Schlüsselpersonen definiert werden, die über besondere Möglichkeiten zur Meinungsbildung verfügen. Für VC-Investoren könnte das Vorhandensein solcher Multiplikatoren als ein positives Zeichen zur erfolgreichen und kostengünstigen Vermarktung des Produktes angesehen werden. Nicht nur das Produkt könnte durch die Kampagne an Popularität gewinnen, sondern auch die Gründer und das Unternehmen. Dies könnte zum Beispiel genutzt werden, um potenzielle VC-Geber auf sich aufmerksam zu machen. Auch kann beim Crowdinvesting, ähnlich wie beim reward-based Crowdfunding, von einer Bestätigung des Geschäftsmodells ausgegangen werden, da eine große Anzahl von Personen zur Investition überzeugt werden konnten. Man spricht in diesem Fall von der Annahme des Social Proof of Concept. Der Gründer konnte bei einer erfolgreichen Kampagne bereits eine große Menschenmenge vom Gründungsvorhaben überzeugen und das Vertrauen der Investoren erlangen. Daraus entsteht eine positive Folgewirkung auf mögliche nachfolgende Finanzierungen.

Agrawal et al. (2013) beschreiben einen Effekt, der sich auf die Social Proof of Concept Theorie übertragen lässt. Sie beschreiben, dass viel mehr Investoren ein bestimmtes

Projekt prüfen als in traditionellen Finanzierungen. Dadurch steht eine größere Anzahl von Personen mit unterschiedlichen Perspektiven zur Verfügung, die mögliche Mängel auffinden und kommunizieren könnten. Ahlers et al. (2015) untersuchen anhand einer Datenerhebung über die australische Plattform ASSOB, welche Signale bei der Entscheidung der Kleininvestoren relevant sind. Sie finden heraus, dass besonders die Informationen über Risiken, die finanzielle Planung (z.B. geplanter Börsengang oder weitere Exit-Strategien) sowie die Erfahrung des Managements ausschlaggebend sind. Vergleicht man diese Signale mit den Kriterien der VC-Investoren, lassen sich Parallelen erkennen. Es lässt sich daraus feststellen, dass die Crowd bei ihrer Entscheidung Kriterien prüft, welche auch für VCs von Bedeutung sind. Die Annahme von Kuppuswammy und Bayus, welche beschreibt, dass die Finanzierungsentscheidung der Crowd für VC-Geber eine Rolle spielt, lässt sich durch diese Ergebnisse bestätigen.

5.1.3 Lending-based Crowdfunding

Im Vergleich zu den bereits behandelten Formen des Crowdfunding gibt es im Bereich des lending-based Crowdfunding noch sehr wenige Erkenntnisse hinsichtlich der Effekte auf VC-Geber. Jedoch lassen sich einige Besonderheiten des lending-Modells feststellen, die sich auf die Wahrscheinlichkeit einer VC-Finanzierung übertragen lassen. Eine dieser Besonderheiten liegt vor allem in der Rolle der Plattform: anders als bei den zuvor genannten Modellen, wird in den meisten Fällen vom Portal ein Rating des Kapitalsuchenden vorgenommen, welches durch eine Prüfung der Bonität entsteht. Potenzielle VC-Investoren könnten sich dementsprechend ein Bild der finanziellen Lage des Gründers machen. Ein weiterer Effekt kann bei der Rückzahlung des Darlehens inklusive der Verzinsung erzielt werden, da die Kapitalnehmer dadurch signalisieren, dass sie in der Lage sind, finanzielle Planungen durchzuführen und vertragliche Vereinbarungen einzuhalten. Diese Effekte würden die Fähigkeiten des Managementteams hinsichtlich der Vorbereitung und Planung bestärken und die Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen. Gerade für Business Angels wurde festgestellt, dass Vertrauen ein wichtiges Merkmal ist, welches vom Team erfüllt werden muss und auch während des vorvertraglichen Entscheidungsprozesses geprüft wird. Eine Studie von Lin et al. (2011) findet anhand einer Datenanalyse der amerikanischen Plattform Prosper heraus, dass das Vorhandensein von Freundschaften auf der Plattform eine positive Signalwirkung hinsichtlich der Kreditqualität auf die Kreditgeber hat und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen

Kampagne erhöht. Auf VC-Geber könnte dies ebenfalls einen positiven Effekt haben, da der Gründer bereits ein Netzwerk auf gebaut hat und dies für die Fähigkeit des Gründers spricht, Verbindungen einzugehen und diese zu nutzen. Becker et al. (2017) finden anhand einer Umfrage heraus, dass Crowdlending aufgrund der öffentlichen Präsenz auf der Plattform eine Marketing funktion erfüllt und sich das Image dementsprechend verbessern kann.

5.2 Negative Effekte und Risiken

Neben den positiven Seiten des Crowdfunding gibt es ebenso Schwächen, die entweder die genannten Effekte auf eine Anschlussfinanzierung durch VC entkräften oder sogar dazu beitragen, dass VCs von einem möglichen Deal absehen.

Wie sich herausgestellt hat, lassen sich für die verschiedenen Ausprägungen des Crowdfunding übereinstimmende Funktionen feststellen. Vor allem das Signaling und das Proof of Concept haben in allen drei Formen, auch wenn mit einigen Differenzen, Anwendung gefunden. Diese Annahmen bauen jedoch auf die Kompetenz der Crowd, auch als Wisdom of the Crowd bezeichnet. Demgegenüber steht die Annahme des Herding (Herdenverhalten), welche in allen drei Varianten des Crowdfunding erforscht ist. Das Herding umschreibt, dass das Verhalten anderer Teilnehmer imitiert wird und sich Kapitalgeber an den Entscheidungen anderer orientieren. Dieses Phänomen würde die Annahme des Signaling von hoher Qualität entkräften, da möglicherweise die Menge der Kapitalgeber keine Aussage über die Güte des Gründungsvorhabens leisten kann. Dies wäre nur der Fall, wenn die ersten Kapitalgeber eine sorgfältige Prüfung des Projektes vornehmen und eine hohe Qualität feststellen würden.

Auch der Fall eines Misserfolgs hat für alle Varianten einen negativen Effekt, da auch hier die Theorie des Signaling greift, jedoch in einer für den Gründer schädigenden Art und Weise. Wenn das Start-up schon vor der Kampagne keinen Zugang zur VC Finanzierung erhalten hat, wird das Verzeichnen einer nicht erfolgreichen Crowdfunding-Kampagne diese Chance zusätzlich verringern, da dem Investor negative Signale gesendet werden. Durch eine Studie von Moedl (2019) mit einem experimentellen Ansatz wird gezeigt, dass nicht nur der Misserfolg einer Kampagne ein schlechtes Signal sendet, sondern die Wahl von Crowdfunding generell. Er findet heraus, dass sich eine vorherige Crowdfinanzierung negativ auf die VC-Bewertung eines Start-ups auswirkt. Der Grund dafür scheint darin zu

liegen, dass VCs die Wahl der Crowdfinanzierung mit einer Ablehnung durch professionelle Investoren, wie z.B. Business Angels, assoziieren. Diese Ansicht wurde von beiden Interviewpartnern geteilt:

„Was wir generell schon gesehen haben ist, sozusagen, dass es schon so eine inverse Selektion gibt an Start-ups. Also die Start-ups, die Geld von Business Angels oder anderen Investoren bekommen, die machen in der Regel kein Crowdfunding. Das heißt die Auswahl beim Crowdfunding ist nicht attraktiv für uns, sondern ist eher ein negatives Zeichen.“

“If he just does Crowdfunding, there is always the question: why didn't any VC invest? Is this the last resort, is it the sort of worse companies that don't manage to raise money except of Crowdfunding?”

Diese Signale scheinen somit einen sehr starken negativen Effekt bei VCs zu bewirken und zeigen die größte Schwäche des Crowdfunding, vor allem im Bereich des equity based Crowdfunding. Neben diesem allgemein gültigen Problem gibt es für die je weiligen Ausprägungsformen wieder besondere Defizite, die in der Literatur festgelegt wurden.

5.2.1 Reward-based Crowdfunding

Babich et al. (2019) zeigen neben den genannten positiven Aspekten auch Risiken, die eine VC-Finanzierung nach einer Crowdfunding-Kampagne gefährden könnte. Ein Gründer, der durch eine Kampagne viel Kapital sammeln konnte und wo sich zeigt, dass sich das Projekt zu einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit erfolgreich entwickeln wird, kann für einen VC-Geber auch uninteressant sein. Die Gefahr besteht, dass durch einen zu großen Erfolg der Anreiz verloren geht, um bei dem Unternehmen operativ mitzuwirken. Gerade für die informellen Business Angels, bei denen vor allem auch nicht-monetäre Motive verfolgt werden, kann dies ein hemmender Faktor sein. Für VC-Gesellschaften und Business Angels ist es zudem wichtig, dass der Gründer die aktive Unterstützung des VCs annimmt und sich bei der Weiterentwicklung beraten lässt. Eine Interpretation könnte lauten, dass durch den Erfolg der Crowdfunding Kampagne das Gründerteam möglicherweise sehr von den eigenen Fähigkeiten über

zeugt ist und sich nur noch ungern bei seinen Aktivitäten beeinflussen lässt. Darüber hinaus wird anhand der Studie festgestellt, dass bei einer erfolgreichen Kampagne die Konkurrenz um die Finanzierung der Unternehmung steigt. Der Gründer befindet sich dann in

einer besseren Verhandlungsposition. Dies kann zur Folge haben, dass sich VC-Investoren nicht auf eine solche Verhandlung einlassen wollen und sich somit aus dem Geschäft zurückziehen. Dieser Punkt würde insbesondere für VC-Gesellschaften zutreffen, da diese üblicherweise versuchen die Agency Kosten anhand des Principal Agent Approach zu mindern, indem ein optimaler Vertrag für die VC-Gesellschaft formuliert wird. Wo auf der einen Seite durch den öffentlichen Charakter des Crowdfunding positive Eigenschaften signalisiert werden können, ist dadurch gleichzeitig das strategische Verbergen von Informationen, die einen VC-Geber negativ bei der Wahl beeinflussen, nicht mehr möglich. Dies würde vor allem bei einem Misserfolg der Kampagne zutreffen.

Auch Colombo und Shafi (2019) finden Schwächen einer Crowdfunding-Kampagne, die einen negativen Einfluss auf die Entscheidungen von VC-Investoren zur Folge haben können. Falls Verzögerungen bei der Lieferung von Produkten auftreten, können diese als ein Signal für technische Herausforderungen interpretiert werden, die schwer zu überwinden sind. Auch wenn die Empfindung der Crowd positiv ist, werden solche Informationen von VCs als irrelevant angesehen, wenn zuverlässigere Informationen aus anderen Quellen verfügbar sind. Zudem wird herausgefunden, dass schlechte Nachrichten aus den CF-Kampagnen von VC-Investoren genutzt werden, um Investitionskandidaten auszusortieren, insbesondere wenn es bereits aus anderen Quellen negative Informationen vorliegen.

5.2.2 Equity-based Crowdfunding

Im Vergleich zu anderen Formen des Crowdfunding werden vor allem negative Effekte hinsichtlich der Folgen durch die Struktur der Beteiligungsform in der Literatur genannt. Agrawal et al. (2013) stellen fest, dass beim equity-based Crowdfunding von den einzelnen Investoren nicht nur das eigene Interesse bei der Entscheidung berücksichtigt werden darf, sondern auch die Nachfrage der anderen bewertet wird. Sie stellen fest, dass Gründer diese Form des Crowfundings nach Möglichkeit eher vermeiden würden, um Verwässerungen der Anteile zu vermeiden. Gründer mit qualitativ hochwertigen Ideen würden eine Finanzierung durch professionelle Investoren bevorzugen, um vom Status, der Reputation und dem Netzwerk zu profitieren. Zudem haben Gründer keine Kontrolle über die Personen, die ihre Projekte finanzieren und dementsprechend Anteilseigner des Unternehmens werden. Dies könnte vor allem problematisch sein, wenn die

Crowd-Investoren unterschiedliche Vorstellungen von der Geschäftsentwicklung haben und bei Absprachen ihre Einwilligung verweigern. Dadurch kann der Dialog der Gemeinschaft negativ beeinflusst werden. Explizit als Risiko nennen die Autoren die erhöhte Schwierigkeit für Gründer, eine Anschlussfinanzierung mit einer unorthodoxen Cap-Table (tabellarische Aufstellung aller Beteiligungen am Unternehmen) zu erhalten, die eine große Anzahl verstreuter Kleinanleger umfasst. Diese Wirkung könnte negativ auf das Kriterium der VC-Gesellschaften hinsichtlich der Unternehmensprozesse bezogen werden. Diese Problematik wird ebenfalls von Sixt (2014) aufgenommen, die eine allgemeine Untersuchung und Zusammenfassung der Crowdfunding-Merkmale vornimmt. Sie erwähnt, dass die Verwaltung vieler Kleininvestoren zum Hindernis für den Zugang zu einer VC-Anschlussfinanzierung werden kann, wenn keine einheitlichen Regelungen hinsichtlich des Investorenmanagements erarbeitet wurden. In einem Interview mit einem anonymen VC-Partner wird dieser Einwand deutlich hervorgehoben:

“Because for each decision you need so many hundreds of signatures and you might be under urgency because the company is running out of cash and you need to do a quick capital increase. And then out of your hundred investors, ten have given the wrong email address, five are on holidays and three are having other things to do...effectively it destroys decision making.”

Eine unübersichtliche Kapitalstruktur mit vielen Anteilseignern in der Cap-Table ist eine der Ausschlusskriterien für VC-Investoren nach Moedl (2019a).dem Interview wird jedoch auch ersichtlich, wie dieses Problem umgangen werden könnte, sodass equity-based Crowdfunding für VCs attraktiver gestaltet wird:

“And I think the other point to be made, that’s very important, is that Crowdfunding should be managed by professional investment managers. They solve a lot of the problems we see it would have like having amounts of entities in the cap table. So, basically the crowdfunders invest in an instrument, that instrument is professionally managed and invests into the company. As long as it’s done that way - and that really should be the way how it’s done - it makes it possible for VCs to invest in that company, because it’s like investing with another fund.”

Neben der unübersichtlichen Cap Table gibt es weitere Ausschlusskriterien, die Moedl anhand seiner explorativen Studie mit drei methodischen Vorgehensweisen empirisch belegen kann. Darunter fallen Kündigungs- und Stimmrechte für die Kleinanleger so wie

das Nichtvorhandensein einer Drag-Along-Klausel. Bei der Drag-Along-Klausel handelt es sich um eine Art Mitverkaufspflicht der Anteile. Es soll so verhindert werden, dass eine Minderheit die Exit-Möglichkeit durch den Verkauf an einen Investor blockieren kann. Falls eine solche Klausel nicht vorhanden ist, wäre vor allem das Kriterium einer attraktiven Exit-Möglichkeit für VCs gefährdet.

Weitere negative Effekte werden durch Stahlmann (2013) beschrieben. Er nennt die Veröffentlichung von vertraulichen Informationen als Problem, weil diese zunächst unbekannten Personen offengelegt werden. Agrawal et al. (2013) sehen dadurch die Gefahr, dass Ideen und intellektuelles Eigentum gestohlen werden könnten. Das könnte für den VC bedeuten, dass eine mögliche Kopie der Geschäftsidee von der Konkurrenz angeboten wird und sich dadurch das Kriterium des Unique Selling Point (USP) nicht mehr bestätigen lässt. Dieser Negativeffekt lässt sich demnach auf alle Arten des Crowdfunding übertragen, da dieser durch den öffentlichen Charakter resul-

tiert. Besonders für das equity-Crowdfunding kann es problematisch sein, dass die potenziellen Crowd-Investoren unbekannt sind. Möglicherweise befindet sich unter der Vielzahl an Unterstützern auch eine Person, durch die negative Assoziationen mit dem Unternehmen entstehen. Die Reputation des Unternehmens könnte dadurch in Schieflage geraten und VC-Investoren von einer Beteiligung abhalten. Diesen Reputationsverlust nennt Stahlmann ebenfalls im Falle eines Misserfolgs bei einer Kampagne. Zwar gibt es hinsichtlich eines solchen Falles noch keine empirischen Beweise, jedoch lässt sich vermuten, dass eine fehlgeschlagene Finanzierung mit negativen Signalen an VC-Investoren verbunden sein kann.

5.2.3 Lending-based Crowdfunding

Auch, wenn es bisher keine wissenschaftlichen Beweise gibt, lässt sich die Annahme des negativen Signaling durch die fehlende Unterstützung eines professionellen Investors ebenfalls auf das Crowdlending übertragen. Es ist anzunehmen, dass das Signaling im Vergleich zum reward- und equity-based Crowdfunding deutlich schwächer erfolgt, da die Investoren weniger im Gründungsprozess involviert werden und rein renditeorientiert handeln. Es wird weder eine langfristige Beziehung mit dem Unternehmen eingegangen, noch werden Produkte getestet oder die Unterstützung aus nicht finanziellen Gründen angeboten. Auch die Theorie des Herding lässt sich anwenden und wurde in der Literatur sogar im Bereich des Peer-to-Peer Lending untersucht (z.B. Zhang und Liu (2011)).

In dieser Studie wird zwischen dem irrationalen Herding und dem rationalen Herding unterschieden. Für den VC-Geber macht es wahrscheinlich jedoch keinen Unterschied, welche der Methoden angewendet werden, weil beide die schwache Signalwirkung der Crowd entkräften würden. Zudem fehlen die wichtigen Aspekte der beiden anderen Arten, aus denen ein mögliches Potenzial des Gründungs vorhabens erschlossen werden kann. Dadurch, dass der Kreditnehmer i.d.R. anonym bleibt, können sich VC-Geber nur schwer ein Bild von dem Managementteam machen.

5.3 Zusammenfassung

Aufgrund der Vielzahl an Ergebnissen der verschiedenen Formen des Crowdfunding, die sich wiederum auf Business Angel und VC-Gesellschaften aufteilen lassen, ist eine übersichtliche Zusammenfassung nur schwierig darzustellen. Ein Versuch dieser grafischen Darstellung befindet sich in Anhang 2, da ein lesbares Format innerhalb des Textes nicht abbildbar gewesen wäre. Auf dem ersten Blick lässt sich feststellen, dass insgesamt mehr positive Effekte (17) herausgestellt werden konnten als negative (zehn). Vor allem das reward-based Crowdfunding weist viele Funktionen auf, die anhand der Literatur belegt werden konnten. Betrachtet man jedoch die Chancen und Risiken, die einen Einfluss auf die Kriterien der VCs haben können, ist zu erkennen, dass sich viele der positiven Effekte auf dieselben Kriterien beziehen lassen. Die Anzahl der Kriterien, die negativ oder positiv beeinflusst werden können, ist auf beiden Seiten gleich (zehn). Es ist zusätzlich zu beachten, dass eine Gewichtung anhand der Abbildung nicht dargestellt wird. Diese ist jedoch sehr wichtig, um die Effekte zu bewerten. Die wichtigsten positiven Effekte, die herausgestellt werden konnten, sind, dass durch eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne ein Signaling von hoher Qualität erfolgen kann, da die Qualitätsmerkmale sowohl von VCs als auch von der Crowd in ähnlicher Weise bewertet werden. Dem gegenüber steht die Annahme des Herding und stellt die tatsächliche Güte des Signaling in Frage. Auch die Theorie des Proof of Concept konnte für das reward-based Crowdfunding bestätigt werden und stellt eine wertvolle Funktion zur Einschätzung des Marktes und der potenziellen Nachfrage für VCs dar. Die Nutzung von Crowdfunding steigert durch den öffentlichen Charakter den Bekanntheitsgrad und kann als Marketinginstrument die Reputation eines Unternehmens verbessern. Zusammenfassend können die positiven Effekte dazu führen, dass den VCs das Screening sowie die Due Diligence-Prüfung er

leichtert werden kann, da mehr Informationen über das Unternehmen verfügbar sind. Auch wenn diese Ergebnisse zunächst ein positives Bild bei VCs von Crowd funding vermuten lassen, sind einige der negativen Effekte so stark, dass diese sich nicht durch die positiven Effekte aufheben lassen. Das größte Problem, welches an hand der Literatur und der Interviews erkannt werden konnte, begründet sich in der Frage, warum überhaupt der Weg der Crowdfinanzierung gewählt wurde und nicht die professionelle Unterstützung eines VCs. Für VCs ist dies ein Signal für ein qualitativ schlechtes Projekt, welches zuvor keinen professionellen Investor von der Geschäfts idee überzeugen konnte. Ein weiterer Punkt, welcher eine VC-Finanzierung wahr scheinlich unmöglich macht, ist die Anwendung vom equity-based Crowdfunding, wenn dieses zu einer unübersichtlichen Kapitalstruktur führt und ohne ein zentrales Investorenmanagement funktioniert. Für die VCs stellt dies eine unattraktive Investition dar, welche mit einem hohen Aufwand durch Verhandlungen und Kommunikation mit den Anlegern verbunden ist. Ein Beispiel für dieses Phänomen gibt das Unternehmen Foodist, die durch Crowdinvesting massive Probleme bei der VC-Anschlussfinanzierung bekamen.

Selbst wenn das Unternehmen an Reputation gewinnt, ist dies mit negativen Folgen für eine VC-Finanzierung verbunden. Durch die Konkurrenz von anderen Investoren würde die Verhandlungsmacht der VCs abnehmen, welche gerade für VC-Gesellschaften beim Principal Agent Approach ein wichtiger Aspekt ist. Die Bedingung für positive Effekte bestehen in der erfolgreichen Durchführung einer Kampagne, wo für verschiedenste Erfolgsfaktoren vom Managementteam erfüllt werden müssen. Die negativen Effekte entstehen jedoch unabhängig von dem Ergebnis des Crowdfunding, werden jedoch durch den negativen Verlauf in einigen Punkten noch verstärkt. Es ist anzunehmen, dass eine negative Crowdfunding-Kampagne als weiteres Ausschlusskriterium für VCs angesehen werden kann.

6 Handlungsempfehlungen für Gründer

Anhand des Marktreports 2019 des Informationsportals Crowdinvest.de lässt sich seit 2016 ein positiver Trend der Volumenentwicklung von Unternehmensfinanzierungen durch equity-based Crowdfunding in Deutschland feststellen. Für das reward-based und lending-based Crowdfunding lassen sich keine aktuellen Statistiken finden, die ebenfalls ein Wachstum bestätigen, jedoch ist davon auszugehen, dass durch die Digi

talisierung des Crowdfunding in allen Ausgestaltungsformen zunehmend genutzt wird und sich weiterhin zur Alternative zu traditionellen Gründungsfinanzierungen entwickelt. Für Gründer, die keine Finanzierung durch professionelle VC-Gesellschaften und Business Angels erhalten haben, kann das reward-based Crowdfunding eine Möglichkeit darstellen, vom Potenzial des Gründungsvorhabens zu überzeugen und somit die Chance auf eine VC-Anschlussfinanzierung möglich zu machen. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass diese Chancen nur erzielt werden können, wenn die Kampagne erfolgreich verläuft. Gründer sollten unbedingt vorab die Risiken der gewählten Crowdfunding-Methode einschätzen, die zum Reputationsverlust des Unternehmens führen oder sogar als Ausschlusskriterien für VCs gelten können. Die meisten Vorteile, die sich für eine VC-Finanzierung als förderlich erweisen, werden durch das reward-based Crowdfunding erlangt. Auch das Crowdlending kann von Gründern genutzt werden, um die ersten Gründungskosten zu decken und somit investitionsbereit zu werden. Das equity-based Crowdfunding ist hingegen noch nicht weit genug entwickelt, um als geeignetes Finanzinstrument für Gründer zu dienen, welche eine Anschlussfinanzierung durch VC-Gesellschaften oder Business Angels anstreben. Daher sollte auf diese Form verzichtet werden, wenn kein zentrales Investorenmanagement sichergestellt werden kann und sich der rechtliche Rahmen für VCs nicht verbessert.

Grundsätzlich ist jedoch jedem Gründer zu empfehlen, zuerst zu prüfen, ob eine professionelle Finanzierung durch eine VC-Gesellschaft oder durch einen Business Angel möglich wäre, da diese nicht nur eine finanzielle Unterstützung bieten, sondern auch durch das Netzwerk und die Erfahrung einen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Geschäftsentwicklung leisten können. Die aufgezeigten Kriterien sollten bei der Bewerbung beachtet und anhand des Business Plans sowie durch das persönliche Auftreten signalisiert werden.

7 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Die erzielten Erkenntnisse sind mit einigen Limitationen verbunden, die hinsichtlich der Validität beachtet werden müssen. Wie bereits festgestellt wurde, ist der größte Teil der wissenschaftlichen Evidenzen für das reward-based Crowdfunding gültig. Zwar konnten diese zum Teil auch auf die anderen Formen übertragen werden, jedoch fehlen in diesem

Fall die empirischen Belege. Generell ist hervorzuheben, dass die Qualität der Ergebnisse einer Literaturzusammenfassung stark von den Daten der empirischen Studien abhängen. Crowdfunding ist als Untersuchungsgegenstand in Bezug auf traditionelle Finanzierungen noch sehr jung. Dies lässt sich auch anhand der sehr aktuellen Beiträge, die zum Teil erst ein Jahr zuvor veröffentlicht wurden, erkennen. Viele der relevanten Studien sind zudem auf Datengrundlage der Plattform Kickstarter erforscht. Es wird daher noch weitere empirische Forschung benötigt, die sich nicht nur auf die unterschiedlichen Ausprägungsformen des Crowdfunding ausweiten, sondern auch auf Daten verschiedener Plattformen basieren sollte. Insbesondere das Crowdlending ist in der Beziehung zum VC noch sehr unerforscht, es lassen sich zum größten Teil Vergleiche zum Bankenkredit feststellen.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Definition des VC, da diese in der Literatur sehr heterogen ausfällt. Dadurch bedingt konnte nur ein eher europäischer Ansatz nach Weitnauer betrachtet werden. Dementsprechend ist es fraglich, ob die Effekte je nach Definitionswahl auch anders betrachtet werden können, da eventuell anderen Kriterien bei Investitionsentscheidungen festgestellt werden. Auch wurden die Kriterien nicht auf die unterschiedlichen Varianten der VC-Gesellschaften übertragen. Hier könnte ebenfalls weiterer Forschungsbedarf bestehen, indem die Differenzen zwischen den Organisationsformen untersucht werden.

Die geführten Interviews stellen im Kontext dieser Arbeit nur einen unterstützenden Beitrag zu den Ergebnissen der Literaturarbeit heraus. Die Erkenntnisse waren jedoch sehr aufschlussreich, sodass sich eine Untersuchung in Form von Experteninterviews im größeren Rahmen als Forschung anbieten würde, um die genannten Effekte weitergehend zu verifizieren oder falsifizieren. Ein weiterer spannender Ansatz liegt in der Untersuchung von Möglichkeiten, die eine Anschlussfinanzierung nach einer equity based Crowdfunding-Kampagne für VCs attraktiver gestalten könnten.

8 Fazit

Die bilateralen Erkenntnisse und Meinungen aus der Literatur sowie der Experteninterviews zeigen, dass Crowdfunding ein sehr umstrittenes Finanzierungsinstrument ist, welches in den letzten Jahren an verstärkter wissenschaftlicher Aufmerksamkeit gewonnen hat. Auf der einen Seite konnte gezeigt werden, dass Crowdfunding sich aktuell eher

negativ auf die Reputation des Start-ups auswirkt und damit eine VC-Finanzierung unwahrscheinlicher macht. VC-Investoren bevorzugen ein Szenario, in welchem das Start-up eine direkte Unterstützung durch eine VC-Gesellschaft oder einen Business Angel erhält, da diese eine professionelle Prüfung des Gründungsvorhabens leisten können. Eine Ablehnung würde hingegen die Güte des Projektes infrage stellen. Auf der anderen Seite können Studien des reward-based Crowdfunding beweisen, dass durch dieses Format die Wahrscheinlichkeit einer Anschlussfinanzierung erhöht werden kann. Die Theorien des Signaling von hoher Qualität und des Proof of Concept finden bei dieser Art demnach den stärksten Effekt. Diese Funktionen sollten vom Gründer genutzt werden, um von der Qualität und des Marktpotenzials zu überzeugen, wenn eine VC-Finanzierung zuvor nicht gewährt wurde. Das equity-based Crowdfunding weist hingegen vor allem negative Folgewirkungen auf, da dieses hinsichtlich der vertraglichen und rechtlichen Bedingungen noch nicht attraktiv genug gestaltet ist für eine weitere Beteiligung durch VCs. Für das lending-based Crowdfunding gibt es bis her wenige relevante Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage. Es lässt sich vermuten, dass diese Form behilflich sein kann, um erste Gründungsaktivitäten zu finanzieren und sich dadurch für weitere VCs investitionsbereit zu machen. Zwar lassen sich teilweise unterschiedliche Motive und Vorgehensweisen für VC-Gesellschaften und Business Angels bei der Investitionsentscheidung feststellen, jedoch sind die Reputationseffekte allgemein auf beide Gruppen übertragbar und es lassen sich keine wesentlichen Differenzen feststellen, die bei der Beantwortung der Forschungsfrage beachtet werden müssen.

Zwar müssen die Ergebnisse separat für die drei Crowdfunding-Arten betrachtet werden, jedoch lässt sich die zuvor aufgestellte Hypothese im allgemeinen Kontext eher falsifizieren. Demnach ist die Antwort, dass zum aktuellen Zeitpunkt die Reputationseffekte des Crowdfunding eine Anschlussfinanzierung durch Business Angels oder VC-Gesellschaften nicht positiv beeinflusst.

Plastikmüll als globale Herausforderung

Von Dominik Fellbaum

1 Einleitung

Die Überschrift „We made Plastic. We depend on it. Now we’re drowning in it” (Parker 2018), welche eine Autorin des Magazins National Geographic wählte, beschreibt mit wenigen Worten eine Zeitspanne von etwa 70 Jahren, in welcher der Kunststoff Plastik von einem neuen, voller positiver Eigenschaften gepriesenem Material zu der Ursache einer globalen Herausforderung geworden ist. Da der Kunststoff Plastik nicht biologisch abbaubar ist, die Menschen ihn stetig mehr konsumieren und diesen aus unterschiedlichsten Gründen nicht entsprechend entsorgen oder nicht entsprechend entsorgen können, hat sich in der Umwelt und in den Meeren eine extrem große Masse an Plastikmüll angesammelt. Die Ausmaße dieses Fehlverhaltens sind mittlerweile erkannt worden, weshalb das Thema in den Medien omnipräsent ist. In dieser Arbeit wird das Plastikmüll-Problem als eine globale Herausforderung gesehen und nicht in verschiedene regionale Verantwortungsbereiche unterteilt. Die Analyse beschränkt sich auf die Rolle der Plastikproduzenten und in Teilen auf die Rolle der Umwelt-NGOs, da eine umfassende Untersuchung aller Akteure der Politik, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

In dieser Bachelorarbeit soll herausgearbeitet werden, wie die Plastikproduzenten auf das globale Plastikmüll-Problem reagieren und inwiefern sie diesbezüglich mit Umwelt-NGOs interagieren. Bevor einzelne Unternehmen untersucht werden, wird die Entstehung und das Ausmaß des Plastikmüll-Problems mithilfe von Grafiken zu Beginn dieser Arbeit dargestellt. Im Anschluss daran wird das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR), welches die Grundlage für die Analyse bildet, erläutert. Bei der CSR handelt es sich um freiwilliges Engagement der Unternehmen, welches sich positiv auf die Gesellschaft oder die Umwelt auswirkt. Das Konzept wurde ausgewählt, da diese Maßnahmen entscheidend sind, um aktiv gegen das Plastikmüll-Problem vorzugehen. Die existierenden gesetzlichen Vorschriften sind dafür unzureichend, da sie lediglich niedrige Standards festsetzen. Für die CSR gibt es weder in der Wissenschaft noch in der Praxis eine einheitliche Definition. Diese Arbeit stützt sich auf das von Andreas Schneider (2015) entwickelte Konzept, da er ein Modell entwickelte, welches CSR-Maßnahmen anhand bestimmter Charakteristika auf verschiedene Stufen einordnen lässt. Angesichts der Absicht die Interaktion zwischen den Plastikproduzenten und Umwelt-NGOs zu

untersuchen, widmet sich das vierte Kapitel den Gründen, Chancen und Risiken einer Unternehmens-NGO Kooperation.

Nach den kurzen Einführungen beginnt die Analyse von zwei Unternehmen, die stellvertretend für den Plastiksektor stehen. Als Beispielunternehmen wurden Amcor Limited (Amcor) und The Coca-Cola Company (TCCC) ausgewählt, da beide wirtschaftlich erfolgreiche Plastikproduzenten sind und weltweit ihre Produkte verkaufen. Die Unternehmen werden nacheinander nach ähnlichem Muster untersucht. Am Anfang des jeweiligen Kapitels wird das Unternehmen mit den wichtigsten Daten und Fakten vorgestellt. Anschließend wird der konkrete Bezug zum Plastikmüll-Problem hergestellt. Zunächst werden die selbst gesetzten Nachhaltigkeitsziele erläutert, welche sich mit dem genannten Problem befassen. Nachfolgend werden dann einzelne Maßnahmen dargestellt und auf Merkmale der verschiedenen Stufen des Reifegradmodells von Schneider hin untersucht. Dabei werden sowohl eigene Projekte der Unternehmen als auch Kooperationen mit anderen Akteuren betrachtet. Als Informationsquellen für die CSR Aktivitäten von Amcor und TCCC dienen hauptsächlich Berichte, die von den Unternehmen selbst veröffentlicht wurden. Es wurden stets die aktuellsten Publikationen zur Hand genommen, da aufgrund der Aktualität des Problems die zuletzt ergriffenen Maßnahmen für diese Arbeit am relevantesten sind. Als Abschluss des jeweiligen Kapitels wird dann versucht, die diversen CSR-Maßnahmen als ein Gesamt-CSR-Engagement zu sehen und auf eine Stufe des Reifegradmodells einzuordnen.

In einem Fazit werden zum Schluss die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und eine Antwort auf die Frage, wie die Plastikproduzenten auf das globale Plastikmüll-Problem reagieren und wie sie mit Umwelt-NGOs interagieren, gegeben. Abschließend wird noch einmal auf die Relevanz des Themas hingewiesen und eine weitere Forschungsmöglichkeit für dieses Thema vorgestellt.

2 Anstieg der Plastikproduktion und das Plastikmüll-Problem Der Kunststoff Plastik ist in der heutigen Welt nicht mehr wegzudenken. Es vergeht kaum ein Tag an dem ein Mensch nicht in irgendeiner Form mit ihm in den Kontakt kommt. Mittlerweile sind die Konsequenzen des enormen Konsums von Plastik sichtbar. Infolgedessen hat das Thema Plastikmüll und seine Entsorgung in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Spätestens seitdem die Verfasser des Berichtes *The new Plastics Economy* prognostizierten, dass im Jahre 2050 das Plastik in den Ozeanen mehr als alle Fische wiegen wird

(vgl. World Economic Forum et al. 2016: 17), ist das Thema in den Medien omnipräsent. Im folgenden Abschnitt wird kurz dargestellt, wie es zu der heutigen Situation kommen konnte, dass ein Material, welches erst seit 1950 in großen Mengen produziert wird, die Gesellschaft vor eine extrem große Herausforderung stellt. Dafür wird zunächst die Historie der Plastikproduktion skizziert, um anschließend auf die dadurch entstandenen Probleme eingehen zu können.

Die Massenproduktion des Kunststoffes Plastik begann nach dem Zweiten Weltkrieg in den 1950er Jahren. Seitdem wird Plastik in den unterschiedlichsten Bereichen verwendet, da der Kunststoff viele positive Eigenschaften hat. Plastik ist ein günstig herzustellendes Material, welches leicht, wasserfest, wärmedämmend und flexibel einsetzbar ist. Darüber hinaus hat es ein hohes Stärke-Gewicht-Verhältnis und hat eine bessere ökologische Bilanz in Bezug auf den Energieverbrauch bei der Produktion und dem Transport als andere Materialien (vgl. Andrady; Neal 2009: 1981). Unter anderem aus diesen Gründen kam es zu einem enormen Produktionsanstieg von Plastik, welchen Geyer et al. als „extraordinary“ (2017a: 1) beschreiben.

Abbildung 1 zeigt die jährliche Plastikproduktion von 1950 bis 2015. Die Produktion steigerte sich von 2 Millionen Tonnen im Jahre 1950 bis auf knapp 400 Mio. Tonnen alleine im Jahre 2015. Zusammengerechnet sind es ungefähr 7800 Mio. Tonnen Plastik, die in diesem Zeitraum hergestellt worden sind. Mehr als die Hälfte davon alleine seit der Jahrtausendwende. In der Abbildung wird deutlich, dass die Verpackungsindustrie mit einem Anteil von knapp 40% der größte Plastikproduzent ist (vgl. Geyer et al. 2017a: 1).

In Abbildung 2 wird die durchschnittliche Lebensdauer der Produkte der unterschiedlichen Branchen, von ihrer Produktion bis zum Ende der Verwendung, aufgezeigt. Auffallend ist auch hier die Verpackungsindustrie, denn eine Verpackung hält durchschnittlich nicht länger als ein Jahr. Plastikprodukte aus dem Bauwesen hingegen haben eine durchschnittliche Lebensdauer von 30-40 Jahren (vgl. ebd.: 2).

Geyer et al. geben mithilfe einer Kalkulation einen Überblick über das, was nach der Verwendung des Produktes mit diesem passiert. Ihre Schätzungen basieren auf der Annahme, dass bis zum Zeitpunkt der Publikation ihres Beitrages 6300 Mio. Tonnen Plastik existieren, die nicht mehr im Gebrauch sind und somit Müll darstellen. Für die Folgezeit des Mülls gehen die Autoren von den drei Möglichkeiten des Recyclings, der Verbrennung und der Ansammlung auf Mülldeponien oder in der Natur aus. Sie schätzen, dass von den

6300 Mio. Tonnen Plastikmüll etwa 9% recycelt und wiederverarbeitet, 12% verbrannt und 79% weggeworfen wurden. Da der Kunststoff Plastik nicht biologisch abbaubar ist, häuft sich der weggeworfene Anteil, der fast 5000 Mio. Tonnen ausmacht, auf Mülldeponien und in der Umwelt (vgl. ebd.: 2f).

Abbildung 3 zeigt eine Prognose bis zum Jahre 2050, sollte sich der Trend der Produktion, des Recyclings, der Verbrennung und des Wegwerfens unverändert fortsetzen.

Die Grafik zeigt, dass die Tendenz zu mehr Recycling und Verbrennung führt, jedoch können diese nicht mit dem exponentiellen Wachstum der Produktion und der daraus resultierenden Müllgenerierung mithalten. Folglich wird immer mehr Plastik in der Umwelt landen, was erhebliche negative Auswirkungen mit sich bringen wird.

Die größten Leidtragenden sind die Weltmeere und die Meereslebewesen. Denn ein signifikanter Teil des Mülls gelangt letztendlich auf verschiedenen Wegen in die Ozeane und richtet dort immensen Schaden an. Dies ist keine neue Erkenntnis, denn bereits 1966 wurde Plastik im Magen einiger Albatros Küken gefunden (vgl. Ryan 2015: 3). Dennoch ist das Ausmaß heute ein anderes, denn mit dem Anstieg der Plastikproduktion ist eine neue Dimension erreicht worden. Meerestiere verfangen sich im Müll, verschlingen es versehentlich oder ersticken daran (vgl. Kühn et al. 2015: 76). Der World Wide Fund for Nature (WWF) verkündet, dass besonders junge Meeresschildkröten bedroht sind, denn ihre sensible Darmwand kann bereits durch ein kleines verschlungenes Plastikteilchen reißen, wodurch sie innerlich verbluten. Auch ältere Meeresschildkröten neigen zur Einnahme von Plastik, denn sie verwechseln herumschwimmende Plastiktüten mit ihrem Hauptnahrungsmittel, den Quallen (vgl. World Wide Fund for Nature 2019). Auch viele weitere Meeresbewohner verschlucken versehentlich Abfall, den sie nicht verdauen können. Nicht immer ist der direkte Tod die Folge, dennoch hat die Ansammlung von Plastikmüll im Bauch negative Auswirkung auf die Fitness, die Fortpflanzung, das Hungergefühl und das Überleben der Tiere im Allgemeinen (vgl. Kühn et al. 2015: 76). Im November 2018 sorgte ein in Indonesien gestrandeter Wal weltweit für mediale Aufmerksamkeit. In seinem Bauch wurden fast 6 Kilogramm Plastik, bestehend aus Bechern, Tüten, Flip-Flops und vielen anderen Teilen, gefunden (vgl. ZEIT ONLINE: 2018).

Ein weiteres großes Problem, welches auch die Menschen betrifft, ist das Mikroplastik. In der Forschungsliteratur gibt es verschiedene Definitionen von Mikroplastik. Es hat sich mit der Zeit ein breiter Konsens entwickelt, dass Plastikteilchen als Mikroplastik

bezeichnet werden, wenn sie kleiner als 1 mm und größer als 1 µm sind (vgl. Andrady 2015: 66). Es wird zwischen zwei verschiedenen Arten von Mikroplastik unterschieden. Primäres Mikroplastik sind Plastikteilchen, die bewusst hergestellt wurden, um entweder in Kosmetikprodukten verarbeitet zu werden oder für die Produktion größerer Teile genutzt werden. Sekundäres Mikroplastik sind Teilchen, die das Ergebnis der Zersetzung größerer Stücke sind. Da Plastik nicht biologisch abgebaut wird, bleibt es auf unbestimmte Zeit im Meer und wird durch die UV-Strahlen der Sonne sukzessiv in viele kleine Teile zersetzt (vgl. Lambert; Wagner 2018: 5). Dadurch dass Meerestiere Mikroplastik einnehmen, gelangen giftige Stoffe in die Nahrungskette. Folglich sind auch Menschen betroffen, die Fische oder andere Meereslebewesen essen (vgl. Chen 2015: 396f). Die Forschung über Mikroplastik ist noch relativ jung, weshalb es noch keine klaren Erkenntnisse darüber gibt, ob das Trinkwasser verseucht ist und welche Auswirkungen Mikroplastik auf den menschlichen Körper hat. Fakt ist, dass es sich an der Meeresoberfläche, am Meeresboden, an den Stränden, in den Meeresarmen und Süßwasserkörpern befindet (vgl. Andrady 2015: 66).

Die Tourismusbranche ist einer der leidtragenden Wirtschaftszweige. Wenn die Strände beliebter Urlaubsziele mit Müll bedeckt sind, locken diese keine Touristen an. Mehr als 80% des an den Strand gespülten Abfalls besteht aus Plastiktüten, Fischerausrüstung, Getränke und Essensbehältern (vgl. Galgani et al. 2015: 30). Die Entsorgung des Mülls von den Urlaubsstränden ist mit enormen Kosten für die Stadtgemeinden verbunden (vgl. Newman et al. 2015: 370f).

Auch die Fischereien, welche selbst für einen Teil der Meeresverschmutzung verantwortlich gemacht werden, leiden wirtschaftlich unter dem Problem. Viele Fischer müssen ihre Ausrüstung immer wieder reparieren, da sie durch den herumschwimmenden Müll beschädigt wurde. Des Weiteren leiden sie darunter, dass der gesamte Fischbestand zurückgeht, da stetig mehr Fische aufgrund des Plastiks sterben (vgl. ebd.: 372f).

Der kurze Abriss zum Anstieg der Plastikproduktion und dem Plastikmüll-Problem, macht die Dringlichkeit des Handelns deutlich. Geyer et al. (2017: 3) beschreiben in ihrem Artikel die Situation, falls keine perfekt konstruierte End-of-Life-Strategie für Plastikprodukte gefunden wird, mit folgenden Worten: „Humans are conducting a singular uncontrolled experiment on a global scale, in which billions of metric tons of material will accumulate across all major terrestrial and aquatic ecosystems on the planet“.

In der Verantwortung zu handeln stehen die Politik, die Unternehmen, die Umweltorganisationen und die Bürger. Jede Akteursgruppe spielt für die Problemlösungsfindung eine wichtige Rolle und muss einen Beitrag leisten. Diese Bachelorarbeit konzentriert sich in erster Linie auf die Rolle der globalen Unternehmen. An dieser Stelle soll entschieden darauf hingewiesen werden, dass sie nicht die alleinigen verantwortungstragenden Akteure sind. Im Unterschied zu der Politik jedoch, können sie als weltweite Produzenten auf der ganzen Welt Einfluss nehmen. Es gibt keinen politischen Akteur, der gesetzliche Vorgaben für den ganzen Globus erlassen kann. Globale Produzenten wie Amcor und TCCC haben die Möglichkeit, an all ihren Produktionsorten gleiche Maßnahmen zu ergreifen. Im nächsten Kapitel wird das Konzept vorgestellt, welches die Grundlage für die Analyse der beiden Unternehmen bildet.

3 Das Konzept der Corporate Social Responsibility

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR), was auf Deutsch Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung bedeutet, hat in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen. Während in den 1970er Jahren noch argumentiert wurde, dass das gesellschaftliche Wohlergehen Pflicht und Aufgabe der Regierungen sei, entwickelte sich mit der Zeit ein Bewusstsein, dass Unternehmen dazu beitragen müssen, denn das unternehmerische Bestehen sei nicht nur vom ökonomischen Erfolg abhängig. Die gesellschaftliche Legitimation unternehmerischen Handelns durch CSR hat zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Hiß 2005: 17-25). In der Folge haben politische und zivilgesellschaftliche Akteure der Industrie immer mehr Verantwortung für die Lösung von Gesellschafts- und Umweltproblemen zugeschrieben. Sie fordern deswegen von Unternehmen mehr soziales und umweltbewusstes Engagement. Diese haben somit den Druck CSR-Engagement zu betreiben, um den Forderungen gerecht zu werden (Sperfeld et al. 2018: 36).

Für CSR gibt es jedoch weder in der Wissenschaft, noch in der unternehmerischen Praxis eine einheitliche Definition. Stefanie Hiß weist in ihrem Buch darauf hin, dass es „eine unüberschaubare Anzahl an Konzepten und Definitionen von CSR“ gibt (Hiß 2015: 22). Besonders große Differenzen existieren zwischen der kontinentaleuropäischen und angelsächsischen Sichtweise. Eine komprimierte Gegenüberstellung bringen Crane und Matten (2004: 28): „European business ethics has therefore tended to focus more on the

choice of constraints compared with the US approach of focusing on choice within constraints". Die Unterschiede sollen an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden, da in dieser Arbeit zwei Unternehmen mit einem von Schneider (2015) entwickelten Reifegradmodell analysiert und verglichen werden. Es ist jedoch wichtig zu wissen, dass eine Untersuchung auf einer anderen konzeptionellen Basis möglicherweise andere Ergebnisse hervorbringen würde. Bevor das Konzept von Schneider veranschaulicht wird, werden als kurze Einführung in die CSR zunächst die Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahre 2001 und die der ISO 26000 erläutert.

Im Grünbuch der Europäischen Kommission (2001: 7) wird CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeiten und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ definiert. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen bedeutet nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben, sondern „über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ [zu] investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Europäische Kommission 2001: 7).

Die International Organisation for Standardization (ISO) verfolgt einen etwas anderen Ansatz und spricht in der ISO 26000 nicht direkt von einer Corporate Social Responsibility, sondern von einer Social Responsibility (SR), da sie sich nicht nur an die Unternehmen, sondern auch an den öffentlichen und gemeinnützigen Sektor richtet. Damit sollte erreicht werden, dass die Definition universell anwendbar ist und von dem Tätigkeitsfeld, der Organisationsgröße, der Struktur, dem gesellschaftlichen Kontext oder dem kulturellen Hintergrund unabhängig ist (vgl. ISO 26000: 7). Die SR definiert sie als:

Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das (1) zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, (2) die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, (3) anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, (4) in der gesamten Organisation integriert ist und (5) in ihren Beziehungen gelebt wird (ISO 26000: 11).

Festgehalten werden kann also, dass unter dem Begriff CSR ein unternehmerisches Handeln, dass über die gesetzlichen Vorschriften hinaus eine positive gesellschaftliche oder umweltfreundliche Auswirkung hat, zu verstehen ist.

Schneider argumentiert in seiner Arbeit, dass es nicht ausschließlich auf die Tat als solche ankommt, sondern auf die Intention, die sich dahinter verbirgt. Er entwickelt ein Reifegradmodell, welches das CSR-Engagement in vier verschiedene Stufen unterteilt. Je höher die Stufe, auf der eine CSR-Maßnahme eingeordnet werden kann, desto größer ist das Potenzial für eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft, die Umwelt und auch das Unternehmen selbst (vgl. Schneider 2015: 32ff).

Die erste und unterste Stufe ist gesellschaftliches Engagement, welches allein durch die Produktion von Konsumgütern oder der Bereitstellung von Dienstleistungen entsteht. Es handelt sich also um einen unsystematischen und unbewussten Beitrag zur Gesellschaft. Im Vordergrund des Handelns des Unternehmens steht lediglich die Gesetzeseinhaltung und die ökonomischen Ziele des Unternehmens. Schneider bezeichnet diese Stufe als CSR 0.0, da dieses lediglich passive gesellschaftliche Engagement „streng genommen keine CSR“ (Schneider 2015: 32) ist (vgl. ebd.: 32f).

Bei der zweiten Stufe, CSR 1.0, handelt es sich um Maßnahmen, die „an der Oberfläche, nicht in der Tiefe des Unternehmens“ (ebd.: 34) stattfinden. Diese werden meistens eingeleitet, um das Risiko eines schlechten Rufes zu minimieren oder bereits eingetretenen Schaden zu begrenzen. Hinter den Maßnahmen, die unter dieser Stufe eingeordnet werden

können, verbirgt sich keine zukunftsorientierte Intention. Das Unternehmen erhofft sich lediglich eine kurzfristige Besserung ihres Images, hat jedoch keinen weiteren nennenswerten Nutzen. Dabei besteht das Risiko, dass ihnen genau das vorgeworfen wird und sie infolgedessen einen Reputationsschaden erleiden (vgl. ebd.: 33f). Es ist allerdings ein Anfang aus dem sich ein systematisches gesellschaftliches Engagement entwickeln kann, das auch das Kerngeschäft des Unternehmens betrifft. Dies ist nicht unüblich, denn oft müssen Unternehmen zunächst ein gewisses CSR-Engagement vorzeigen können, um als glaubwürdiger Partner für eine tiefergreifende Kooperation zu gelten (vgl. den Hond 2015: 193).

Die dritte Stufe, CSR 2.0, umfasst die Maßnahmen, die systematisch in das Kerngeschäft des Unternehmens integriert sind. Das von dem Unternehmen zu Verantwortende liegt dabei nicht mehr nur in der Vergangenheit, sondern in der Gegenwart und in der Zukunft. Es geht darum, durch „sorgfältiges Planen und Managen von Verantwortung, in engem und laufendem Dialog mit den Anspruchsgruppen“ (Schneider 2015: 35) die Erwartungen

der Gesellschaft zu erkennen und entsprechend zu erfüllen. Da dafür ein hohes Maß an Vertrauen erforderlich ist, braucht es „eine ehrliche und transparente Kommunikation mit den Stakeholdern über Werte, Aktivitäten, Erfolge und Herausforderungen“ (Schneider 2015: 36). Die Werte und Bestrebungen des Unternehmens müssen nicht nur kommuniziert, sondern gelebt werden. Damit die Werte und Ziele von allen authentisch gelebt werden können, ist es wichtig, dass die CSR des Unternehmens nicht die alleinige Verantwortung eines Beauftragten ist, sondern von allen Beschäftigten mitgetragen und mitverantwortet wird. Für Inhalte von Maßnahmen der Stufe CSR 2.0 sind Produkt- und Prozessinnovation, Ressourcen-Effizienz oder nachhaltige und verantwortungsvolle Liefer bzw. Wertschöpfungsketten zu nennen. Als wichtiger Unterschied zu CSR 1.0 hebt Schneider hervor, dass CSR 2.0 nicht nur die Symptome der gesellschaftlichen Herausforderungen zu bekämpfen versucht, sondern bereits bei der Ursachenbekämpfung ansetzt. Das CSR-Engagement soll langfristig einen positiven Nutzen für das Unternehmen und für die Gesellschaft haben, weshalb es wichtig ist, dass sich die CSR-Maßnahmen positiv auf die wirtschaftliche Bilanz des Unternehmens auswirken. Denn nur mit wirtschaftlichem Nutzen führt ein Unternehmen CSR-Aktionen fort, von denen die Gesellschaft und die Umwelt profitieren können (vgl. Schneider 2015: 35-37).

Bei der vierten und höchsten Stufe in Schneiders Reifegradmodell, CSR 3.0, nehmen Unternehmen die Rolle eines proaktiven politischen Gestalters ein: „CSR 3.0 verfolgt nicht nur eine Regulierung von Unternehmen, sondern insbesondere auch eine Regulierung durch Unternehmen“ (Schneider 2015: 37). CSR-Maßnahmen, die in dieser Stufe eingeordnet werden können, sind nicht von kurzfristigen Trends geleitet, „sondern von gesellschaftlichen Herausforderungen und gesellschaftlichen Megatrends als Kern seines zukünftigen Geschäftsmodells“ (Schneider 2015: 38). CSR 3.0 ist eine ganzheitliche Strategie, bei der ein permanentes Streben nach gesellschaftlichem Mehrwert und Gewinn im Unternehmen im Mittelpunkt steht. In allen Unternehmensbereichen und an jeder Stelle der Wertschöpfungskette ist die Balance von wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklung gleichwertig von zentraler Bedeutung. Um schnellstmöglich auf neu erkannte Chancen und Risiken eingehen zu können, gelten flexible Organisationsstrukturen als absolute Voraussetzung (vgl. Schneider 2015: 37ff).

Wie Schneider zu Beginn seiner Arbeit erwähnt, gibt es keine einheitliche Definition des komplexen CSR-Konzeptes. Da CSR ein stetiger Prozess ist und sich kontinuierlich

weiterentwickelt, sei eine klare einheitliche Definition auch nicht das Ziel. Es gibt jedoch einige konstante Charakteristika, die sich unter anderem aus den oben genannten Definitionen der Kommission und der ISO ergeben. Darauf basierend entwickelt Schneider das Reifegradmodell, welches sich als Grundlage für diese Arbeit gut eignet. Durch sein Modell werden die Unterschiede zwischen verschiedenen CSR-Maßnahmen deutlich, was einen Vergleich und eine Einordnung realisieren lässt.

4 Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs Non-Governmental Organisations (NGOs), auf Deutsch Nicht-Regierungs Organisationen (NROs), und Unternehmen sind von Grund auf zwei unterschiedliche Organisationstypen mit unterschiedlichen Zielen und Interessen. Doch mit der Erkenntnis, dass die Umweltprobleme, wie zum Beispiel das Plastikmüll-Problem oder der Klimawandel, globalen Ausmaßes sind und somit nicht alleine durch gesetzgeberische Mittel von nationalen Regierungen in den Griff zu bekommen sind, haben NGOs und Unternehmen an Verantwortung dazugewonnen. Mit der Zunahme der Verantwortung stieg auch das Interesse an einer Zusammenarbeit. Folglich sehen viele Autorinnen und Autoren „die Globalisierung als einen wesentlichen Treiber für Kooperationen zwischen NROs und Unternehmen“ (Sperfeld 2018: 36). Die Kooperation zwischen NGOs und Unternehmen werden in vielen wissenschaftlichen Publikationen als „Instrument zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung dargestellt“ (Klein; Siegemund 2010: 13).

In diesem Kapitel werden zunächst die unterschiedlichen Kerninteressen beider Organisationstypen vorgestellt und anschließend die Chancen und Risiken einer Kooperation aus Unternehmenssicht erläutert. Die Chancen und Risiken aus NGO-Sicht werden in diesem Schritt vernachlässigt, da sich die Untersuchung in dieser Arbeit auf die von den Unternehmen ergriffenen Maßnahmen und deren Intentionen bezieht.

4.1 Unterschiedliche Kerninteressen

NGOs sind zivilgesellschaftliche Akteure, denn sie sind weder Teil des öffentlichen Staatssektors, noch sind sie Marktakteure, die Gewinnerzielung anstreben. Während nach dieser Definition auch kleine Amateursportvereine oder die Organisation Anonyme Alkoholiker zu den NGOs gezählt werden können, soll in dieser Arbeit unter dem NGO Begriff die bei Yaziji und Doh (2009: 6) als „other-benefiting NGOs“ bezeichneten Organisationen verstanden werden. Es handelt sich um Organisationen, die gemeinwohlorientiert sind und gemeinnützige Ziele verfolgen. Dies tun sie unter anderem, indem sie versuchen das

Verhalten anderer Akteure zu verändern (vgl. Graf; Rothlauf 2012: 107). Der Profiteur ihrer Erfolge ist die Gesellschaft und nicht nur die Mitglieder und Unterstützer der Organisation selbst (vgl. Yaziji; Doh 2009: 6). Eine ähnliche Ansicht hat Curbach und liefert folgende Definition (2008: 370):

Viel mehr erfasst der NGO-Begriff subpolitische aktive, nicht staatliche Non-Profit Organisationen, deren Ziele mit denen sogenannten Neuen sozialen Bewegungen übereinstimmen, wie z.B. der Friedens-, Umwelt-, Anti-Globalisierungs-, Frauen- oder Menschenrechtsbewegung.

Eben solche NGOs, die Peter Willetts (1995) bereits im Titel seiner Monographie als „Conscience of the world“ bezeichnet, werden in der Öffentlichkeit als hochlegitime Akteure anerkannt (vgl. Curbach 2008: 370). Folglich sind Legitimation und Reputation ihre wichtigsten und stärksten Ressourcen (vgl. Graf; Rothlauf 2012: 108).

Bei Graf und Rothlauf (vgl. ebd.: 108) steht dem gemeinnützigen, ideologischen Erfolg als Ziel der NGOs, die Profitmaximierung als Ziel der Unternehmen gegenüber. Doch mittlerweile gilt die Gewinnmaximierung in der theoretischen Betriebswirtschaftslehre nicht mehr als alleiniges oberstes Ziel der privatwirtschaftlichen Unternehmen. Denn dauerhafter Erfolg ist nur zu erreichen, wenn die Interessen aller Anspruchsgruppen, der sogenannten „Stakeholder“ (Watzka 2017: 11), berücksichtigt werden (vgl. ebd.: 11). Schram (2015: 615) argumentiert, dass die Rücksichtnahme auf die Ansprüche und Forderungen der Stakeholder zum „überlebenswichtigen Faktor für Unternehmen geworden“ sei. Vereinfacht können die Ziele in drei Kategorien eingeteilt werden. Zu der ersten Kategorie, der leistungswirtschaftlichen Ziele, zählen unter anderem die Produktmengen, die Produktqualität, die Prozessgeschwindigkeiten und die Marktanteile. Der zweiten Kategorie, der finanzwirtschaftlichen Ziele, werden der Gewinn, der Umsatz, die Kosten und die Sicherheit der Kapitalanlagen zugeordnet. Die dritte Kategorie sind die sozialen Ziele, zu der die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsplatzsicherheit, die Qualifikation der Arbeiter, der Umweltschutz und die Beteiligung an gesamtgesellschaftlichen Aufgaben gezählt werden (vgl. Watzka 2017: 11).

Auf der einen Seite stehen Non-Profit-Organisationen, die ein gemeinnütziges, ideologisches Ziel verfolgen. Auf der anderen Seite stehen For-Profit-Organisationen, die eine Reihe von leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Zielen verfolgen. Graf und Rothlauf (2012: 104) kommen gerade aufgrund der Unterschiede der

beiden Organisationstypen zu dem Entschluss, dass eine Zusammenarbeit für die Lösung globaler Probleme hilfreich sei: „firms and NGOs think differently about a problem. Thus, a collaboration between both kinds of organizations is a good choice for solving larger social problems“.

4.2 Chancen einer Kooperation

Die oben erwähnten verschiedenen Kerninteressen, gepaart mit den unterschiedlichen internen Strukturen, machen eine Zusammenarbeit zu einer Herausforderung. Klein und Siegemund (2010: 16) liefern eine kurze Erklärung:

Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert von beiden Partnern Mut, Geduld, Vertrauen und die Bereitschaft zu lernen. Partnerschaften entwickeln sich im Zeitverlauf, an der Beziehung muss sowohl auf beiden Seiten intern wie auch gemeinsam gearbeitet werden.

Wenn beide Partner Bereitschaft zeigen und die nötigen Voraussetzungen, auf die Klein und Siegemund (2010) in ihrem Buch genauer eingehen, geschaffen sind, birgt eine Kooperation große Chancen für beide Seiten. Im folgenden Abschnitt werden vier positive Effekte einer Zusammenarbeit erörtert, von denen ein Unternehmen profitieren kann.

Eine der wichtigsten möglichen Gewinne einer Kooperation ist der Legitimationszuwachs, da NGOs als glaubwürdige Akteure gesehen werden. Die gesellschaftliche Legitimation ist für das Fortbestehen des Unternehmens essenziell, denn durch sie ist ihre „license to operate“ (Sperfeld et al. 2018: 61 zitiert nach: Münzing; Zollinger 2011: 24) gesichert. Das aktuelle Edelman Trust Barometer zeigt, dass Wirtschaftsbetriebe und NGOs ein gleichhohes Maß an Vertrauen der Menschen genießen (vgl. Edelman Trust Barometer 2019). In den Jahren zuvor war das Vertrauen den NGOs gegenüber regelmäßig höher als den Firmen gegenüber. Eine Zusammenarbeit kann sich positiv auf die Reputation auswirken. Neben der Anerkennung der Bevölkerung ist die Legitimation ebenfalls wichtig, um Konfrontationen mit anderen NGOs zu vermeiden (vgl. Sperfeld et al. 2018: 57).

Ein zweiter wichtiger positiver Effekt ist die Möglichkeit, mithilfe der Kompetenzen und Netzwerke der NGOs, gesellschaftliche Trends oder potenziellen sozialen Druck frühzeitig zu erkennen. Nach der Identifizierung neuer Entwicklungen und eventuell damit verbundenen Risiken kann schnell reagiert werden (vgl. Yaziji; Doh 2009: 128).

Ein Wirtschaftsbetrieb kann durch eine Kooperation spezielle technologischer Expertise erlangen, denn viele NGO-Mitarbeiter sind Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet. Mit neuem Sachverstand und daraus resultierender Innovationen, kann sich ein

Unternehmen einen Vorteil den Konkurrenten gegenüber verschaffen und eventuell sogar neue Industriestandards setzen (vgl. ebd.: 128-133).

Schließlich ist der Zugang zu neuen Netzwerken von großem Nutzen. Während das Netzwerk von Unternehmen hauptsächlich aus den Käufern, Lieferanten und Konkurrenzfirmen besteht, haben NGOs zu anderen Akteuren und Organisationen Kontakt. Sie kommunizieren viel mit anderen NGOs, ihren Spendern oder den Gesetzgebern. Solche Netzwerke sind meistens sehr umfangreich, sodass sich für eine Firma die Möglichkeit zum Austausch mit vielen neuen Akteuren ergibt (vgl. ebd.: 128).

4.3 Risiken einer Kooperation

Neben den zahlreichen Chancen bringt eine Zusammenarbeit auch diverse Risiken mit sich. Wenn ein Unternehmen eine Partnerschaft mit einer NGO eingeht, steht dieses anschließend unter genauerer Beobachtung der Öffentlichkeit und der Medien. Kleine Fehlertitte, die zuvor möglicherweise nicht aufgefallen wären, werden aufgrund der näheren Betrachtung erkannt, publik gemacht und eventuell kritisiert. Öffentliche Kritik kann zu Glaubwürdigkeitsverlust und Reputationsschaden führen, was sich sowohl auf die Unternehmensbilanz als auch auf zukünftige Partnerschaften mit NGOs negativ auswirken kann (vgl. ebd.: 134).

In einer Partnerschaft werden viele teils sehr vertrauliche Informationen unter den Beteiligten ausgetauscht. Diese Informationen, über neue Projekte oder Unternehmensstrategien, können bei einem Scheitern der Kooperation als Druckmittel gegen die Unternehmen verwendet werden (vgl. ebd.: 135). NGOs können diese nutzen, um zu Protesten oder Kaufboykotts bestimmter Produkte aufzurufen (vgl. Curbach 2008: 374f).

Ein Wirtschaftsunternehmen hat nach dem Eingehen einer Kooperation den Druck, den Worten Taten folgen zu lassen. Sollten die Versprechen nicht umgesetzt werden, wird dem Unternehmen „Greenwash, Whitewash und Doppelmoral“ (ebd.: 377) vorgeworfen. Dabei handelt es sich um Versprechen oder PR-Maßnahmen, die das Unternehmen öffentlich als umweltbewusst darstellen, die Umsetzung dieser Ankündigungen allerdings ausbleibt. Vorwürfe dieser Art sind ein sehr beliebtes Mittel von NGOs (vgl. ebd.: 376-379).

Die kurze Einführung über NGO-Unternehmenskooperationen soll zeigen, dass in diesen viel positives, aber auch negatives Potenzial steckt. Neben den diversen Chancen, sind auch viele Risiken vorhanden, weshalb Unternehmen in der Vergangenheit oft zögerlich

waren, Kollaborationen dieser Art einzugehen. Doch wie bereits am Anfang erwähnt, hat die Globalisierung dazu beigetragen, dass immer mehr Partnerschaften zustande kommen. In der folgenden Analyse der beiden Unternehmen Amcor Limited und The Coca-Cola Company werden Kooperationen mit NGOs miteinbezogen.

Nach der Darlegung des Plastikmüll-Problems, der Vorstellung des Corporate Social Responsibility Konzeptes und der Erläuterung der Chancen und Risiken einer Unternehmen-NGO-Kooperation, befasst sich die Arbeit jetzt konkret mit dem CSR Engagement von zwei Unternehmen. Die Analyse bezieht sich lediglich auf die Maßnahmen, welche die Plastikmüll-Problematik betreffen. Anderes CSR-Engagement, das andere Themenbereiche betrifft, wird nicht berücksichtigt. Das erläuterte CSR-Engagement wird auf Merkmale der unterschiedlichen Stufen des CSR-Reifegradmodells hin untersucht, damit das Gesamtkonzept anschließend in das Modell eingeordnet werden kann. Eine Analyse des Impacts, also der Auswirkung dieser Maßnahmen auf die Umwelt, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht gegeben werden.

5 Amcor Limited

Amcor Limited (Amcor) ist einer der größten Plastikproduzenten weltweit, der in der Bevölkerung kaum bekannt ist. Das liegt daran, dass Amcor Plastikverpackungen herstellt und diese an andere Unternehmen verkauft, die diese mit einem Inhalt befüllen. Wenn Amcor also ihr Plastikprodukt an den Nahrungsmittelkonzern Nestlé verkauft, dieser die Verpackung mit Schokolade befüllt, dann kennt der Konsument Nestlé, Amcor jedoch nicht. Genau aus dem Grund wurde Amcor als Untersuchungsunternehmen gewählt, da es im Vergleich zu anderen Plastikproduzenten unscheinbar ist, aber einen signifikanten Beitrag zur globalen Plastikanfertigung leistet. Zunächst wird das Unternehmen kurz mit den wichtigsten Daten und Fakten vorgestellt. Anschließend wird untersucht, welche Ziele sich Amcor zur Bekämpfung des Plastikmüll-Problems gesetzt hat, welche Maßnahmen sie dafür ergreifen und inwiefern sie diesbezüglich mit Umwelt-NGOs interagieren. Bevor im darauffolgenden Fazit das gesamte CSR-Engagement in das Reifegradmodell von Schneider (siehe Kapitel 3) eingeordnet wird, wird während der Untersuchung in den einzelnen Maßnahmen nach Elementen gesucht, die auf den verschiedenen Stufen des Reifegradmodells wiederzufinden sind.

5.1 Wer ist Amcor?

Der Ursprung von Amcor geht zurück bis ins Jahr 1860 als Samuel Ramsden in Melbourne eine Papiermühle zur Herstellung von Papier aufbaute. 1970 startete die Firma unter dem Namen Australian Paper Manufacturers das Verpackungsgeschäft, ehe sie sich 1986 in Amcor unbenannte. Von diesem Zeitpunkt an expandierte die Firma durch die Übernahme vieler Unternehmen der Verpackungsindustrie. Mittlerweile ist Amcor der globale Marktführer in der Branche und möchte diese Position durch weitere Expansion festigen. Im Juli 2018 verkündeten sie die Übernahme des US-amerikanischen, milliardenschweren Verpackungsunternehmens Bemis an (vgl. Amcor Limited 2018a: 5-17).

Der Hauptsitz des weltweit größten Verpackungsproduzenten ist in Melbourne. Amcor beschäftigt über 33.000 Mitarbeiter und operiert an 200 Standorten in 40 verschiedenen Ländern weltweit. Die Produktion ist in die zwei Teilbereiche Hartplastik und flexibles Plastik gegliedert. Amcor stellt Verpackungen für Getränke, Essen, Medikamente, Hygieneartikel, Tiernahrung und viele weitere Produkte her (vgl. ebd.: 3-20). Im Fiskaljahr 2018 hat Amcor 9.319,1 Millionen US-Dollar durch den Verkauf ihrer Produkte eingenommen. Das entspricht einem Wachstum von 2,4%, verglichen mit den Einnahmen im Vorjahr. Nach Abrechnung aller Kosten und Abzug der Steuern hat Amcor einen Gewinn von 724 Millionen US-Dollar im Geschäftsjahr 2018 erzielt. Im Jahr zuvor lag der Nettogewinn noch bei 597 Millionen US-Dollar und ist somit um 21,3% gestiegen (vgl. Amcor Limited 2018b: 2).

5.2 Umgang mit dem Plastikmüll-Problem

Die Auswirkungen der enormen Plastikproduktion und nicht ordnungsgemäßen Entsorgung ist nicht nur von der Bevölkerung erkannt worden, sondern auch von den Vertretern der Verpackungsindustrie. In diesem Kapitel werden die selbst gesetzten Nachhaltigkeitsziele bezüglich des Plastikmüll-Problems vorgestellt und anschließend erläutert, wie Amcor versucht diese zu erfüllen. Die Maßnahmen werden auf Merkmale des Reifegradmodells hin untersucht. Eine Impact-Analyse, also eine Bewertung, ob sich die Aktivitäten tatsächlich positiv auf das Problem auswirken, und wenn ja in welchem Ausmaß, kann in dieser Arbeit nicht gegeben werden.

Bereits am Anfang der Untersuchung wird deutlich, dass sich im Vergleich zu den Jahren zuvor einiges geändert hat. Zum ersten Mal wird die Umwelt im Sustainability Review explizit als Stakeholder angegeben: „Being the leading global packaging company means winning on behalf of all stakeholders, including the environment” (Amcor Limited 2018c:

4). Im gleichen Abschnitt fordert Amcor, globale Herausforderung durch enge Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Wertschöpfungskette zu lösen:

Urgent global challenges are best addressed collaboratively. We continuously push ourselves and others to achieve more, and are committed to understanding challenges and advancing transformational change through partnerships across the value chain (Amcor Limited 2018c: 4).

5.2.1 Ziele

Amcor kündigte im Januar 2018 an, dass bis 2025 alle hergestellten Verpackungen recycelbar oder wiederverwendbar sein werden. Sie sind das erste globale Verpackungsunternehmen, das diese Selbstverpflichtung eingeht. Außerdem versprechen sie, dass sie für mehr Recycling auf der Welt sorgen werden und zukünftig selbst mehr recyceltes Material bei der Produktion verwenden (vgl. Amcor Limited 2018c: 6f).

Um den Selbstverpflichtungen nachkommen zu können, fokussiert sich das Unternehmen speziell auf drei Bereiche. Erstens soll die Nachhaltigkeit der Verpackungen verbessert werden. Zweitens sollen die Auswirkungen der gesamten Arbeitsabläufe auf die Umwelt reduziert werden. Drittens sollen Lösungen für Umweltherausforderungen durch Partnerschaften gefunden werden (vgl. ebd.: 4).

5.2.2 Produktinnovation

Für die Weiterentwicklung der Verpackungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit nutzt Amcor die Option Life Cycle Assessment (LCA). LCA ist eine datenbasierte Möglichkeit, die Auswirkungen eines Produktes auf die Umwelt während der gesamten Produktlebenszeit einschätzen zu können. Die Lebenszeit eines Produktes beginnt beim Prozess des Rohmaterialgewinns und endet bei der Entsorgung beziehungsweise dem Recycling. Amcor verwendet ihre eigene LCA Software Advanced Sustainability Stewardship Evaluation tool (ASSET), um die Daten des Lebenszyklus ihrer Produkte zu erfassen. Der erste Schritt des dreistufigen Prozesses ist die Analyse und Bewertung der Lebensdauer einer Verpackung. Im Anschluss daran werden Verbesserungsmöglichkeiten für neue Produkte herausgearbeitet. Abschließend wird auf Basis der identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten eine neue innovative Verpackung entwickelt (vgl. Amcor Limited 2018d: 13).

Amcor nutzt verschiedene Ansätze, um die Nachhaltigkeit ihrer Verpackungen zu optimieren. Eine weit verbreitete Methode ist es, die Verpackung leichter und dünner zu

gestalten, indem möglichst wenig Material verwendet wird. Amcor teilt mit, dass dieses Verfahren von ihren Kunden oft unterstützt und befürwortet wird, da die Produkte zusätzlich zur verbesserten Nachhaltigkeit auch kostengünstiger in der Herstellung sind. Als Beispiel ist hier die recycelbare 23 Mikrometer breite Folie NaturePlus Clear Film zu nennen.

Das neu entwickelte Produkt ist einerseits ebenso durchsichtig, stabil und widerstandsresistent wie nicht-recycelbare Alternativfolien, und andererseits sieben Mikrometer dünner und somit noch effizienter und nachhaltiger als vergleichbare recycelbare Modelle. Diese Technik hat jedoch Grenzen, denn ab einem bestimmten Punkt verliert die Verpackung an Qualität. Als weiteres Problem deutet Amcor daraufhin, dass sehr leichte Hartplastikprodukte von maschinellen Trennungsanlagen in ein falsches Recyclingsystem eingeordnet werden können (vgl. ebd.: 15).

Eine weitere Nachhaltigkeitsmaßnahme, speziell um zu vermeiden, dass mehr Plastik auf unbestimmte Zeit in der Umwelt liegt, ist die Herstellung von biologisch abbaubaren Verpackungen. Amcor beschäftigt sich mit dieser Option, betont allerdings die Schwierigkeiten und steht einer breiten Einführung solcher Produkte auf dem Markt skeptisch gegenüber. Denn die bisher entwickelten Verpackungen dieser Art zersetzen sich nur auf bestimmten Kompostanlagen, bei denen die Temperatur, der Feuchtigkeitsgehalt und andere Umweltfaktoren für den Prozess optimal gegeben sind. Die Verantwortlichen von Amcor vermuten, dass sich die Annahme verbreite, dass sich die Verpackungen einfach in der Natur von alleine zersetzen. Da dies nicht der Fall ist, wäre das Resultat ein Anstieg des Plastikmülls in der Umwelt. Als Konsequenz dieses Gedankengangs fokussiert sich das Unternehmen primär darauf, dass die Konsumenten die recycelbaren Verpackungen ordnungsgemäß entsorgen und vernachlässigt die Forschung der biologisch abbaubaren Materialien (vgl. ebd.: 15).

Eine andere Verfahrensweise, um einerseits die Herstellung von neuem Kunststoff zu minimieren und andererseits gegen die Anhäufung von Plastikmüll vorzugehen, ist die verstärkte Nutzung von recyceltem Material, dem sogenannten Post consumer recycled content (PCRC). Amcor teilt mit, dass sie im Geschäftsjahr 2018 ungefähr 2% PCRC in der Produktion verwendet haben. Unter anderem haben sie zusammen mit dem Partner Alkume einen Behälter aus Polyethylenterephthalat (PET) für Handseife entwickelt, der zu 50% aus PCRC besteht. Doch für die vermehrte Verwendung von PCRC schildert

Amcor einige limitierende Faktoren. Erstens liegt die Wahl des zu verarbeitenden Materials oft nicht in ihrer Hand, sondern ist von den Kunden vorgegeben. Zweitens ist das Angebot von PCRC noch ziemlich gering und von unterschiedlicher Qualität. Drittens müssen die Fertigungsanlagen entsprechend angepasst werden, was eine enorme Investition bedeutet. Für die Zukunft erwartet der Verpackungsproduzent allerdings, einhergehend mit verbesserten Recyclingsystemen, sowohl ein größeres Angebot als auch eine größere Nachfrage von PCRC (vgl. ebd.: 14).

Bei der Darstellung der Produktinnovation von Amcor finden sich viele Elemente des von Schneider beschriebenen CSR 2.0 wieder. Das Unternehmen übernimmt Verantwortung bei der Bekämpfung des Problems, indem es an einer der Ursachen ansetzt. Mithilfe von ASSET identifiziert Amcor die Problemstellen ihrer Produkte und arbeitet Verbesserungsmöglichkeiten heraus. Mit verschiedenen Techniken versucht es anschließend die Nachhaltigkeit ihrer Verpackungen zu optimieren. Die Entwicklung möglichst nachhaltiger Produkte ist also eine CSR-Maßnahme, die das Kerngeschäft betrifft. Dennoch können diese auch als Scheinmaßnahmen interpretiert werden und somit auch auf einer niedrigeren Stufe eingeordnet werden. Bei jeder der verschiedenen dargestellten Produktinnovationen deutet Amcor auf problembringende Faktoren hin, die nicht in ihrer Verantwortung stehen. Bei dem Produkt NaturePlus Clear Film sind es die maschinellen Trennungsanlagen, welche die innovativen Produkte falsch einordnen würden. Bei den biologisch abbaubaren Verpackungen geht Amcor davon aus, dass die Bevölkerung ein falsches Verständnis hätte und in der Folge noch mehr Müll in der Umwelt landen würde. Und bei der Verwendung von PCRC in der Herstellung der Produkte sind es oft die Kunden, die ein bestimmtes Material bestimmen. Die Verlagerung der Verantwortung auf andere Stakeholder, kann wie ein Plädoyer für die Beibehaltung des Status-Quo interpretiert werden. Ergo finden sich bei der Maßnahme der Produktinnovation, obwohl sie in das Kerngeschäft eingreift, auch Charakteristika von CSR 1.0 wieder, da der Optimierungsprozess der Nachhaltigkeit nicht zwingend die wahre Intention ist. Eine eindeutige Einordnung auf eine Stufe des Reifegradmodells ist daher schwierig, da einerseits Elemente von CSR 2.0 vorhanden sind, aber andererseits das CSR-Engagement auch eine reine Alibihandlung sein kann, was einer Maßnahme der CSR-Stufe 1.0 gleichen würde.

5.2.3 Arbeitsabläufe

In Folge des Kyoto Protokolls 2008 hat sich Amcor EnviroAction Ziele gesetzt und möchte die Umweltauswirkungen der Betriebstätigkeiten reduzieren. Dabei hat sich das Unternehmen das langfristige Ziel gesetzt jeglichen Abfall, der während der Produktionskette entsteht, entweder zu recyceln oder wiederzuverwenden (vgl. Amcor 2018d: 22). Im Geschäftsjahr 2018 wurden 76% des Abfalls recycelt. 82 der knapp 200 Unternehmensstandorte erreichten das Ziel, dass gar kein Müll auf Deponien landete oder verbrannt wurde. Besonders an den Standorten in Südamerika und Asien gestaltet sich die Realisierung des Ziels schwierig, da dort entsprechende Infrastrukturen fehlen. Amcor verspricht, weiter daran zu arbeiten, dass in Zukunft 100% des produzierten Abfalls wiederverwendet wird (vgl. ebd.: 25).

Das selbst gesetzte Ziel, dass in Zukunft sämtlicher eigenproduzierter Abfall wiederverwendet oder recycelt wird, beinhaltet Merkmale der CSR-Stufe 2.0. Das Unternehmen, welches zu mehr Recycling aufruft, möchte als Vorreiter vorangehen und verspricht eine möglichst nachhaltige Produktionskette. Dennoch ist es notwendig, dass alle Unternehmensstandorte 100% des Mülls recyceln oder wiederverwenden, denn erst dann lebt das Unternehmen ihre Werte und Bestrebungen vor, anstatt sie nur zu kommunizieren.

5.2.4 Post-Consumer Abfälle

Amcor hat das Ziel die Post-Consumer Abfälle zu minimieren. Das heißt, sie möchten dafür sorgen, dass ihre Produkte nach der Nutzung entsprechend entsorgt und recycelt werden, sodass einerseits die Umwelt nicht verunreinigt wird und andererseits das Material wiederverarbeitet werden kann. Es müssen drei Voraussetzungen gegeben sein, damit eine Verpackung nach der Verwendung recycelt wird. Das Produkt muss vollständig recycelbar sein, es muss ein Recyclingsystem geben und schließlich muss es der Verbraucher passend entsorgen. Amcor hat sich verpflichtet, dass bis 2025 alle Produkte zu 100% recycelbar sind. Bis dahin steht das Unternehmen noch vor mehreren Herausforderungen. Denn obwohl ein Plastikbehälter aus PET recycelt werden kann, können Zusätze den Recyclingvorgang behindern. Unter solchen Zusätzen sind beispielsweise Etikette zu verstehen, die aus Marketinggründen um den Behälter gewickelt sind. Sie müssen vor dem Prozess entfernt werden, da sie aus anderem Material bestehen und nicht gemeinsam mit Hartplastik recycelt werden. Amcor versichert diesbezüglich eng mit ihren Kunden zusammenzuarbeiten, um Lösungen zu finden (vgl. ebd.: 17).

Ein weiteres Problem sind luftdichte flexible Verpackungen, die unter anderem viel für Medikamente gebraucht werden. Sie bestehen häufig nicht ausschließlich aus Plastik, sondern aus unterschiedlichen Materialien und erschweren somit den Wiederverarbeitungsprozess. In vielen Ländern werden Verpackungen dieser Art gar nicht erst zum Recyceln gesammelt. Amcors Experten arbeiten an Lösungen, dass einerseits einheitliches Material verarbeitet wird und andererseits, dass diese Verpackungen ebenfalls zum Recyceln gesammelt werden (vgl. ebd.: 17).

Wie zuvor erwähnt, fehlen besonders in Asien die Infrastrukturen für Recyclingsysteme. Gleichzeitig dominiert Asien den Markt der flexiblen Plastikverpackungen. Im Jahr 2014 hatte der asiatische Markt einen Verkaufsanteil von 42% in diesem Bereich (vgl. Gone Adventurin 2017: 14). Für eine genauere Analyse dieser beiden Phänomene beauftragte Amcor die Unternehmensberatung Gone Adventurin einen Bericht darüber zu verfassen, inwiefern flexible Plastikverpackungen in Asien gesammelt und recycelt werden. In dem Bericht wird geschrieben, dass 82% des gesamten Plastikmülls, der jährlich in die Meere gelangt, aus Asien stammt. Einen besonders großen Anteil dieser 82% machen die flexiblen Verpackungen aus, da sie im Vergleich zu anderen Materialien einen geringen Wert haben. Hartplastik hingegen wird deutlich mehr zum Recyceln gesammelt. Zu den größten verantwortlichen Ländern zählen Indien, Indonesien und die Philippinen, die in dem Bericht untersucht werden. Als Gründe für den enormen Zufluss von Plastikmüll in die Ozeane werden die unzureichende Infrastruktur für Müllentsorgung, die nicht vorhandene Mülltrennung, Mangel an Vorschriften und die bereits überfüllten Mülldeponien genannt. In der Analyse werden vorhandene Initiativen zum Sammeln und Recyceln von flexiblen Plastikverpackungen miteinander verglichen und Schlüsselemente für den Erfolg eines Projektes identifiziert. Als substanzielle Ergebnisse werden die Mülltrennung am Entstehungsort, die Bedeutsamkeit von Einrichtungen für die Materialrückgewinnung und die Voraussetzung der finanziellen Rentabilität festgehalten (vgl. Gone Adventurin 2017: 16-76).

Die Verfasser des Berichtes kommen zu folgendem Fazit:

Even as improvements in design and innovation in material types are being actively researched, it is clear that great intervention is needed to address growing post-consumer flexible packaging waste in Asia. Any effort to tackle this challenge must include a multi stakeholder approach (local government participation is key), embrace source

segregation, support material recovery facilities and, ensure a financially viable end solution (Gone Adventurin 2017: 7).

Es wird deutlich, dass die Zusammenarbeit verschiedener Akteure für eine Verbesserung der Recyclingrate essenziell ist. Amcor arbeitet sowohl selbstständig als auch in Zusammenarbeit mit Gone Adventurin unterschiedliche Problemstellen heraus. Dieser wichtige Schritt wird von dem Versprechen gefolgt, dass sie mit Partnern zusammen Lösungen finden werden. An dieser Stelle des GRI-Reports weist das Unternehmen jedoch nicht auf konkrete Arbeitsgruppen oder Kooperationen hin. Auch die Partnerschaften, welche im folgenden Unterkapitel dargestellt werden, beschäftigen sich nur teilweise mit den hier erwähnten Problemen. Besonders in Asien, welches sich als Kontinent mit den meisten Schwierigkeiten beim Recycling entpuppt hat, ist Amcor verhältnismäßig wenig tätig. Wenn sich das Unternehmen Amcor also mit dem Problem gar nicht in dem Maße auseinandersetzt, wie es vorgibt dies zu tun, dann kann es sich um lose Versprechen handeln. Ein solches Versprechen, welches möglicherweise eine Imageverbesserung intendiert, wird bei Schneider als CSR 1.0 eingeordnet. Die Herausstellung der Probleme und die Beauftragung einer Berichterstellung von Gone Adventurin, gefolgt von einer aktiven, problemlösungsorientierten Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, wäre jedoch ein integratives, zukunftsorientiertes CSR-Engagement der Stufe 2.0. Solange diese Kooperationen jedoch nicht existieren, handelt es sich um Maßnahmen, die nicht in der Tiefe des Unternehmens, sondern lediglich an der Oberfläche stattfinden und somit CSR 1.0 zugeordnet werden.

5.3 Kooperationen mit anderen Akteuren

Amcor arbeitet mit unterschiedlichen anderen Akteuren zusammen, um gegen verschiedene globale Herausforderungen vorzugehen. In diesem Abschnitt werden die Initiativen und Projekte erläutert, die sich mit dem Plastikmüll-Problem befassen. Nach einer kurzen Einführung über die jeweiligen Kooperationen wird darauf eingegangen, welchen Beitrag Amcor leistet. Das Eingehen von Partnerschaften und die Unterstützung von Initiativen geschieht auf freiwilliger Basis und zählt deshalb als eine Form des CSR Engagements. Demzufolge werden die unterschiedlichen Kooperationen ebenfalls auf Merkmale des Reifegradmodells hin untersucht.

5.3.1 The New Plastics Economy – Rethinking the Future of Plastics Die Ellen MacArthur Foundation hat 2016 die Initiative The new Plastics Economy (NPEC) ins Leben gerufen und damit einen wichtigen Teil dazu beigetragen, dass Bürger, politische Akteure und Unternehmen dem Thema Plastik und Plastikmüll mehr Aufmerksamkeit schenken. Ein Projektteam, bestehend aus Vertretern der Ellen MacArthur Foundation, dem World Economic Forum und von McKinsey & Company, veröffentlichte 2016 den Bericht The new Plastics Economy – Rethinking the Future of Plastics. Dieser basiert auf Interviews mit mehr als 180 Experten und Analysen von über 200 verschiedenen Studien und Arbeiten. Die Arbeit befasst sich mit dem Plastikmüll-Problem und stellt besonders die Komplexität des Themas heraus. Es wird gesagt, dass einzelne Maßnahmen nicht ausreichen, sondern dass es eine umfassende Änderung der Umgangsweise mit Plastikverpackungen braucht (vgl. World Economic Forum et al. 2016: 15f). Worum es sich bei NPEC handelt, wird zu Beginn knapp zusammengefasst:

This report outlines a fundamental rethink for plastic packaging and plastics in general; It offers a new approach with the potential to transform global plastic packaging materials flows and thereby usher in the New Plastics Economy (World Economic Forum et al. 2016: 15).

Die Initiative fordert einen Wechsel von dem linearen Modell zu einem kreislaufwirtschaftlichen Modell, der sogenannten „circular economy“ (ebd.: 16). Das bedeutet, dass Plastik nie zu Abfall wird, sondern immer wieder als hochwertiges Material in die Wirtschaft einfließt. Dadurch, dass gebrauchte Materialien als Produktionsrohstoffe verwendet werden, werden einerseits weniger natürliche Rohstoffe abgebaut und andererseits bedeutend weniger Müll produziert. Es profitieren sowohl die Umwelt als auch die Unternehmen gleichermaßen (vgl. ebd.: 16).

Um diesen Ansatz zu verwirklichen werden in dem Bericht drei notwendige Schritte erläutert. Der erste und wichtigste Schritt ist es, ein effektives Wirtschaftssystem für das Plastik nach der Nutzung zu etablieren. Dies erfordert zunächst eine Verbesserung der Recyclingsysteme auf allen Ebenen unter Berücksichtigung der regionalen Unterschiede. Des Weiteren müssen neue technologische Möglichkeiten zur Verarbeitung von PCRC entwickelt werden, damit schließlich mehr PCRC in der Produktion verarbeitet wird. Im zweiten Schritt muss dafür gesorgt werden, dass weniger Plastik in die Umwelt gelangen kann. Dafür bedarf es vor allem einer Verbesserung der Infrastruktur zum Sammeln, Lagern und

Wiederverarbeiten in vielen Regionen der Welt. Gleichzeitig muss eine gewisse wirtschaftliche Attraktivität für das Verbleiben der bereits gebrauchten Verpackungen in dem System gegeben sein, damit die Produkte nach der Nutzung auch in entsprechenden Recyclingsystemen landen und nicht sorglos anderweitig entsorgt werden. Zusätzlich soll in die Entwicklung biologisch abbaubarer Materialien investiert werden. Denn mit vielen Maßnahmen ist es möglich, den Zufluss von Plastik in die Umwelt auf ein Minimum zu reduzieren, diesen jedoch gänzlich zu beseitigen, ist extrem unwahrscheinlich. Der Rest, der nicht wiederverarbeitet wird, würde sich somit nach gewisser Zeit zersetzen. Im dritten Schritt soll die Plastikherstellung von fossilen Materialien unabhängig gemacht werden, was zum großen Teil bereits durch eine effiziente Einführung des ersten Schrittes gewährleistet werden kann. Denn die Verwendung von mehr PCRC führt zu einer Minimierung des Bedarfes von neuen Kunststoffen und somit auch von fossilen Rohstoffen, da diese die Basis der Herstellung sind (vgl. ebd.: 31-38).

Eine enge Zusammenarbeit wirtschaftlicher, politischer und zivilgesellschaftlicher Akteure sei dafür unabdingbar. In dem Bericht wird von einem „coordinating vehicle“ (ebd.: 39) gesprochen, welches eine solche Initiative leiten und koordinieren müsse. Ein solches Hilfsmittel existiert jedoch nicht, weshalb eine enge Zusammenarbeit wirtschaftlicher, politischer und zivilgesellschaftlicher Akteure dafür erforderlich sei (vgl. ebd.: 39). Amcor ist Partner dieser Initiative und hat einen Beitrag zur Erstellung des Berichtes geleistet. Zur Umsetzung des kreislaufwirtschaftlichen Modells ist jeder Teil der Wertschöpfungskette gefordert zu handeln. Die Teilnahme an einer solchen internationalen Initiative zeigt, dass das Unternehmen Interesse an einer tatsächlichen Veränderung des Systems zugunsten eines umweltschonenden Umgangs mit Plastik hat und ihren Beitrag dazu leisten möchte. Darüber hinaus geht Amcor in seiner Branche als reiner Verpackungshersteller mit gutem Beispiel voran, denn: „Amcor is a partner of the Ellen MacArthur Foundation’s New Plastics Economy initiative (NPEC), and the only core partner that is a packaging manufacturing company“ (Amcor Limited 2018d: 35). Die Mitgliedschaft dieser Initiative, insbesondere als einziger reiner Verpackungshersteller, zeigt Merkmale von CSR 3.0. Die Bereitschaft ihr zukünftiges Geschäftsmodell, geleitet von einem sogenannten „Megatrend“ (Schneider 2015: 38), zu ändern, weist dem Unternehmen die Rolle eines proaktiven politischen Gestalters zu, der weitere Unternehmen zu einem solchen Engagement überzeugen kann. Als weiteres Element dieser CSR-Stufe ist

die gleichgestellte Wertschätzung des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Erfolges des kreislaufwirtschaftlichen Modells zu nennen.

5.3.2 Ocean Conservancy

Ocean Conservancy wurde 1972 gegründet und setzt sich seitdem für den Schutz und die Gesundheit der Weltmeere und ihrer Lebewesen ein. Nachdem sie sich zunächst auf bestimmte Spezies wie Wale und Schildkröten konzentrierten, wechselten sie den Fokus auf den gesamten Meereslebensraum (vgl. Ocean Conservancy History o.D.).

Im Jahr 2012 etablierte die gemeinnützige Organisation zusammen mit anderen NGOs und verschiedenen Akteuren aus der Industrie die Trash Free Seas Alliance (TSFA). TSFA vereint sektorübergreifende Akteure und bietet ein Forum, in welchem gemeinsam Lösungen erarbeitet werden sollen, damit einerseits mehr Plastikverpackungen recycelt werden und andererseits weniger Abfall in die Ozeane gelangt. Ziel der Allianz ist die Reduzierung des ins Meer gelangende Plastikmülls um 50% bis 2025. Amcor ist Mitglied der Allianz und trägt mit technischer Expertise und finanzieller Unterstützung zur Entwicklung innovativer Lösungsansätze bei (vgl. Amcor Limited 2018d: 39).

2017 hat Amcor außerdem das jährliche Ereignis International Coastal Cleanup (ICC) von Ocean Conservancy finanziert. Beim ICC 2017 beseitigten 500.000 Freiwillige auf der ganzen Welt Müll von den Stränden und aus dem Wasser. Etwa 1.000 Mitarbeiter des Unternehmens nahmen selbst an der Aktion teil und sammelten ungefähr 11.000 Kilogramm Abfall (vgl. ebd.: 39).

Die Finanzierung und Beteiligung des ICC entspricht einem CSR-Engagement der Stufe CSR 1.0 auf dem Reifegradmodell. Beides eignet sich für eine Schlagzeile und kann für die kurzfristige Imageverbesserung nützlich sein. Dennoch sind es oberflächliche Maßnahmen, die lediglich die Symptome und nicht die Ursachen des Problems bekämpfen. Sollten die Experten von Amcor gemeinsam mit anderen Partnern im Rahmen der TSFA Lösungen entwickeln, die mehr Recycling von Verpackungen ermöglicht oder den Zufluss von Plastik in die Weltmeere reduziert, dann handelt es sich bei der Mitgliedschaft der TSFA nicht nur um einen unilateralen Ressourcentransfer durch eine rein finanzielle Unterstützung, sondern um eine zukunftsorientierte Maßnahme der Stufe 2.0. Eine klare Einordnung auf

eine Stufe des Modells ist auch hier von der konkreten Umsetzung abhängig, da sowohl Merkmale von CSR 1.0 als auch von CSR 2.0 zu finden sind.

5.3.3 Earthwatch Institute

Seit 2001 kooperiert Amcor mit der Umweltorganisation Earthwatch Institute. Das Earthwatch Institute wurde 1971 gegründet und hat sich die Mission gegeben, Menschen weltweit auf verschiedenen Wegen in die wissenschaftliche Forschung einzubinden, um das Verständnis für die Notwendigkeit des nachhaltigen Handelns zu fördern (vgl. Earthwatch Institute o.D.). Angesichts der Partnerschaft nehmen Mitarbeiter von Amcor jährlich an Expeditionen teil. Seit 2015 beschäftigen sich die Forschungsreisen mit der Problematik der Meeresabfälle. Im Oktober 2017 waren 15 Angestellte aus verschiedenen Unternehmensbereichen in Südafrika und haben dort untersucht, wie der Plastikmüll in die Ozeane gelangt und mit welchen Mitteln dieses problematische Geschehen vermieden werden kann. Ihre Analyse von mehr als 7.000 Plastikteilen ist Teil der Studie der Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation. Das vorläufige Ergebnis dieser Studie zeigte, dass sich Plastikgegenstände, die an den Küsten gefunden werden, in den meisten Fällen nicht weit von der Verschmutzungsquelle entfernt haben (vgl. Amcor Limited 2018d: 40).

Das Zitat eines Teilnehmers zeigt welches Lernpotenzial in einer solchen Expedition steckt:

I now know that local recycling facilities and infrastructure have a massive impact on how we manage our waste and where it could end up. I understand now, more than ever the importance of recycling properly and verifying that our local plant aligns with Amcor's sustainability commitment. I've identified gaps and I'm working to correct them by educating my co-workers and ensuring the recycling process is established, developed as needed, and being followed with my facility (Higgenbotham in Amcor Limited 2018d: 40).

Die Teilnehmer sind Teil eines Forschungsprojektes und lernen die Auswirkungen des Plastikmülls und damit auch die Wichtigkeit des Recyclings und der Wiederverwendung kennen. Als Mitarbeiter eines plastikproduzierenden Unternehmens sind ihnen die Tragweite der enormen Produktion und fehlerhaften Entsorgung vermutlich bereits bekannt, dennoch kann eine Expedition sehr effektiv sein. Denn eine aktive Teilnahme an einer solchen Untersuchung, hilft zum vertieften Verständnis. Bezogen auf das Reifegradmodell bedeutet das also, dass diese Expeditionen ein Teil eines CSR-

Engagements der Stufe 2.0 sind. Denn für diese Stufe ist es notwendig, dass die Nachhaltigkeit gelebt und nicht nur kommuniziert wird. Die Teilnehmer der Expedition werden

durch das neue ausgeprägte Verständnis für das Problem, den Wert der Nachhaltigkeit vorleben und ihr Wissen an ihre Kollegen weitergeben können. Allerdings bleibt auch zu bedenken, dass die Werte vom gesamten Unternehmen vorgelebt werden sollen, weshalb zu hinterfragen bleibt, warum lediglich 15 von insgesamt ca. 33.000 Arbeitnehmern von einer solchen Erfahrung profitieren.

5.3.4 Regionale Kooperationen

Neben der Teilnahme an großen globalen Kooperationen ist Amcor ebenfalls auf regionaler Ebene aktiv. Während zum Beispiel für die Verbesserung der Nachhaltigkeit ihrer Produkte global einheitlich gedacht und gehandelt werden kann, ist dies für die Erhöhung der Recyclingrate ihrer Produkte nicht möglich, da Recycling auf regionaler Ebene stattfindet. Aufgrund der unterschiedlichen Infrastrukturen wird auf den verschiedenen Märkten nicht gleichermaßen recycelt. Folglich setzt das Unternehmen dafür auf regionale Partnerschaften.

Seit 2014 ist Amcor Mitglied der in der USA ansässigen Non-Profit Organisation The Recycling Partnership. Durch finanzielle Zuschüsse und technische Expertise leistet das Unternehmen einen Beitrag, damit Gemeinden ihre Recycling-Infrastruktur verbessern können und die Menschen über den Nutzen von Recycling aufgeklärt werden (vgl. Amcor Limited 2018d: 41). Zum Beispiel unterstützt die Organisation Städte, die versuchen ihre Kommunikation und Maßnahmen des Recyclings anzugleichen. Wenn ein bestimmtes Produkt in einer Stadt für recycelbar erklärt wird, dieses aber in einer Nachbarstadt als recyceluntauglich gilt, sind die Bürger unsicher und entsorgen den Müll möglicherweise falsch. Durch städteübergreifende Vereinheitlichung der Kommunikation darüber, welche Produkte recycelt werden können, kann dieses Problem behoben werden. Die Organisation geht davon aus, dass mehr effektiv recycelt wird, je einfacher die Voraussetzungen für den Verbraucher gemacht sind (vgl. Martin 2019).

Amcor ist ebenfalls Partner eines anderen Projektes in den USA. Das Projekt Materials Recovery Facilities for the Future (MRRF), welches von der Organisation American Chemistry Council ins Leben gerufen wurde, hat das Bestreben, technische Lösungen zu finden, damit flexible Plastikverpackungen in den bereits vorhandenen Recyclingsystemen recycelt werden können. Verschiedene Tests haben gezeigt, dass dies möglich ist, wenn eine entsprechende Sortierungsmechanik eingebaut wird. Da dies eine enorme Investition bedeuten würde, versuchten Experten von Amcor unter anderem Absatzmärkte für

wiederhergestelltes Material zu finden, damit die Sortierung der verschiedenen Verpackungsarten einen finanziellen Anreiz hat (vgl. Amcor Limited 2018d: 41).

In Europa ist Amcor Teil von A Circular Economy for Flexible Packaging (CEFLEX). CEFLEX ist eine Arbeitsgemeinschaft von vielen verschiedenen europäischen Unternehmen und Verbänden, welche die gesamte Wertschöpfungskette der Produktion flexibler Verpackungen repräsentieren. Sie arbeiten daran, dass flexible Verpackungen in Europa in größerem Ausmaß recycelt werden. Dafür soll eine entsprechende Infrastruktur für die Sammlung, Sortierung und Wiederverarbeitung entwickelt werden (vgl. CEFLEX o.D.). Amcor ist in verschiedenen Arbeitsgruppen tätig und hält den Vorsitz des CEFLEX Führungskomitees (vgl. Amcor Limited 2018d: 41).

In Australien und Neuseeland unterstützt Amcor die Organisation REDcycle, die ebenfalls aus Melbourne stammt. REDcycle beschäftigt sich wie CEFLEX und MRFF mit den flexiblen Plastikverpackungen. Sie kooperieren mit großen Supermarktketten und stellen dort Großbehälter bereit, in denen flexible Plastikverpackungen eingeworfen werden können (vgl. Redcycle o.D.). Die Organisation sammelt diese Verpackungen zur ersten Verarbeitung und liefert sie anschließend an das australische Unternehmen Replas, das aus dem Material neue Produkte wie Fitnessgeräte oder Gartenmöbel herstellt (vgl. Amcor Limited 2018d: 41).

Bei den regionalen Kooperationen finden sich überwiegend Elemente der Stufe CSR 1.0 wieder. Viele dieser Kooperationen deuten auf eine Wohltäter-Bittsteller Beziehung hin. Das Unternehmen versucht, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, indem es Projekte mit finanziellen Mitteln unterstützt. Der Dialog mit anderen Stakeholdern zur Lösungsfindung kann hingegen auch auf der Stufe CSR 2.0 eingeordnet werden. Dennoch kann die Vermutung entstehen, dass sich hinter den Partnerschaften die Intention des Reputationsgewinns verbirgt, denn schließlich finden sie auf den ohnehin schon fortgeschrittenen Kontinenten statt. Der Umgang mit den flexiblen Plastikverpackungen nach der Nutzung, welches sich als großes Problem herausstellte, wird mit den Projekten zwar angegangen, jedoch nicht in Asien, welches der globale Marktführer dieser Produkte ist und zeitgleich für den größten Teil des Plastikmülls, der in die Ozeane gelangt, verantwortlich ist.

5.4 Einordnung in das Reifegradmodell

Das Verpackungsunternehmen Amcor hat erkannt, dass es ein Problem gibt und sich Ziele gesetzt, die helfen sollen das Plastikmüll-Problem zu bekämpfen. In den unterschiedlichen Maßnahmen, die sie ergriffen haben, finden sich Merkmale der verschiedenen Stufen des Reifegradmodells wieder. Wenn das dargestellte CSR-Engagement als eine Einheit gesehen wird, dann kann dieses am ehesten der Stufe 1.0 zugeordnet werden. Denn neben den vielen Engagements der Stufe CSR 1.0 finden sich auch bei den Maßnahmen, die Elemente der Stufe 2.0 enthalten, Argumente für die Einordnung auf der Stufe 1.0 wieder. Bei CSR 2.0 handelt es sich um Maßnahmen, die systematisch in das Kerngeschäft des Unternehmens integriert sind, von allen Beschäftigten mitgetragen werden und die Ursachen des Problems bekämpfen. Damit das gesamte CSR-Engagement auf der Stufe 2.0 eingeordnet wird, müssten diese Aspekte in allen Bereichen zu jeder Zeit zu finden sein. Da jedoch selbst bei den Projekten, welche einige dieser Merkmale beinhalten, Zweifel aufkommen, wäre eine Einordnung auf dieser Stufe nicht gerechtfertigt. Lediglich die Teilnahme an der Initiative NPEC weist auf ein CSR-Engagement der Stufe 3.0 hin. Als einziges reines Verpackungsunternehmen gehen sie als Vorreiter voran und zeigen, dass sie einer Änderung des Systems zugunsten der Umwelt offen gegenüberstehen und diese unterstützen. In naher Zukunft müssen jedoch Maßnahmen ergriffen werden, die ihr Interesse daran belegen indem sie die Veränderung hin zu einem kreislaufwirtschaftlichen Modell durch konkrete Umsetzungen tatsächlich fördern.

Es kann also festgehalten werden, dass das Unternehmen CSR-Engagement betreibt, dieses jedoch primär an der Oberfläche und nicht in der Tiefe des Unternehmens stattfindet.

Im nächsten Kapitel wird das Unternehmen TCCC nach gleichem Muster auf dessen CSR Engagement bezüglich des Plastikmüll-Problems hin untersucht.

6 The Coca-Cola Company

Das zweite Unternehmen, welches in dieser Arbeit untersucht wird, ist The Coca-Cola Company. TCCC wurde ausgewählt, da sie als globaler Getränkehersteller durch den Verkauf ihrer Produkte in Plastikflaschen einen bedeutenden Anteil der Plastikproduktion ausmacht. Im Unterschied zu Amcor ist ihr Produkt nicht die Plastikverpackung als solche, sondern der Inhalt mit welchem diese befüllt sind. Beide Industriezweige sind jedoch gleichermaßen für die Bekämpfung des Plastikmüll-Problems mitzuverantworten.

In diesem Kapitel wird zunächst das Unternehmen kurz vorgestellt und anschließend auf die Ziele und Maßnahmen bezüglich des Plastikmüll-Problems eingegangen.

6.1 Wer ist The Coca-Cola Company?

The Coca-Cola Company wurde 1886 in Atlanta gegründet und entwickelte sich zum weltweit größten Getränke-Unternehmen. Neben den bekannten Soft Drinks wie Coca Cola, Fanta und Sprite ist das Unternehmen auch mit Getränken aus den Kategorien Wasser, Sportdrink, Saft, Tee, Kaffee, Energydrink sowie Milch- und Pflanzenbasierten Getränken auf dem Markt aktiv. TCCC operiert als dezentral organisiertes System und ist dadurch in der Lage, Kunden in über 200 verschiedenen Ländern zu erreichen. TCCC schließt mit lokalen Unternehmen einen Abfüll-Vertrag ab, woraufhin diese die Lizenz zum Produzieren, Abfüllen und Verkaufen der Getränke in ihrem Geschäftsgebiet haben. Insgesamt kooperiert TCCC weltweit mit fast 250 Abfüllpartnern, welche vor Ort eng mit ihren Kunden, wie Restaurants, dem Einzelhandel oder anderen Verkaufsstellen zusammenarbeiten, um die Konsumenten mit Coca-Cola Getränken zu versorgen. Durch dieses System werden täglich mehr als 1,9 Milliarden Getränke verkauft. Im Geschäftsjahr 2017 konnte das internationale Unternehmen, welches mehr als 60.000 Mitarbeiter beschäftigt, einen Gewinn von 35.410 Millionen US-Dollar verbuchen (vgl. The Coca-Cola Company 2017a: 8- 13).

6.2 Umgang mit dem Plastikmüll-Problem

Wichtiger Bestandteil des globalen Erfolges von TCCC ist die Verwendung von Flaschen. Bereits 1928 wurde das Getränk Coca-Cola mehr in Flaschen als durch Getränkespender verkauft. In den folgenden 50 Jahren wurden für den weltweiten Transport der Getränke hauptsächlich Glasflaschen verwendet. Im Jahre 1978 führte TCCC dann die stabile, recycelbare und leichte PET-Flasche in den Markt ein, welche aufgrund ihrer Vorteile die Glasflasche als Hauptverpackung verdrängte (vgl. Coca-Cola Great Britain o.D.). Im Jahr 2017 machten Plastik PET-Flaschen 59% der Verpackungen aus, die TCCC weltweit verkaufte. Andere Materialien wie Aluminium oder Glas wurden bedeutend weniger verwendet (vgl. Abb. 4).

Das Unternehmen produziert zum Verkauf ihrer Produkte deutlich mehr Flaschen aus Plastik als aus anderen Materialien, weshalb es für das Plastikmüll-Problem im großen Maße mitzuverantworten ist. In ihrem Sustainability-Report schreibt TCCC, dass es sich dieser Verantwortung bewusst sei: „The World has a packaging problem which we have

a responsibility to help solve” (The Coca-Cola Company 2017b: 10). In diesem Kapitel werden zunächst die Nachhaltigkeitsziele und Ambitionen bezüglich des Plastikmüll-Problems dargestellt und anschließend aufgeführt, mit welchen Mitteln das Unternehmen diese zu verwirklichen versucht. Wie schon in Kapitel 5 werden einzelne Maßnahmen auf Merkmale der Stufen des CSR-Reifegradmodells hin untersucht, um anschließend das Gesamtkonzept einordnen zu können.

6.2.1 Ziele

Im Januar 2018 kündigte TCCC das Ziel „A World Without Waste“ (Moye 2018a) an. Für eine erfolgreiche Umsetzung setzt TCCC auf einen Dreisäulen-Plan Design, Collect and Partner. Die erste Säule Design beinhaltet die Ziele, dass einerseits all ihre Verpackungen bis zum Jahr 2025 zu 100% recycelbar sind, und dass sie andererseits bis zum Jahr 2030 mindestens 50% PCRC in ihren Produkten verarbeiten. Mit der zweiten Säule Collect hat sich TCCC das Ziel gesetzt, dass bis 2030 für jede verkaufte Flasche oder Dose eine andere eingesammelt und recycelt wird. Dieses Ziel ist eine Erweiterung des Strebens, bis 2020 einen äquivalenten Anteil von 75% der Verpackungen, die sie in den Markt einführt zu sammeln und zu recyceln (vgl. The Coca-Cola Company 2018a). Im Jahr 2017 ist das Unternehmen mit 59% recycelten oder wieder-befüllten Behältern noch 16% von seinem Ziel entfernt (vgl. The Coca-Cola Company 2017b: 10). Die dritte Säule Partner beinhaltet die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, um eine gesunde und müllfreie Umwelt zu schaffen. Durch die Kooperation mit anderen Unternehmen, NGOs oder Regierungen möchte TCCC die Bürger zu mehr Recycling anregen, Recycling-Infrastrukturen verbessern und Leitlinien setzen, mit denen in Zukunft bedeutend weniger Müll in der Umwelt landet

und stattdessen recycelt wird (vgl. The Coca-Cola Company 2018a).

6.2.2 The Coca-Cola Foundation

Im Jahr 1984 etablierte der damalige CEO Roberto Goizueta die gemeinnützige Organisation The Coca-Cola Foundation. Die Stiftung ist TCCCs philanthropischer Arm und dient dem Unternehmen als Instrument, seiner Selbstverpflichtung nachzukommen, ein Prozent des vorjährigen Einkommens an die Gesellschaft zurückzugeben. Seit Gründung hat die Stiftung insgesamt mehr als eine Milliarde US-Dollar für die Verbesserung der Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene zur Verfügung gestellt (vgl. The Coca-Cola Foundation o.D.).

Im Jahr 2017 haben fast 300 verschiedene Organisationen in mehr als 70 verschiedenen Ländern von insgesamt 138 Millionen US-Dollar profitieren können. Die Liste über die in 2017 geleisteten Spenden und Subventionen zeigt, dass drei Bereiche primär unterstützt werden. Dazu zählen die Stärkung der Rolle der Frau, die Verbesserung von Gemeinden durch mehr Bildung und Jugendentwicklung und schließlich der Umweltschutz. Letzteres beinhaltet unter anderem Projekte zur Einsparung von Wasser während der Produktion, aber auch Initiativen zu mehr Recycling auf regionaler Ebene (vgl. The Coca-Cola Foundation 2017: 1-51). Als Beispiel für eine dieser Unterstützungen lässt sich die Asia Foundation nennen, die mithilfe einer Zahlung von etwa 170.000 US-Dollar eine PET Recycling Zentrale auf Sri Lanka aufbauen konnte, um mehr Aufmerksamkeit für Recycling zu generieren (vgl. ebd.: 4). Ebenfalls unterstützt TCCC durch ihre eigene Stiftung die bereits oben erwähnte Organisation The Recycling Partnership (siehe Kapitel 5.3.4). Der CEO der Organisation beschreibt TCCC als „one of our largest and most dedicated supporters“ (The Coca-Cola Company 2018). Zusätzlich zu der globalen Stiftung hat TCCC 19 weitere kleinere Stiftungen auf regionaler Ebene. Gemeinsam arbeiten sie mit Kommunalverwaltungen und NGOs zusammen, um einen Beitrag zur Gesellschaftsentwicklung und zum Umweltschutz zu leisten (vgl. The Coca-Cola Company 2012). Fabrizio Musca und Chiara Civera (2017) haben sich mit der Etablierung der unternehmenseigenen Stiftung in ihrem Aufsatz beschäftigt und festgehalten: „Through the Coca-Cola Foundation (started in 1984), the Coca-Cola company carries out international philanthropic actions consistent with the company’s core business“ (Musca; Civera 2017: 27). Sie sagen, dass TCCC die Stiftung als Instrument nutzt, internationale philanthropische Handlungen durchzuführen, die im Einklang mit dem Kerngeschäft stehen.

Durch die Einrichtung einer Stiftung entsteht also eine Verbundenheit zwischen dem Kerngeschäft und den finanziellen Zuschüssen, da festgelegt wurde, dass jährlich ein Prozent des wirtschaftlichen Gewinns für Fördermaßnahmen verwendet wird. Während Maßnahmen rein finanzieller Natur zuvor meist als oberflächliche Tätigkeiten eingestuft wurden, beinhalten sie durch diese Konstante gewisse integrative Merkmale. Bezogen auf Schneiders Reifegradmodell bedeutet das einerseits, dass jene einzelnen Maßnahmen Teil eines CSR-Engagements der Stufe 1.0 sind, andererseits aber auch, dass die Gesamtheit durch die Konstante der Stiftung zu CSR 2.0 gezählt werden kann.

6.3 Kooperationen mit anderen Akteuren

In diesem Abschnitt werden Initiativen erläutert, die von anderen Akteuren gegründet wurden und von TCCC unterstützt werden. Die zuvor erläuterte The Coca-Cola Foundation arbeitet in ihren Projekten ebenfalls mit anderen Akteuren zusammen, diese Partnerschaften sollen jedoch nicht auf eine Stufe mit den folgenden Kooperationen gestellt werden. The Coca-Cola Foundation wurde von TCCC selbst gegründet und stellt somit eine CSR-Maßnahme des Unternehmens dar. Die einzelnen Projekte, die die Stiftung unterstützt, sollen in dieser Arbeit nicht im Detail vorgestellt werden, da dies den Rahmen sprengen würde. In diesem Abschnitt werden eine Reihe von Initiativen, an denen sich TCCC beteiligt, erläutert und auf Elemente der verschiedenen Stufen des Reifegradmodells hin untersucht.

6.3.1 DEMETO

TCCC ist seit Mitte des Jahres 2018 Mitglied des Beirates des von der Europäischen Union geförderten Projektes DEMETO. DEMETO ist eine Arbeitsgemeinschaft, bei der verschiedene Industriepartner zusammenarbeiten, um eine chemische Form des Recyclings zu etablieren. Im Unterschied zum herkömmlichen, mechanischen Recycling kann bei der neuen Variante jegliches Plastik in hochwertige Verpackungen, dem sogenannten „food-grade“ (Curtis 2018) Plastik, umgewandelt werden. Zuvor konnten lediglich existierende hochwertige Verpackungen wie Plastikflaschen in food-grade Verpackungen recycelt werden. Als Grundlage der Initiative dient eine neue Technologie, welche Plastik mittels Mikrowellenstrahlen in ihre Basiskomponenten zersetzt. Diese Einzelteile können anschließend wieder zu hochwertigen Plastikprodukten zusammengesetzt werden. TCCC verspricht sich durch diese Technologie dem Ziel, 50% recyceltes Material in ihren Verpackungen zu verwenden, zu nähern. Denn ein Problem bei der Verwendung von mehr PCRC in Plastikflaschen ist das mangelnde Angebot von food grade Material auf dem Markt. Durch das chemische Recycling wäre es möglich, Plastikmüll aus dem Ozean zu nehmen und zu hochwertigen Verpackungen zu verarbeiten (vgl. Curtis 2018).

Zusätzlich startete der Abfüllpartner Coca-Cola European Partners mit dem Unternehmen Loop Industries eine Kooperation. Loop Industries ist ein Start-up-Unternehmen aus Kanada, welches sich mit innovativen Recyclingtechnologien auseinandersetzt und diese anwendet. Seit Beginn der Partnerschaft beliefert es den Abfüllpartner Coca-Cola European Partners mit 100% recyceltem Material, welches in Plastikverpackungen verarbeitet werden kann (vgl. Loop Industries 2018).

Als Mitglied des Beirates von DEMETO hat TCCC die Möglichkeit bei der Entwicklung der neuen Recyclingtechnologie Rückmeldungen zu geben und eventuell Vorschläge zu unterbreiten. Die Beteiligung an dem Projekt zeigt ein Interesse an der verbesserten Recyclingmethode, welches durch das Eingehen einer Partnerschaft mit Loop Industries untermauert wurde. Bei diesen Maßnahmen handelt es sich um ein CSR-Engagement der Stufe 2.0 handeln, sollte eine breite Einführung dieser Technologie folgen und anschließend effektiv angewendet werden. TCCC hätte die Möglichkeit, den Anteil des PCRC in ihrer Verpackungsproduktion deutlich zu erhöhen. In der Konsequenz würde dementsprechend weniger neuer Kunststoff für die Verpackungen hergestellt werden. Somit handelt es sich nicht um oberflächliche Tätigkeiten, sondern um integrierte, zukunftsorientierte Investitionen. Doch wie bereits erwähnt, ist dafür eine breite Einführung in der TCCC erforderlich.

6.3.2 The New Plastics Economy – Rethinking the Future of Plastics TCCC ist Partner der bereits oben erläuterten Initiative The New Plastics Economy (NPEC) (siehe Kapitel 5.3.1). Die Mitgliedschaft der NPEC, welche beabsichtigt das gesamte System der Plastikwirtschaft von dem aktuell linearen zu einem kreislaufwirtschaftlichen Modell zu verändern, zeigt, dass das Unternehmen ambitioniert an einer Lösung des Plastikmüll Problems interessiert ist. Hier werden Elemente der CSR-Stufe 3.0 deutlich, da der weltweit größte Getränkehersteller als politischer Akteur fungiert und als Vorbild weitere Akteure von der Wichtigkeit dieses Wandels überzeugen kann. Als ein weiterer Punkt, der bei Schneiders Reifegradmodell auf der Stufe 3.0 wiederzufinden ist, ist anzuführen, dass die ökonomischen Interessen den Ökologischen nicht überwiegen. Die Bereitschaft für eine Veränderung des zukünftigen Geschäftsmodells, kann dafür als Argument gelten. Denn TCCC steht einem Systemwechsel zugunsten der Umwelt offen gegenüber, obwohl nicht gewährleistet ist, dass der wirtschaftliche Erfolg nach der Einführung eines neuen Systems bestehen bleibt.

6.3.3 Cascading Materials Vision

Die Umweltorganisation World Wild Fund for Nature (WWF) startete 2017 die Initiative Cascading Materials Vision. Als Hintergrund dieser Initiative nennt der WWF die zunehmende Ressourcenknappheit und Umweltverschmutzung. Um diesen Problemen entgegen zu wirken, baut die Organisation auf den Ansatz „Doing more with less to protect the

planet” (World Wide Fund for Nature o.D.). Damit ist gemeint, dass durch die Wiederverwendung bereits benutzten Materials einerseits weniger natürliche Ressourcen abgebaut werden und andererseits weniger Abfall in der Umwelt landet. Der WWF erkannte, dass Unternehmen zu mehr Verarbeitung von Sekundärmaterial bereit sind, das Angebot von diesem mit angemessener Qualität jedoch viel zu gering ist. Zusammen mit anderen Umweltorganisationen und einigen der weltweit größten Unternehmen wie TCCC, Nestlé und McDonalds entwickelten sie ein Rahmenkonzept mit verschiedenen Leitprinzipien für die Industrie und andere Stakeholder. Mithilfe dieses Konzeptes sollen Unternehmen bei der Beschaffung von Sekundärmaterialien unterstützt werden, damit die Umwelt geschützt werden kann und der finanzielle Erfolg der Unternehmen nicht darunter leidet. Der WWF beabsichtigt außerdem neben der Industrie auch entscheidende Policy maker zu erreichen. Diese sollen über die Herausforderungen der vermehrten Wiederverarbeitung von Sekundärmaterialien informiert werden. Darauf aufbauend soll ein Dialog entstehen, um ebenfalls politische Lösungen zu finden (vgl. World Wide Fund of Nature o.D.).

TCCC ist Partner dieser Initiative und hat an der Erstellung des Konzeptes mitgewirkt und sich selbst den Leitprinzipien verpflichtet. Das Konzept wurde von einer Kooperation aus Unternehmen und NGOs initiiert und geleitet. Diese Kooperation stellt damit einen politischen Akteur dar, der versucht, die Veränderung des Systems voranzubringen. Die Mitgliedschaft dieses politischen Akteurs kann somit auf die CSR-Stufe 3.0 eingeordnet werden. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden kann, inwiefern diesen Leitlinien gefolgt wird und welche Auswirkungen sie tatsächlich haben. Dennoch ist allein die Erstellung der Prinzipien und die Selbstverpflichtung, diesen zu folgen, zunächst ein Argument dafür, die Maßnahme auf der höchsten Stufe des Reifegradmodells einzuordnen.

6.3.4 Circulate Capital

TCCC ist Partner der Firma Circulate Capital und hat in diese laut eigenen Angaben 15 Millionen US-Dollar investiert (vgl. Moye 2018b). Circulate Capital ist eine „investment management firm dedicated to incubating and financing companies and infrastructure that prevent the flow of plastic waste into world’s ocean while advancing the circular economy” (Circulate Capital 2018). Das Unternehmen fokussiert sich dabei auf die Länder Süd- und Süd-Ost-Asiens, da aus diesen Ländern der größte Anteil des weltweiten

Plastikmülls in die Meere gelangt. Als Hauptgrund dafür wird die mangelnde Infrastruktur für die Abfallentsorgung genannt, was unterschiedliche Ursachen haben kann. Das größte Problem, welches auf alle diese Regionen zutrifft, sind die unzureichenden finanziellen Möglichkeiten der regionalen Stadtverwaltungen, die für die Müllentsorgung letztendlich verantwortlich sind. An diesem Punkt setzt Circulate Capital an und hat sich die Beseitigung dieser Kapitalhemmnisse für die Entwicklung einer funktionierenden Abfallentsorgung und Recycling-Infrastruktur als Ziel gesetzt (vgl. Circulate Capital 2019: 3-13).

TCCC leistet als Partner dieser Firma einen Beitrag, indem es ihr finanzielle Zuschüsse gewährt. Die geldliche Unterstützung einer Organisation, die ein Projekt zugunsten der Umwelt initiiert, ist eine CSR-Maßnahme der Stufe 1.0.

6.3.5 The Global Plastic Partnership

Die Organisation World Economic Forum (WEF) gründete im September 2018 die Kooperation The Global Plastic Action Partnership (GPAP), um den Anstieg des Plastikmüll Problems zu vermeiden. Die Initiative arbeitet mit Regierungen und relevanten Stakeholdern in Küstenregionen zusammen, um dem Ziel einer Kreislaufwirtschaft näher zu kommen. Das erste Projekt ist eine Kooperation mit der indonesischen Regierung, welche einen nationalen Plan entwickelt hat, in den nächsten sieben Jahren die Meeresverschmutzung um 70% zu reduzieren. Die Initiative sieht in dieser Kooperation Potenzial, da die Regierung, die Wirtschaft und die Gemeinden bereits gegen das Plastikmüll-Problem vorgehen. GPAP plant, bis 2020 investierbare Lösungen entwickelt zu haben, die anschließend auch in anderen Ländern der Welt implementiert werden können. GPAP wird von den Regierungen Kanadas und des Vereinigten Königreiches sowie von Unternehmen wie TCCC finanziert.

TCCC unterstützt diese Initiative durch die Bereitstellung finanzieller Mittel, was auf ein Engagement der CSR-Stufe 1.0 hinweist.

6.4 Einordnung in das Reifegradmodell

Der US-amerikanische Getränkehersteller zeigt durch seine Zielsetzung und dem Dreisäulen-Plan Design, Collect and Partner, dass er gewillt ist, etwas an der aktuellen Situation zu ändern und Maßnahmen zu ergreifen. In erster Linie ist TCCC durch ihre Stiftung als finanzieller Unterstützer von unterschiedlichsten Projekten aktiv. Da die Stiftung

eine Verbundenheit zum Unternehmen gewährleistet, können diese Unterstützungen als Ganzes der CSR-Stufe 2.0 zugeordnet werden. Die Förderung der jeweils einzelnen Projekte mit finanziellen Mitteln ist hingegen eine Maßnahme der Stufe 1.0. Ein weiteres Engagement der Stufe 2.0 ist die Mitgliedschaft im Projekt DEMETO, welches sich mit Recyclinginnovation beschäftigt. TCCC hat einen Platz im Beirat des Projektes und kann somit aktiv Einfluss zu nehmen. Schließlich fungiert TCCC durch die Teilnahme an The New Plastics Economy und der Cascading Materials Vision als proaktiver politischer Akteur, was einem Engagement der Stufe 3.0 entspricht. Angesichts der Unterschiedlichkeit der einzelnen Maßnahmen ist es schwierig, diese nach der Analyse als ein Gesamt-CSR-Engagement zu sehen und auf einer Stufe einzuordnen. Die Rolle als proaktiver politischer Akteur wird in der Praxis von wenig konkreten Maßnahmen

untermauert, welches ein permanentes Streben nach gesellschaftlichem Mehrwert, was laut Schneider für ein CSR-Engagement der Stufe 3.0 notwendig ist, belegt. Auch eine Einordnung auf der CSR-Stufe 2.0 wäre nicht gerechtfertigt, denn obwohl teils integrative Maßnahmen ergriffen werden, greift TCCC in den meisten Fällen zum Mittel der finanziellen Unterstützung zurück. Somit ist das Engagement am ehesten auf der CSR-Stufe 1.0 einzuordnen.

Deutlich wird, dass TCCC bereit ist, etwas zu unternehmen und Maßnahmen ergreift. Es ist jedoch auch zu erkennen, dass nicht nur das Limit noch längst nicht erreicht ist, sondern auch das Potenzial vorhanden ist, ein Gesamt-CSR-Engagement der Stufe 3.0 zu betreiben und weltweit etwas zu bewegen.

7 Fazit

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie die Plastikproduzenten auf die globale Herausforderung des Plastikmüll-Problems reagieren und inwiefern sie diesbezüglich mit Umwelt-NGOs interagieren. Um eine Grundlage zu schaffen, wie das Problem derartig extreme Ausmaße annehmen konnte, wurde im ersten Kapitel mithilfe von Grafiken die exponentiell ansteigende Plastikproduktion und die damit einhergehende anwachsende Ansammlung von Plastik in der Umwelt dargestellt. Im Anschluss daran wurde das Konzept der Corporate Social Responsibility, der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen, skizziert, welches die Basis der Analyse bildet. Bei CSR handelt es sich um Maßnahmen, die einen positiven Beitrag für die Gesellschaft oder für die Umwelt leisten und auf freiwilliger Basis entstanden sind. Da solche Aktivitäten oft in einer

Zusammenarbeit mit NGOs stattfinden und die Interaktion der beiden Akteure in dieser Arbeit untersucht werden soll, wurden die Chancen und Risiken einer solchen Kooperation aus Unternehmenssicht im vierten Kapitel dargestellt. Unternehmen erhoffen sich durch eine Zusammenarbeit einen Legitimationszuwachs, einen Reputationsgewinn, spezielle technologische Expertise oder den Zugang zu neuen Netzwerken. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, dass ihnen bei Nichteinhaltung Doppelmoral vorgeworfen wird oder weitergeleitete Informationen in Kampagnen gegen sie verwendet werden.

Als erstes Ergebnis der Untersuchung der beiden Plastikproduzenten Amcor Limited und The Coca-Cola Company kann zunächst einmal festgehalten werden, dass beide erkannt haben, dass ein Plastikmüll-Problem existiert. Dementsprechend haben sich sowohl Amcor als auch TCCC im Jahr 2018 neue Ziele zur Verbesserung des Zustandes gesetzt, welche auf freiwilliger Basis entstanden sind. Dabei gilt zu bedenken, dass sich die Freiwilligkeit darauf bezieht, dass ihnen die Ziele nicht von Gesetzgebern aufgezwungen wurden. Trotzdem sind es Entscheidungen gewesen, die auch aus wirtschaftlichen Gründen an einem bestimmten Punkt gefällt werden mussten. Denn die Gesellschaft hat hohe Erwartungen an große Unternehmen und setzt diese unter Druck, insbesondere wenn andere Unternehmen bereits ambitionierte Ziele angekündigt haben.

Nach Erläuterung der Ziele wurden einzelne CSR-Maßnahmen vorgestellt und zunächst auf Merkmale der verschiedenen Stufen des Reifegradmodells hin untersucht. Anschließend wurde versucht, die dargestellten Maßnahmen als ein gesamtes CSR-Engagement zu sehen und auf dem Reifegradmodell einzuordnen. Während der Analyse sind die Schwächen der gewählten Vorgehensweise dieser Arbeit deutlich geworden. Die Erläuterung der einzelnen Maßnahmen und die Untersuchung auf Elemente der verschiedenen Stufen des Reifegradmodells gestaltete sich insofern schwierig, da die Informationen hauptsächlich aus Primärquellen der jeweiligen Unternehmen stammen. Die einseitige subjektive Darstellung des CSR-Engagements macht dessen objektive Analyse problematisch. Als weitere Schwierigkeit ist in diesem Schritt außerdem aufgefallen, dass die Intention, die hinter einer Maßnahme steckt, nicht immer transparent und eindeutig ist. Wie die Darstellung der Chancen und Risiken einer NGO-Unternehmenskooperation gezeigt hat, können die Gründe für das Eingehen einer Partnerschaft sehr vielfältig sein. Da diese oft intransparent sind, bleiben auch die Einordnungen in das Reifegradmodell vorläufig und diskutabel. Denn eine CSR-Maßnahme kann abhängig von der Intention auf

unterschiedliche Stufen des Reifegradmodells eingeordnet werden. Als Beispiel ist hier die Mitgliedschaft von TCCC im Beirat des Projektes DEMETO zu nennen. In der Analyse wurde die Mitgliedschaft als CSR-Maßnahme der Stufe 2.0 eingeordnet, sollte eine breite Einführung neuer Recyclingtechnologien im gesamten Unternehmen folgen. Der Zusatz ist insofern entscheidend, als das eine breite Einführung neuer Recyclingtechnologien ein Beleg dafür ist, dass TCCC als Mitglied tatsächlich die Entwicklung neuer Recyclingtechnologien zugunsten der Umwelt intendiert. Sollte TCCC die Position im Beirat lediglich einnehmen, um durch die Mitgliedschaft ihre Reputation zu steigern, dann handelt es sich um Greenwashing und nicht um eine Maßnahme der CSR-Stufe 2.0.

Dennoch ist es aufgrund der von Schneider beschriebenen Charakteristika möglich, einzelne Aktivitäten auf Merkmale der verschiedenen Stufen zu untersuchen und darzulegen. Die Einordnung des gesamten CSR-Engagements bezüglich des Plastikmüll Problems hingegen ist zusätzlich zu den eben genannten Problemen aufgrund der Unterschiedlichkeit der diversen Maßnahmen schwer realisierbar, weshalb die letztliche Einordnung auf der Stufe 1.0 diskutabel bleibt. Diese Einordnung kam zustande, da der Gesamteindruck, obwohl Maßnahmen der unterschiedlichen CSR-Stufen ergriffen wurden, keine Einordnung auf den höheren Stufen zuließ.

Trotz dieser Probleme sind Antworten auf die Ausgangsfragen erkennbar. Die Plastikproduzenten, in dieser Arbeit Amcor und TCCC, reagieren durch ambitioniertere Zielsetzungen und einer Reihe von unterschiedlichsten CSR-Aktivitäten auf das Plastikmüll Problem. Dabei handelt es sich um Maßnahmen von rein finanzieller Unterstützung lokaler Recyclingprogramme über die Teilnahme an Projekten zur Entwicklung neuer technologischer Recyclinginnovationen bis hin zur proaktiven politischen Partizipation durch die Teilnahme an internationalen Initiativen, die eine umfassende Systemänderung des wirtschaftlichen Umgangs mit Plastik beabsichtigen. Beide Unternehmen sind ebenfalls in engem Kontakt mit Umwelt-NGOs und arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen im Rahmen des CSR-Engagements mit diesen zusammen. Viele der lokalen Projekte, welche die Unternehmen mit finanziellen Mitteln fördern, wurden von NGOs ins Leben gerufen. Ferner wurden auch Initiativen, welche Merkmale der Stufen 2.0 oder 3.0 beinhalten, wie der Trash Free Seas Alliance oder der Cascading Materials Vision, von NGOs gegründet. Amcor und TCCC stehen Partnerschaften mit Umwelt-NGOS offen gegenüber und nutzen

diese, um CSR-Engagement zu betreiben. In der Analyse konnte allerdings nicht erarbeitet werden, welche Absichten die Unternehmen mit ihrem CSR-Engagement verfolgen. Die Aktualität des Problems wird bereits dadurch hervorgehoben, dass sich sowohl Amcor als auch TCCC im Jahr 2018 neue Ziele gesetzt haben. Die Problematik, dass sich Plastikmüll in der Umwelt anhäuft, ist schon viele Jahrzehnte bekannt. Dennoch wurde es lange nicht als akute Herausforderung gesehen und hat dementsprechend wenig Aufmerksamkeit erlangt. Erst seitdem die Ausmaße für jeden offensichtlich geworden sind und das Thema

ständig in den Medien präsent ist, haben die Plastikproduzenten angefangen zu handeln. Ohne wissenschaftlich bewerten zu können, ob die gesetzten Ziele welche zunächst erreicht werden müssen und ergriffenen Maßnahmen, tatsächlich ausreichen, um einen signifikanten Beitrag zur Lösung des Problems zu leisten, kann kritisiert werden, dass jene Maßnahmen früher hätten getroffen werden müssen. Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen das CSR-Engagement der Unternehmen hat. Dies bietet die Möglichkeit für weitere Forschung in Form einer Langzeitstudie, in der untersucht werden kann, welchen Impact die getroffenen Maßnahmen haben. Mögliche Forschungsergebnisse könnten sein, dass das Problem in Teilen in den Griff bekommen wurde oder dass die Aktivitäten keinerlei positive Auswirkung hatten und das Problem noch gravierendere Ausmaße als im Jahr 2018 angenommen hat.

Zum Schluss dieser Arbeit soll noch einmal die Komplexität und die Relevanz dieses Themas angesprochen werden. Plastik ist eines der meist produzierten und meist verwendeten Materialien weltweit. Während der Verzicht auf Plastik sicherlich bei bestimmten Produkten eine sinnvolle Maßnahme zur Minimierung des Problems sein kann, so ist der gänzliche Verzicht nicht möglich, da das Material für bestimmte Produkte, beispielsweise bei Verpackungen für Medikamente, weiterhin verwendet werden muss. Die Herausforderung besteht also darin, die Produktion von Neumaterial auf ein nötiges Minimum zu reduzieren und stattdessen bereits vorhandenes Material wieder zu verarbeiten, nachhaltige Alternativen zu entwickeln und auf der ganzen Welt dafür zu sorgen, dass Plastikprodukte nach der Nutzung recycelt werden. Um diese Herausforderung zu bewerkstelligen, müssen alle Akteure der Politik, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft ihre Kapazitäten voll ausschöpfen und entsprechend ihrer Möglichkeiten handeln.

Empirische Analyse des Produktlebenszyklus- konzepts in der Musik- branche

Von Michael Eckart

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Konzept des Produktlebenszyklus, welches seit mehr als vier Dekaden in zahlreichen Marketingwerken Erwähnung findet. Diverse Untersuchungen und Studien wurden diesem Modell gewidmet, welches im Wesentlichen eine zeitlich begrenzte Lebensdauer für Produkte postuliert. Diese durchlaufen ähnlich biologischen Organismen bestimmte Phasen bevor ihre Lebenszeit am Markt zu Ende geht. Generell wird dieser zeitlichen Abfolge in der Literatur nicht widersprochen, jedoch herrscht keine Einigkeit bezüglich der Allgemeingültigkeit des Modells, dessen Nutzen und der daraus resultierenden praktischen Verwendbarkeit. Somit ist das Produktlebenszyklus Modell neben Zuspruch auch erheblicher Kritik ausgesetzt. Dennoch verleiht dieses Konzept grundlegende Einblicke in die sich ändernden Absatzbedingungen eines Produktes im Zeitverlauf und kann als Hilfsmittel zur Anpassung der absatzpolitischen Maßnahmen dienen. Neben dem klassischen S-förmigen Produktlebenszyklus existieren auch andere Verlaufsformen, welche in diversen Forschungsarbeiten erfaßt wurden.

Ziel dieser Studie ist es, zu überprüfen, ob sich der in der Theorie dargestellte Lebenszyklus von Modeprodukten auch in der Musikbranche anhand einzelner Produkte, nach zugrunde gelegter Art des Mediums (Maxi-CDs bzw. Alben) oder über verschiedene musikalische Genres hinweg nachweisen läßt. Die vorliegende Arbeit wurde daher zweckdienlich in drei Abschnitte gegliedert. Zuerst erhält der Leser einen Überblick über die theoretischen Grundlagen des klassischen Produktlebenszyklusmodells. Ferner bedarf es weiterführend dem Hinweis auf Besonderheiten von Modeprodukten und deren Absatzverläufe bevor die zu überprüfenden Hypothesen gestellt werden. Anschließend wird sowohl auf die Datengrundlage der empirischen Untersuchung, die auf den exklusiven CD-Verkäufen

der Firma Mustermann (Name auf Nachfrage) basiert, als auch auf die Vorgehensweise hinsichtlich der Datenanalyse näher eingegangen. Im dritten Teil dieser Arbeit findet der Leser einen kurzen Überblick über die Rahmendaten der deutschen Musikbranche, um darauf aufbauend die Ergebnisse der in dieser Studie gestellten Hypothesen und die darüber hinausgehenden Beobachtungen zu präsentieren.

2 Der Produktlebenszyklus

Das Konzept des Produktlebenszyklus in seiner allgemeinen Form basiert auf der Vorstellung, daß Produkte, Marken, Branchen oder Märkte ähnlich natürlichen Organismen einer begrenzten Lebensdauer unterliegen. Kennzeichnend dafür ist die Absatzentwicklung des Untersuchungsobjekts im Zeitverlauf. Im Zuge seiner Entwicklung durchläuft dieses gewisse Stadien, die durch spezifische Merkmale definiert sind. Im Allgemeinen wird die Entwicklung innerhalb des Lebenszyklusmodells in die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Saturation und Degeneration gegliedert. Dies gilt unabhängig von der absoluten Lebensdauer eines Produktes, die beispielsweise bei Flugzeugen Jahrzehnte, bei Kraftfahrzeugen einige Jahre oder bei Modeartikeln auch nur wenige Monate betragen kann. Der Entwicklungsgang folgt weder zwingend einem starren Schema noch wird er von naturwissenschaftlichen Gesetzen kontrolliert. „Es ist der Mensch, der den Prozeß bewußt gestaltet oder zumindest grundlegend beeinflußt.“

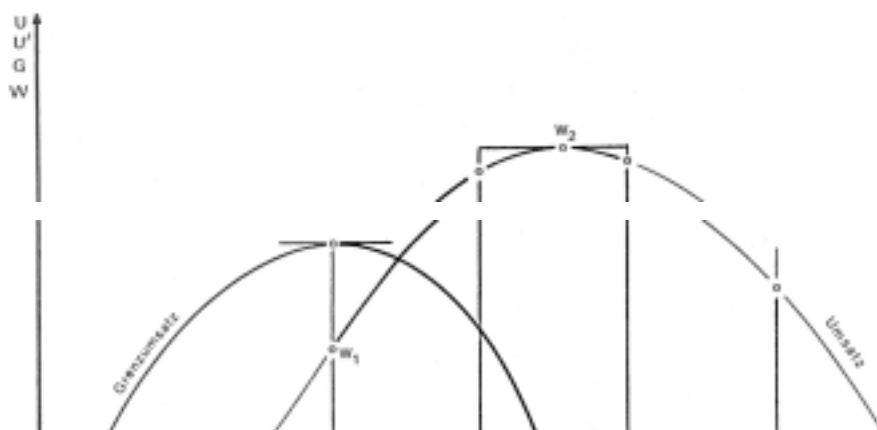
2.1 Der Klassische Produktlebenszyklus

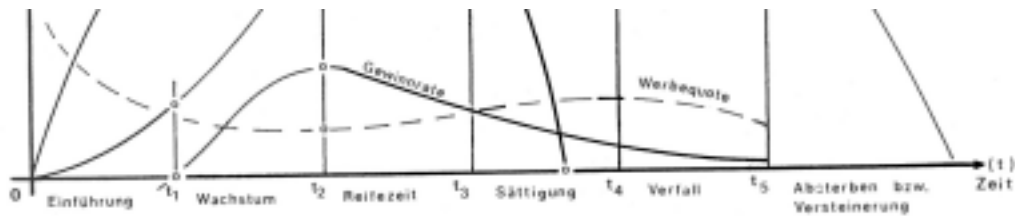
Das folgende Kapitel widmet sich zunächst der Erläuterung des klassischen Produktlebenszyklus, um auf Basis dieser Definition später unter anderem auf die Anwendungsmöglichkeiten und die Allgemeingültigkeit dieses Modells einzugehen.

2.1.1 Das Modell

In Anlehnung an Meffert läßt sich der klassische Produktlebenszyklus am einfachsten graphisch erläutern. Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen, kann der klassische Produktlebenszyklus folgendermaßen dargestellt werden.

Abbildung 1: Der klassische Produktlebenszyklus





Quelle:

Meffert, H. (1974): Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes. In: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Berlin, S. 92.

Im Produktlebenszyklusmodell dienen die Umsatzzahlen bzw. der Absatz der betrachteten Produkte als Wachstumsmaß, wobei die Variable Zeit als maßgebender Einflußfaktor in Bezug auf die Veränderungsraten des Umsatzes gilt. Darüber hinaus wird Zeit als verursachender Faktor für die Vielzahl der kontrollierbaren (z. B. Art und Intensität des absatzpolitischen Instrumentaleinsatzes, Unternehmensgröße) und nicht kontrollierbaren Variablen (z. B. herrschende Marktform, technologische Entwicklung) der Absatzpolitik angesehen. Somit steht der Produktlebenszyklus stellvertretend für die funktionale Beziehung zwischen den Verkäufen eines Produktes als abhängige Variable und der Zeit als unabhängige Variable. Zusammenfassend vermerken Siegwart und Senti daher, daß der Lebenszyklus von Produkten auf zeitbezogene Marktreaktionen zurückzuführen ist. Je nach Produkt kann sich zwar die Länge der Phasen unterscheiden, jedoch nicht deren charakteristischer Ablauf, welcher unabänderlich ist. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Prozeß ausgehend vom Einführungszeitpunkt (t_0) bis hin zum Niedergang eines Produktes (t_5). Wie auf der Abszisse dargestellt, durchläuft ein Lebenszyklus die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Saturation und Degeneration. Verschiedene Maßgrößen wie Umsatz, Absatz, Grenzumsatz oder Gewinn werden auf der Ordinate abgetragen. Betrachtet man die Umsatzentwicklung eines Produktes, einer Produktart oder einer Produktgruppe in Analogie zum biologischen Wachstumsmodell, so ergibt sich idealtypisch eine Normalverteilung bzw. ein S-förmiger Kurvenverlauf, abgeleitet aus der kumulierten Normalverteilung.

2.1.2 Annahmen bezüglich des klassischen Kurvenverlaufs

Der im klassischen Modell dargestellte Kurvenverlauf beruht auf bestimmten Annahmen, welche empirisch bisher nicht bewiesen sind. Einen entscheidenden Überblick über die Modellprämissen in den jeweiligen Zyklusphasen vermittelt Tabelle 1. Dabei ist hervorzuheben, daß sowohl Anbieter als auch Nachfrager je nach Lebenszyklusphase typische

Verhaltensmuster zeigen. Das Marktgeschehen ist daher in gewisser Weise prädestiniert. Bevor sozial-gesellschaftliche oder naturwissenschaftlich- technische Veränderungen auftreten, wird beispielsweise erst eine bestimmte Marktsättigung unterstellt. Ähnliche Annahmen gelten auch für die Entwicklung der Marktstrukturen und die phasenabhängige Implementierung verschiedener Absatzstrategien. Zusätzlich findet der klassische Verlauf des Produktlebenszyklus starke theoretische Unterstützung in Roger's Theorie der Diffusion und Adoption von Innovationen. Die Verbindung zum Produktlebenszyklusverlauf wird ersichtlich, wenn man den zugrundegelegten logistischen Kurvenverlauf näher betrachtet. Dieser Verlauf stellt das kumulative Äquivalent der normalverteilten Dichtefunktion dar, welche der gleichen Form wie Rogers Adoptionsfunktion genügt (vgl. Abschnitt 2.6). In diesem Zusammenhang sei auf die normalverteilte Reaktionsfunktion seitens der Verbraucher hingewiesen (vgl. Tabelle 1), welche als Annahme bezüglich des Käuferverhaltens dient.

Tabelle 1: Schematischer Überblick über die Modellprämissen des Produktlebenszyklus

Phasen		Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Niedergang
Charakteristika		(Introduction)	(Growth)	(Maturity)	(Saturation)	(Decline)
Messgrößen	1. Umsatz (Absatz)-Verlauf					
	a) absolute Umsatzänderung	geringes absolutes Umsatzwachstum	starkes absolutes Umsatzwachstum	zunehmende absolute Umsätze	Umsätze nehmen langsam ab	Umsatzabnahme beschleunigt durch Substitute

	b) relative Umsatzänderung (Änderungsrate)	hohe Zuwachsrate	Zuwachsraten erreichen ihr Maximum	schnell sinkende Zuwachsraten, Zuwachsrate Null bildet Phasengrenze zur Sättigung	Zuwachsrate ist negativ	Zuwachsrate sinkt weiter
	2. Verlauf der Ertragssituation	Verlust (hohe Einführungs- und Vorbereitungskosten müssen abgedeckt werden	Gewinnmaximum (da nur wenige Wettbewerber im schnell wachsenden Markt)	Abnehmende Gewinne, Verfallende Preise und steigende Kosten lassen die Gewinne sinken	Gewinne nehmen weiter ab, Verlustschwelle bildet Grenze zur Niedergangsphase	Verlust durch sinkende Erlöse und steigende Kosten
	3. Käuferverhalten	Im Rahmen der marketingorientierten Forschung als gegeben (normalverteilt angenommen. In neueren Publikationen Übernahme der Strukturierung				

	des Marktzyklus in Abnehmertypen aus der Diffusionsforschung				
a) Nachfragertypen	Innovation als erste Käufer	Frühe Abnehmer (early Adopters)	Frühe Mehrheit (early Majority)	Späte Mehrheit (late Majority)	Späte Abnehmer (Laggards)
b) Preiselastizität der Nachfrage	Preiselastizität der Nachfrage ist Null (Innovator ist bereit den Preis zu zahlen)	zunehmende Preiselastizität	wesentlich höhere Preiselastizität, Reaktion auf alternative Preise	Preiselastizität erreicht Maximum	Preiselastizität fällt beträchtlich ab
4. Marketingaktivitäten des Produktherstellers					
a) Aktivitätsniveau	sehr hoch	hoch	mittel	mittel	gering
b) Preispolitik	hoher Preis	hoher Preis, geringe	Preisvariation	Preisvariation	fester Preis

		Preis- varia- tion			
c) Werbepolitik	sehr be- deutend	bedeu- tend	noch be- deutend	weniger bedeu- tend unbe- deu- tend	
d) Produktpolitik	Produkt unverän- dert leichte Modifi- kati	on (Be- hebung von techni- schen Män- geln)	Produkt- verbes- serung, - differen- zierung zur Abhe- bung von Konkur- renzpro- dukten	Modifi- zierung und Dif- feren- zierung, um At- traktivi- tät der Pro- dukte zu steigern	neue Pro- dukte (Substi- tute) drän- gen auf den Markt
e) Verfolgte Strate- gien	Kreation eines neuen Marktes	Aus- deh- nung des Markt- volu- mens	Kampf um Marktan- teile, Bil- dung von Marken- treue beim Ver- braucher	harter Kampf um Markt- anteile	Auf- recht- erhal- tung ei- nes Rumpf- mark- tes

5. Veränderung der Umwelt- bzw. Marktbedingungen					
a) Umweltveränderungen keine bzw. kein	Einfluß	keine bzw. kein Einfluß	keine bzw. kein Einfluß	sozial-gesellschaftliche und naturwissenschaftlich-technische Veränderungen setzen ein	
b) Marktstruktur der Produktanbieter	temporäres Monopol (Quasi-Monopol)	Oligopol	Polypol	Polypol	Oligopol
c) Marktstruktur der Konkurrenten	keine K.	wenige K.	mehrere K.	viele K.	wenige K.
d) Produktherstellertypen Pionier bringt das	neue Produkt auf den Markt	Imitatoren treten als Wettbewerber auf	Es folgen die frühen Anpasser (early adapters)	späte Anpasser (late adapters)	Pionier und Imitatoren scheiden als erste aus und gehen auf neue Märkte

Quelle: Pfeiffer, W./ Bischoff, P. (1981): Produktlebenszyklen- Instrument jeder strategischen Produktplanung. In: Steinmann, Horst (Hrsg.): Unternehmensführung I: Planung und Kontrolle, München, S. 151.

2.1.3 Phasenanzahl

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt dargestellt, läßt sich die Umsatzentwicklung in Gestalt einer logistischen Funktion veranschaulichen und zudem in verschiedene Lebensphasen einteilen. In der Literatur herrscht weder Einigkeit in Bezug auf die Phasenbezeichnung noch auf die Frage der Phasenanzahl. Nach der Auffassung von Wesner wird letzterem aber eine erhebliche Bedeutung zugesprochen. Durch eine genaue Festlegung der Phasenanzahl bestimmt sich zum einen die Anzahl der absatzstrategischen Situationen, welche im Lebensverlauf eines Produkts auftreten können; zum anderen die präzise Formulierung von Inhalt und Umfang einer entsprechenden strategischen Marketingplanung. Je exakter eine individuelle Produktlebenszyklusphase veranschaulicht wird, desto eher ist das Problem der Entwicklung einer bestmöglichen Instrumentalkombination lösbar. Einen Überblick in Bezug auf die Festlegung der Phasenanzahl als auch der vorgenommenen Phasenbezeichnung verschiedener Autoren verleiht Tabelle 2. Wie ersichtlich wird, unterteilen einige der Verfasser den Verlauf der Existenz von Produkten am Markt in drei, vier beziehungsweise fünf Phasen. Angehrn bezieht sich in seinen Ausführungen auf fünf Phasen. Dadurch ist eine Charakterisierung aller in die Literatur eingegangenen Phasenbezeichnungen gewährleistet. Er argumentiert, daß jene Autoren, welche den Lebenszyklus in nur vier Phasen unterteilen, entweder die Entwicklungsstufen Wachstum und Reife oder Reife und Sättigung zusammenfassen. Letztendlich, so Angehrn, wird sich keine allgemein gültige und in der Realität richtige Einigung einstellen, da sich keine beweisbare Darstellung erzielen läßt.

Tabelle 2: Übersicht über die in der Literatur verwendete Phasenbezeichnung und Phasenanzahl

Autoren	Phasenbezeichnung	Phasenanzahl
Booz, Allen & Hamilton	Introduction, Growth, Maturity, Saturation, Decline;	5

Buzzel/ Nourse Introduction, Rapid Growth, Maturity 4(6) (Innovative Maturity, Growth Maturity, StableMaturity), Decline;
Polli/ Cook Introduction, Growth Stage, Sustained 5 Maturity Stage, Decay- ing Maturity Stage, Decline Stage;
Pessemier Introduction, Growth, Competitive 5 Obsolescences, Termina- tion;
Staudt/ Taylor Pioniering, Market Acceptance, 4 Saturation, Obsolenscene;
Clifford Introduction, Growth, Maturity, 4 Obsolenscene;
Cook/ Schutte Introduction, Growth, Saturation, 4 Decline or Decay
Levitt Market Development, Growth, 4 Maturity, Decline;
Patton Introduction, Growth, Maturity, Decline; 4
Forrester Product Introduction, Market Growth, 4 Market Maturity, Sales Decline;
McCarthy Introduction, Growth, Maturity, Decline; 4
Tally Introduction, Growth, Maturity, Decline; 3(4)
Haeden Introduktions-, Wachstums-, 3 Degenerations-, Stabilisierungs- phase;
Graf Pionier-, Konkurrenz-, Ersatzstadium; 3

Nieschlag/ Dichtl/ Einführung, Wachstum, Reife, 4 Hörschgen Degeneration;
Schäfer Ausbreiten, Sättigung, Schrumpfung, 4 Ausklingen;
Hill Einführung, Wachstum, Reife, 5 Sättigung, Degeneration

Quelle: Wesner, E. (1977): Die Planung von Marketing-Strategien auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus, Diss., Berlin, S. 26.

2.2 Die einzelnen Lebenszyklusphasen

Ausgehend vom Klassischen Modell folgt im weiteren Text eine nähere Erläuterung der einzelnen Lebenszyklusphasen. Dabei werden die wichtigsten Charakteristika hervorgehoben. An dieser Stelle sei nochmals auf Tabelle 1 verwiesen, welche ausführlich die Kennzeichen der einzelnen Lebensphasen widerspiegelt.

2.2.1 Einführungsphase

Grundlegend werden im Produktlebenszyklusmodell bestimmte Annahmen getroffen, aufgrund derer die Einführungsphase ihren typischen Verlauf annimmt. Dazu zählen spezifische Marketingmaßnahmen der Anbieter, die Verhaltensweisen der Nachfrager und Konkurrenten am Markt. Kennzeichnend für diese Phase sind Anfangsverluste, da ein neues Angebot zuerst nur von einer begrenzten Anzahl von Käufern, den „Innovatoren“, erworben wird. Folglich sind in der Einführungsphase nur geringe Umsatzerfolge zu verzeichnen. Eine wesentliche Rolle in der Entwicklung eines Produktes wird dabei der gewählten Absatzpolitik des Anbieters zugeschrieben. Levitt vermerkt in diesem Zusammenhang, daß gezielt Nachfrage geschaffen werden muß. Die Länge der Einführungsphase ist abhängig von der Kompliziertheit eines neuen Produkts, dessen Neuheitswert, der Eignung, bestehende Bedürfnisse zu erfüllen und der am Markt gehandelten Substitutionsprodukte. Er unterstützt diese Aussage mit einem illustrierenden Beispiel: „a proved cancer cure would require virtually no market development; it would get immediate massive support. An alleged superior substitute for the lost-wax process of sculpture casting would take lots longer.“ Somit bedarf es intensiver Werbung und

Verkaufsförderung, um direkt nach Einführungszeitpunkt des Produkts einen hohen Bekanntheits- und Einführungsgrad erlangen zu können. Zusätzlich, so Angehrn, ist die Art des angebotenen Produkts von großer Bedeutung. Bei Gütern des täglichen Bedarfs wird die Einführungsphase nur relativ kurz andauern, sofern die oben genannten Anforderungen erfüllt sind. Der Grund dafür ist in der relativ kurzen Zeitspanne zu sehen, in der Erst- und Wiederholungskäufe vollzogen werden. Handelt es sich um Güter des periodischen Bedarfs, ist es nicht möglich, die gesamte potentielle Nachfrage innerhalb einer kurzen Zeitspanne vollständig auszuschöpfen. Der Autor verweist hierbei auf den Faktor „Mode“ und dessen Diffusionsverlauf, der von großer Bedeutung ist, da er anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegt (vgl. Abschnitt 4.1). Als dritte Gütergruppe führt er dauerhafte Konsumgüter auf, die sich dadurch kennzeichnen, daß erst dadurch zur verzögerten Aufnahme seitens der Verbraucher kommt.

Abschließend kann formuliert werden: je schneller das Interesse der Verbraucher für ein Produkt, das ein entsprechendes Bedürfnis deckt, geweckt wird, desto schneller vollzieht sich der Übergang zwischen Verlust- und Gewinnzone. Anschließend wird das betrachtete Produkt in die Wachstumsphase übertreten.

2.2.2 Wachstumsphase

Kennzeichnend für die Wachstumsphase ist der relativ steile Anstieg des Umsatzkurvenverlaufs. Folgende Hypothese liegt diesem Sachverhalt dabei zu Grunde: getätigte Marketingmaßnahmen früherer Perioden haben sich entfaltet und ihre volle Wirkung erlangt, so daß einem wachsenden Abnehmerkreis das eingeführte Produkt zugänglich und bekannt wird. Der überproportionale Umsatzverlauf ist nur partiell auf die oben erwähnten zeitlichen Ausstrahlungseffekte zurückzuführen. Des weiteren kann der Bekanntheitsgrad durch Tests, Berichte in Fachzeitschriften und zufriedene Kunden (Meinungsführer) gefördert werden. Letzteren kommt erhebliche Bedeutung zu, da deren Mundpropaganda für das Unternehmen eine kostenlose Form der Werbung darstellen kann. Weitere Konkurrenzunternehmen erschließen den Markt mit Imitationsprodukten, welche differenziert in Bezug auf Qualität, Form, technische Ausführung oder Preis angeboten werden. Hierdurch kann der Markt aufgrund der unternommenen Marketingleistungen seitens der Konkurrenz weiter expandieren. Im Hinblick auf die gesamte Produktgruppe läßt sich zudem eine neue Käuferschicht erschließen. Nachdem der Umsatzverlauf überproportional gestiegen ist, wird sich aus mathematischer Sicht bei Erreichen des Wendepunkts der

Umsatzkurve die Zuwachsrate auf einem bestimmten Niveau stabilisieren. An diesem Punkt erreicht auch die Kurve des Grenzumsatzes ihr Maximum. Simultan werden in dieser Phase das Gewinnmaximum und die geringsten Stückwerbekosten erreicht. Dies ist auf die Bewältigung von Anlaufschwierigkeiten, vorherrschende Absatzsteigerung, abklingen der zuvor getätigten Einführungswerbung, kostenlose interpersonelle Kommunikation und den eventuellen Bedarf an Wiederholungs- bzw. Ersatzkäufen bei sehr kurzfristigen Gebrauchsgütern zurückzuführen.

2.2.3 Reifephase

Ein erstes Anzeichen für das Erreichen der Reifephase ist in der aufkommenden Marktsättigung zu sehen. Die meisten Unternehmen, Kunden oder Haushalte, welche als potentielle Abnehmer des Produkts in Frage kommen, besitzen bzw. benutzen dieses schon. Kotler bemerkt an dieser Stelle, daß die Reifephase im Zeitverlauf länger als die vorangegangenen Phasen anhält. Der Autor unterteilt dabei die Reifephase in drei Abschnitte. Den ersten Abschnitt bezeichnet er als Reife mit Restwachstum, gekennzeichnet durch den allmählichen Rückgang der Umsatz- (Absatz) zuwächse. Neue Distributionskanäle brauchen nicht mehr mit Produkten aufgestockt werden, auch wenn einige neue Kunden zu dem Kreis der Verbraucher hinzustoßen. Anschließend wird das Stadium der Reife mit Stabilität erreicht. Aufgrund der Marktsättigung bleibt der Pro-Kopf-Absatz annähernd konstant. Da die meisten potentiellen Abnehmer das Produkt schon besitzen bzw. benutzen, wird eine zusätzliche Absatzentwicklung sowohl vom Bevölkerungswachstum als auch von der Tätigkeit von Wiederholungskäufen abhängen. Allmählich beginnen die Kunden, sich anderen Produkten zuzuwenden und treiben somit den Rückgang des Absatzes weiter voran. Diese Phase bezeichnet Kotler als Reife im Ausklang. Nach Levitt der Umsatzrückgang der Unternehmung damit zu erklären, daß immer mehr Konkurrenzunternehmen verbesserte Produkte und Angebote zu niedrigeren Preisen, mit verbesserter Serviceleistung und effektiven Werbeaktivitäten in den Markt einführen. Dies regt den Markt zwar zu weiterer Expansion an, die Wachstumsrate des Pionierunternehmens wird dadurch jedoch generell schrumpfen und der Preiswettbewerb für die Unternehmen intensiviert. Für die bestehenden bzw. neu in den reifen Markt eintretenden Unternehmen besteht ein grundsätzliches Entscheidungsproblem. Sie müssen sich entscheiden, ob sie als Mengenschrittmacher Gewinne durch einen hohen Produktionsoutput zu niedrigen Kosten generieren wollen oder Gewinne als Nischenbesetzer durch hohe

Deckungsbeiträgen bei geringem Absatzvolumen erwirtschaften. Meffert zufolge ist das Ende der Reifephase durch die allmähliche Abnahme der absoluten Umsatzzuwachsrate des betrachteten Produktes gekennzeichnet. Eine Abgrenzung zur Sättigungsphase ist hier unter Umständen nicht präzise definierbar. So könnte z. B. eine Stagnation, hervorgerufen aufgrund einer konjunkturellen Entwicklung, ein Ende der Reifephase vortäuschen, obwohl bei langfristiger Betrachtung mit einer zunehmenden Marktausweitung zu rechnen ist.

2.2.4 Sättigungsphase

Nachdem die Reifephase ihr Ende erlangt hat, schließt sich die Phase der Marktsättigung an. Der Umsatzkurvenverlauf erreicht in diesem Abschnitt seine Maximumausprägung, während die Grenzumsätze zugleich abnehmen. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, daß zu Beginn der Sättigungsphase der Wendepunkt der Nachfragekurve erreicht wird, wobei an diesem Punkt auch die Deckungsbeiträge maximal ausgeprägt sind. Anfänglich kann das Absatzvolumen

aufgrund des Bevölkerungswachstums noch steigen und zu einer entsprechenden Expansion führen. Dabei bestimmt der auftretende Ersatzbedarf die Größe des Marktes. Weitere Konkurrenten werden um Marktanteile kämpfen. Dies führt zu einer Abnahme der Umsatzzuwachsraten, wodurch sich die Gewinne zunehmend verringern. Im Kampf um die Marktanteile, so bemerkt Meffert, ist es wichtig, die Marketing-Aktivitäten zu intensivieren. Dabei geht er von einer Stabilität des Marktes aus, auf dem sich die Abnehmerkreise loyal gegenüber den jeweilig profilierten Unternehmen verhalten. Trotz weiterer Gewinneinbußen dienen die erhöhten Marketingaufwendungen unter Hinzunahme des Preises als Wettbewerbsinstrument dazu, den Umsatzverlauf des Produktes möglichst zu erhalten. Aufgrund der Situation beeinträchtigter Marktchancen lassen erste weitsichtige Unternehmen ihre Produkte in anfänglicher Gestalt langsam auslaufen. Häufig werden die Abnehmerzahlen für das entsprechende Produkt in Folge von größeren Substitutionsprozessen seitens der Nachfrager weiter sinken. Im Anschluß folgt die Degenerations- bzw. Versteinerungsphase, wobei der Übergang fließend verläuft.

2.2.5 Degenerationsphase

Der Werdegang eines Produkts endet schließlich in der Degenerationsphase. Durch einen verstärkten Zugriff auf Instrumente der Marktgestaltung versuchen die Unternehmen am Markt, sich voneinander abzuheben, um den absoluten Rückgang des

Absatzvolumens zumindest kurzfristig aufzuhalten. Ferner erfolgt die Beeinträchtigung des Wettbewerbs am Markt durch eine Unterauslastung der Produktionskapazitäten. Die Erträge des Unternehmens werden in Folge fallender Preise und abnehmender Mengen bei gleichzeitig hohen Kosten weiter sinken. Die Gewinneinbußen werden in Folge der erhöhten Anforderungen seitens der Kunden bezüglich Qualität und Kundenservice weiter sinken. Zwangsläufig steigt sich zudem das Angebot von Substitutionsprodukten am Markt, um den neuen Bedürfnissen und dem sich wandelnden Zeitgeschmack der Kunden zu entsprechen. Unter anderem sind die neu auftretenden Bedürfnisse auch auf eine gestiegene Kaufkraftänderung und auf die sich wechselnden Lebensgewohnheiten der Verbraucher zurückzuführen. Dieser Sachverhalt zwingt die Unternehmen zu der Entscheidung, entweder die Produktion des betreffenden Produkts einzustellen, um neue Produkte mit höherem Gewinnpotential einzuführen oder den verbleibenden Restbedarf loyaler Kunden weiter zu bedienen. Zudem ist zu prüfen, ob nicht ein neu zu erwartender Aufschwung eventuell Vorteile gegenüber einer Neuprodukteinführung auf einen noch unerschlossenen Markt in sich birgt. Eine Produktrenaissance ist aufgrund beständiger Verwendung, beispielsweise durch Gewinnung neuer Käuferschichten oder durch Erschließung von Exportmärkten, nicht auszuschließen. Allgemein, so Meffert, sind die Gründe für das „Absterben“ eines Produkts in der Entwicklung des technischen Fortschritts, in der wirtschaftlichen Überholung und in wirtschaftspolitischen und gesetzlichen Veränderungen zu sehen.

2.3 Aggregationsniveau

Um Verwirrungen und Fehlern bei der Betrachtung und Interpretation des Produktlebenszykluskonzepts vorzubeugen, ist es sinnvoll, so Polli und Cook, eine Unterscheidung zwischen Produktkategorie, Produktform und Marke vorzunehmen. Die Begründung liegt in der unterschiedlichen Entwicklung des Produktlebenszyklusverlaufs je nach zugrunde gelegtem Aggregationsniveau. Eine Produktklasse (z. B.: CD-Rohlinge) umfaßt alle Produkte, welche trotz Unterschiede in Form, Gestalt oder Größe als Substitut für ein Bedürfnis betrachtet werden können. Aufgrund einer feineren Unterteilung kann eine Produktform je nach Abgrenzungskriterium (z. B.: Musik-CDs) all jene Produkte beinhalten, die zwar nicht identisch dennoch als technisch homogen angesehen werden können. Als Marke werden einzigartige Produkte beschrieben, die sowohl aus technischer Sicht als auch aufgrund ihres Markennamens eindeutig voneinander unterscheidbar sind. Tellis

und Crawford fassen die in der Literatur bestehende Ansicht wie folgt zusammen: „authors generally feel that product forms bear the closest approximation to the PLC, individual brands are difficult to model, and patterns at the level of product class are less apparent because of the longer sales trends involved“.

2.4 Allgemeingültigkeit der Aussagen

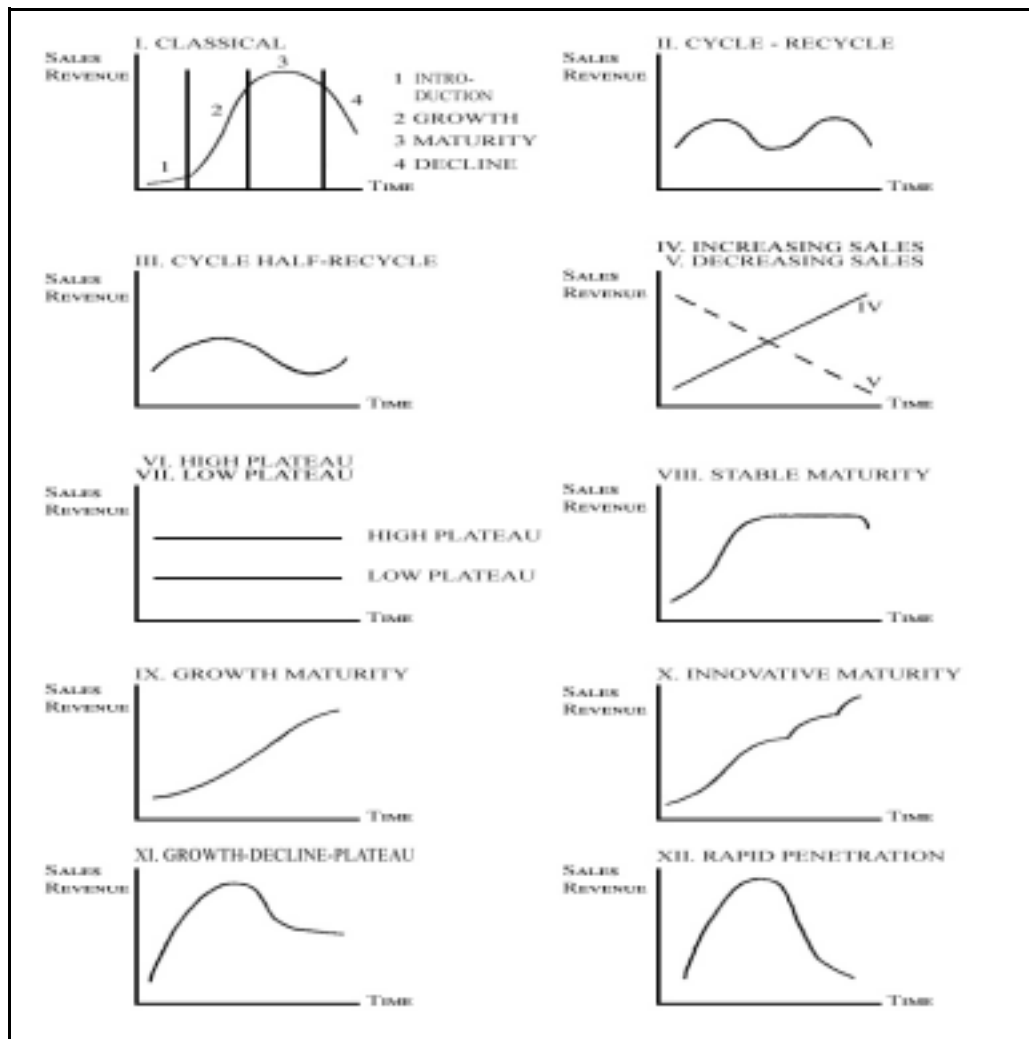
Der Aussagewert des Lebenszykluskonzeptes hängt entscheidend von seiner Allgemeingültigkeit in Bezug auf verschiedene Produktgattungen ab. Kann dieser Nachweis erbracht werden, so gewinnt das Modell an prognostischer Relevanz und seine Bedeutsamkeit für die Formulierung und Lösung absatzpolitischer Probleme würde sich erhöhen. Es ist zu prüfen, ob alle Produkte dem Schema des Produktlebenszyklus in Gestalt von anfänglich steigenden und später sinkenden Grenzumsätzen im Zeitverlauf unterliegen. Polli und Cook haben sich dieser Fragestellung angenommen. Auf einer breiten empirischen Basis wurde die Gültigkeit von Lebenszyklen in Bezug auf Produktklasse, Produktform und Marke nachgeprüft. Obwohl die Testresultate einige Fragen bezüglich der allgemeinen Anwendbarkeit offen lassen, kommen Polli und Cook zu dem Schluß, daß sich das Absatzverhalten durch das Modell in bestimmten Märkten klar wiedergegeben läßt. Besonders, gilt dies in dem Fall, wenn verschiedene Produktformen um Marktanteile innerhalb ihrer Produktklasse in Wettbewerb stehen. Die Untersuchungsergebnisse hängen zum einen sehr stark von der in Verwendung stehenden Definition des Produktbegriffs und der Aufteilung innerhalb einer Produktklasse ab. Zum anderen spielt der Einfluß des Angebots auf das Absatzverhalten eine signifikante Rolle. Dabei zeigt das Modell bessere Resultate, wenn der Absatz primär von der Nachfrage und nicht vom Angebot beeinflusst wird. Die Autoren erachten das Modell aufgrund der theoretischen Verankerung im Adaptionsprozeß und den gefundenen empirischen Ergebnissen in vielen verbreiteten Marktsituationen als gültig. Für gegebene Güterkategorien kann das Modell daher durchaus als ein nützliches Hilfsmittel für den Prozeß der Marketingplanung und für mittelfristige Absatzprognosen angesehen werden.

2.5 Empirische Untersuchungen bezüglich des Kurvenverlaufs

In Folge der Vielzahl von Untersuchungen lassen sich in der Literatur zwölf mögliche Produktlebenszyklusverläufe identifizieren. Dabei sind, bezugnehmend auf Rink und Swan, die Anzahl der durchgeführten Studien bezüglich der gefundenen Verlaufsformen (vgl. Abbildung 2) unterschiedlich. Somit stellt der klassische Lebenszyklus nur eine Variante

unter einer Vielzahl dar. So wurden mehr als 15 Studien für kurzfristige und dauerhafte Konsumgüter sowie vier Studien für Industriegüter erhoben, welche der Form des klassischen Produktlebenszyklus eine entsprechende Gültigkeit verleihen. Der „Cycle-Recycle-Verlauf“ wurde in vier Erhebungen (Cox, Cunningham, Hinkle) nachgewiesen, u. a. für Medikamente, Lebensmittel und diverse Haushaltswaren. Der gefundene „Increasing-Sales Verlauf“ ließ sich durch drei Studien (Buzzel und Nourse, Cox, Frederixson) stützen. Auf Basis von jeweils zwei Arbeiten (Buzzel und Nourse, Cox; Buzzell, Heald) läßt sich der „Decreasing- bzw. Stable-Maturity-Verlauf“ erklären. Alle verbleibenden Typen möglicher Lebenszyklen wurden jeweils auf Grundlage einer einzelnen Untersuchung identifiziert. Rink und Swan verweisen in diesem Zusammenhang darauf, daß es noch an einer Vielzahl von Untersuchungen (ausgenommen zum klassischen Konzept) mangelt, um deren Verläufe empirisch zu untermauern. Cox machte in seiner Studie bezüglich verschiedener Medikamente folgende Beobachtung (vgl. Abbildung 2): Produktlebenszyklen in Gestalt von Typ I (als Basiskurve), IV, V werden sich im Zeitverlauf tendenziell zu einem Typ II entwickeln. Die meisten Typ IV Kurven veränderten sich über die Zeit zu einem Verlauf des Typs I, II oder III. Lebenszyklen vom Typ II sind vor allem auf zusätzliche Promotion bzw. Verkaufsaktivitäten zurück zu führen. Cox drückt dies folgendermaßen aus: „Over the first three stages of the product life cycle, the typical parabolic form may be considered a “natural” response by the market to a product innovation. In the fourth (Decline) stage of the product life cycle, the promotional hypothesis will bring forth an additional market response, with the accompanying transformation of the life cycle curve from a parabolic form to that of a fourth-degree polynomial.“ Ohne zusätzliche Marketinganstrengungen verbleibt allerdings der parabolische Verlauf und wird daher in den Ergebnissen von Cox als typischer Lebenszyklus zugrunde gelegt.

Abbildung 2: identifizierte Produktlebenszyklusverläufe



Quelle: Rink, D. R./ Swan, J.E. (1979): Product Life Cycle Research: A Literature Review.
In: Journal of Business Research, Vol. 7, Nr. 3, 1979, S. 222.

2.6 Diffusionstheoretische Betrachtung bezüglich des Kurvenverlaufs

Diffusionsprozesse beschreiben den Verlauf der Verbreitung und der Annahme neuer Denk- und Verhaltensansätze oder neuer physischer Innovationen im Zeitablauf innerhalb sozialer Systeme. Die klassische Begriffsbestimmung geht auf Rogers zurück. Er definiert den Diffusionsverlauf von Innovationen als einen Prozeß, durch welchen Neuerungen mittels bestimmter Kanäle unter den Mitgliedern eines sozialen Systems kommuniziert werden. Der Diffusionsprozeß beruht auf vier Schlüsselementen: der Innovation, den Kommunikationskanälen, der Zeit und dem sozialen System. Wird eine Innovation erstmalig von einem Nutzer akzeptiert, so spricht man von Adoption. Dabei kann es sich sowohl um eine materielle als auch um eine ideelle Neuerung handeln, welche erstmalig

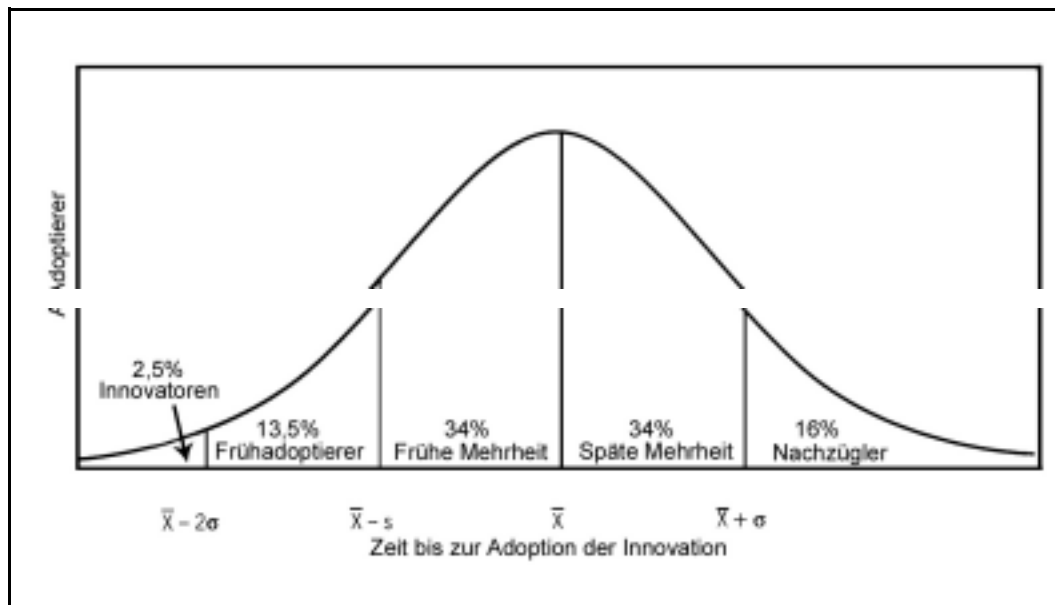
Anwendung findet. Diesem Gebrauch liegt ein Adoptionsprozeß zugrunde, der mit der erstmaligen Aufmerksamkeit auf eine Innovation beginnt und mit einer positiven Adoptionsentscheidung beendet wird. Eine wichtige Voraussetzung für jegliche Diffusion einer bestimmten Neuerung bildet somit die Adoption dieser Innovation innerhalb sozialer Systeme. Der Diffusionsverlauf (vgl. Abbildung 3) eines Produktes läßt sich graphisch darstellen, indem alle individuellen Kaufprozesse über die Zeit aggregiert werden. Diffusionskurven veranschaulichen im Zeitverlauf die Annahme eines neuen Produktes durch einen bestimmten Prozentsatz von Verwendern. Dazu zählen die Innovatoren, die Frühadoptoren, die Frühe Mehrheit, die Späte Mehrheit und die Nachzügler. Innovatoren lassen sich hierbei als risikofreudig beschreiben. Die Frühadoptoren übernehmen Neuerungen zeitig, sind aber vorsichtig. Die Frühe Mehrheit adoptiert überlegt, jedoch eher als die Durchschnittsverbraucher. Die Späte Mehrheit wird als skeptisch charakterisiert und übernimmt eine Neuerung erst nachdem die Mehrheit diese bereits erprobt hat. Die Nachzügler können als traditionsorientiert bezeichnet werden. Diese Gruppe adoptiert eine Innovation erst nachdem diese in ihrem Umfeld als etabliert gilt. Die glockenförmige Kurve entspricht idealtypisch einer Normalverteilung und verdeutlicht die gleichmäßige Streuung aller Adoptionszeiten um einen mittleren Adoptionszeitpunkt ($\bar{x}$). Auf Basis dieser Normalverteilung (der Übernahme von Innovationen vom ersten bis hin zum letzten potentiellen Käufer) werden die verschiedenen Adoptionsgruppen klassifiziert. Trifft man die Annahme, daß keine Wiederholungskäufe existieren bzw. deren Auftreten hinreichend weit auseinander liegt, ließe sich der Diffusionsverlauf als theoretische Grundlage für das klassische Produktlebenszyklusmodell heranziehen. Bass führte eine empirische Studie durch, die den Absatzverlauf eines neuen Produktes über die Zeit untersucht. Im Ergebnis dieser Analyse zeigte sich, daß es möglich ist, eine langfristige Prognose bezüglich des Umsatzmaximums und den damit einhergehenden Zeitpunkt zu bestimmen und empirisch zu untermauern. Die Grundlage dieser Arbeit stellte daher die Diffusionstheorie und deren ausschließliche Betrachtung von Erstkäufern dar. So erfolgte eine Unterteilung der potentiellen Käufer in die zwei Gruppen „Innovatoren“ und „Imitatoren“. Des weiteren impliziert das Modell einen exponentiellen Anstieg der Erstkauftrate bis zu einem bestimmten Maximum, gefolgt von einem exponentiellen Verfall. In Anlehnung an Bass kann dieses Wachstumsmodell zum Verstehen des Adoptionsprozesses neuer Produkte beitragen und ein nützliches Hilfsmittel für langfristige Prognosen darstellen. Der

Absatzverlauf einer Innovation kann jedoch auch andere Formen annehmen. Lilien und Rangaswamy beschreiben in Abhängigkeit des Absatzverlaufs über die Zeit zwei weitere Kurvenverläufe. So wird von einem „Blockbuster“-Muster gesprochen, wenn der Absatzverlauf aufgrund einer rapiden Wachstumsentwicklung sofort sein Maximum erreicht und der Absatz sich somit fast von Beginn an rückläufig entwickelt. Andere Absatzverläufe können ein „Sleeper“-Muster aufweisen, wobei die Absätze erst langsam im Zeitverlauf ansteigen, dann einen

Wachstumsschub verzeichnen und im Anschluß eventuell abflauen. Bezugnehmend auf Meffert liegt die Aussagekraft diffusionstheoretischer Feststellungen zur Kräftigung des Lebenszykluskonzeptes in systematischen Beobachtungen und den damit verbundenen Verallgemeinerungen. Er vermerkt ferner, diese seien nicht als „echte Theorie“ zur Stützung des Lebenszyklusmodells anzusehen. Selbst wenn die zugrundeliegenden Hypothesen der Diffusionsforschung empirisch untermauert wären, sei der generelle Gebrauch dennoch kritisch zu betrachten. Meffert erklärt, daß weder die strengen Annahmen konstanter Übergangswahrscheinlichkeiten noch der eigengesetzliche Diffusionsverlauf geeignet sind, um die Befunde der Diffusionsforschung in Bezug auf Umsatzverläufe und somit auf Produktlebenszyklen anzuwenden. Die Ursache dafür ist in den Marketinganstrengungen der Anbieter als auch in dem Nachfrageverhalten der Kunden begründet. Die Erkenntnisse der Diffusionsforschung können z. B. in der Prognose von Umsatzverläufen bei Neuprodukten bzw. anderen Innovationen zur Anwendung kommen. Jedoch ist der Ansatz nicht geeignet, um Schätzungen von Lebenszyklen, speziell bezüglich auftretender Produktvariationen, vorzunehmen.

Zuletzt sei ebenfalls auf die nachfragegeprägte Eigenschaft des Diffusionsprozesses hingewiesen, weil der Umsatzverlauf eines Produktes sowohl vom Angebot als auch von der Nachfrage abhängig ist. Dieser Aussage schließt sich auch Simon an. Folgt man seinen Ausführungen, so kann dem auf der Diffusionstheorie basierenden S-förmigen Absatzverlauf keine Allgemeingültigkeit zugesprochen werden. Der Grund dafür ist vor allem in den absatzpolitischen Maßnahmen der Anbieter und den vorherrschenden Umwelteinflüssen zu sehen, welche den Absatzverlauf eines Produktes individuell prägen.

Abbildung 3: Darstellung der typischen Diffusionskurve und der dazugehörigen Adoptionsgruppen



Quelle: Kotler, P./ Bliemel, F. (2001): Marketing- Management: Analyse, Planung, Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart, S. 565.

2.7 Produktneuheiten

Es hängt entscheidend von der „Neuheit“ eines Produkts ab, ob sich ein gänzlich eigenständiger Produktlebenszyklus entwickelt oder nur eine bestehende Phase bzw. der vorhandene Pionierzyklus verlängert. Der Neuheitsgrad eines Produkts wird durch sein innovatives Potential bestimmt, d. h. die Fähigkeit, traditionelle und beständige Bedarfskonfigurationen bis zum Marktauftritt zu verändern. Wes

ner unterscheidet drei Arten neuer Produkte auf Basis ihres kontinuierlichen, dynamisch kontinuierlichen oder diskontinuierlichen Innovationsgrads. Eine kontinuierliche Innovation verändert die vorhandene Bedarfskonfiguration eines Produktes nicht und stellt somit eine Verbesserung der angebotenen Leistung dar. Eine bestehende Produktlebenszyklusphase kann verlängert werden, jedoch bildet sich kein eigenständiger Lebenszyklus heraus. Dynamisch kontinuierliche Innova

tionen zeichnen sich durch ihren technischen Neuheitsgrad aus, der die existierende Bedarfskonfiguration zwar verändert aber keine neuartige darstellt. Da durch kann z. B. die in einer Produktlebenszyklusphase bestehende Umsatzstagnation durch diese Innovationen zu neuem Umsatzwachstum führen. Dennoch

wird kein selbständiger Produktlebenszyklus induziert. Anders verhält es sich bei diskontinuierlichen Innovationen. Diese vernichten vorhandene Bedarfskonfigurationen und

bilden völlig neue Produktarten, welche folglich einen eigenen Produktlebenszyklus durchlaufen. Es handelt sich bei diesen Produkten um Unternehmens- und Marktneuheiten. Ausgehend von einem neuen Zyklus werden im Verlauf der Zeit an kontinuierliche bzw. kontinuierlich-dynamische Innovationen gearbeitet. Diese können, wie oben angedeutet, Trends in der Umsatzentwicklung verändern, bestimmte Phasen verlängern oder den ab einem bestimmten Zeitpunkt auftretenden absatzbezogenen Degenerationseffekt abfedern. Zusätzlich weisen Siegwart und Senti auf die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen hin. Dies macht kontinuierliche Verbesserungen in immer engeren Zeitabständen notwendig und beeinflusst somit auch die Umsatzverläufe in besonderer Weise. Bezugnehmend auf Angehrn hängt der Lebenszyklusverlauf auch entscheidend von der Frage ab, ob es sich bei dem betrachteten Neuprodukt um eine Markt oder Unternehmensneuheit handelt. Durch Marktneuheiten kann eine monopolistische Marktposition errungen werden. Der absatzpolitische Spielraum ist größer und zudem können Gewinne bzw. Risiken ein beträchtliches Ausmaß annehmen. Unternehmensneuheiten sind gekennzeichnet durch die vorhandenen Vergleichsmöglichkeiten mit ähnlichen Produkten aus dem Sortiment der Konkurrenzunternehmen. Damit können sowohl die Chancen als auch die Risiken besser eingeschätzt werden. Zusätzlich ist der absatzpolitische Spielraum relativ gering gestaltbar. Es ist daher ersichtlich, daß der Lebenszyklusverlauf Unterschiede aufweisen wird, je nachdem zu welcher Gruppe von „Neuheiten“ das betrachtete Produkt zu zählen ist.

2.8 Anwendungsmöglichkeiten

Anfänglich diente das Produktlebenszyklusmodell als unterstützendes Hilfsmittel für die Planung und Strategieformulierung. Ein Grund dafür, so vermerken Polli und Cook, ist in der helfenden Eigenschaft zu sehen, bestimmte taktische und strategische Überlegungen je nach Lebensphase besser auszuwerten bzw. zu beurteilen. Ferner kann es durchaus Einsatz als nützliches Modell für die Marke

tingplanung und mittelfristige Prognosen finden. Da dem Modell Annahmen über das Käufer- und Herstellerverhalten zugrunde liegen (vgl. Tabelle 1) und somit diese als ein bestimmtes Normhandeln charakterisiert werden, besteht der Verdienst des Modells darin, bestimmte Normstrategien für die Produktpolitik abzuleiten. Das Modell kann in der betrieblichen Praxis zur Erkennung von Wachstumszusammenhängen und Trends im Umsatz-, Kosten oder Ergebnisverhalten genutzt werden. Es dient zudem als analytisches

Hilfsmittel und Planungsinstrument. Sowohl die Produktplanung als auch die strategische und operative Planung wird infolge der den Lebenszyklusphasen spezifisch zugeordneten Normstrategien erleichtert. Koppelman sieht in diesem Modell jedoch lediglich eine Erklärungsfunktion, indem ex-post erklärt wird, was geschehen ist. Erst die empirische Analyse und somit die Bestätigung des Verlaufs der Idealkurve würden das Produktlebenszyklus-Konzept als Prognosemodell tauglich machen. Wesner vertritt die Meinung, daß der Informationsgehalt grundsätzlich für die absatzpolitische Ziel- und Instrumentalplanung geeignet sei. Weiterhin ist das Modell in jeder der Planungsphasen von Relevanz und ist als anwendbares Erklärungsmodell in der Lage, bestimmte Leitlinien für die Erarbeitung optimaler phasentypischer Strategiekombinationen zu liefern.

3 Kritische Betrachtung

An dieser Stelle soll das Produktlebenszykluskonzept kritisch beleuchtet und eine zusammenfassende Aussage bezüglich des Modells erarbeitet werden. Zu Beginn ist sogleich darauf hinzuweisen, daß der klassische Produktlebenszyklus lediglich eine Vereinfachung der Realität darstellt und der implizierte Absatzverlauf als idealtypisch zu verstehen ist. Die Begründung dafür liefert die Variable Zeit, die im Modell als einzige Komponente zur Erklärung des Absatzverlaufs herangezogen wird. Die diversen in der Realität vorhandenen Einflüsse, wie Marketingmaßnahmen der Konkurrenten, konjunkturelle Entwicklungen oder das Kundenverhalten, finden in dem Modell keine Beachtung. Meenaghan und Turnbull erklären, daß die Zeit an sich zwar indirekt das Marktgeschehen beeinflußt, die Länge und Gestalt des Lebenszyklus aber entscheidend von einer ganzen Reihe Markt- und Umweltfaktoren sowie der individuell angewendeten Marketingstrategie des Unternehmens abhängt. Das klassische Modell mit seiner implizierten Verlaufsform ist folglich nicht als allgemeingültig erachtbar. Es läßt sich daher festhalten, daß der klassische Produktlebenszyklusverlauf für einige Produkte zutrifft, jedoch keine Allgemeingültigkeit besitzt. Wie eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen ergab, ist dieser Verlauf als nur einer von vielen in der Realität möglichen anzusehen. Des weiteren herrscht Unklarheit darüber, für welche Form der zugrunde liegenden Produktaggregationsstufe das am geeignetsten erscheint, da Unterschiede im Absatzverlauf festgestellt wurden. Tellis and Crawford fassen zusammen, daß Produktformen sich generell am besten dem Produktlebenszyklus anpassen. Für Produktklassen ist eine Verlaufsform nicht immer eindeutig zu identifizieren. Ein Grund

dafür ist in den länger anhaltenden Trends bezüglich des Absatzes zu sehen. Individuelle Marken lassen sich ihrer Meinung nach am schwersten, in Anlehnung an das klassische Modell, modellieren. Dhalla und Yuspeh vertreten die Meinung, daß Produktklassen, sofern sie zur Befriedigung eines grundlegenden Bedürfnisses beitragen, mehr Stabilität im Absatzverlauf aufweisen als Produktformen. Das Produktlebenszykluskonzept scheint noch mehr an Gültigkeit zu verlieren, wenn individuelle Marken betrachtet werden, da die getesteten Absatzverläufe nach völlig unterschiedlichen Mustern verlaufen. Die Autoren kritisieren auch die Vielzahl der identifizierten Produktlebenszyklustypen, die nur einem Ziel dienen, nämlich sich den verschiedenen Absatzverläufen in Abhängigkeit der betrachteten Produkte anzupassen. Ihrer Meinung nach ist die Bedeutung des Produktlebenszykluskonzeptes in Bezug auf individuelle Produkte (Marken) sehr gering. Der Produktlebenszyklus ist als eine abhängige Variable zu verstehen, welche durch das Marketingprogramm des Unternehmens bestimmt wird. Allein das Marketingmanagement ist aufgrund seiner Aktivitäten für die Gestalt und die Länge des Absatzverlaufs einer bestimmten Marke verantwortlich; ausgenommen der Markt unterliegt einem grundsätzlichen Geschmacks- bzw. Wertewandel. Betrachtet man den Produktlebenszyklus als unabhängige Variable und wird das Marketingprogramm einer Unternehmung dieser angepaßt, so ergibt sich daraus eine Art „self-fulfilling prophecy“. Es wurden in dem Artikel von Dhalla und Yuspeh Beispiele aufgeführt, in denen das Management die Promotion und andere Marketingaktivitäten stark einschränkte. Dabei nahmen sie auf Basis des Produktlebenszyklusmodells an, ihre Produkte befänden sich bereits in der Rückgangsphase. Die Absetzung des Produktes vom Markt bzw. der Eintritt in die Rückgangsphase hätte seitens des Unternehmens durch Schaltung effektiver Werbung und einer Suche nach neuen Distributionskanälen abgewendet werden können. Dieses Beispiel verdeutlicht die Gefahr, die eine strikte Orientierung am Produktlebenszyklus in sich birgt. Somit kann sich ein Unternehmen selbst in Bedrängnis bringen, wenn es sich ausschließlich am Produktlebenszykluskonzept orientiert. Tellis und Crawford vermerken ebenfalls, daß eine Phase des endgültigen Absterbens eines Produktes nicht als bestimmt akzeptiert werden muß. Eine Ausnahme besteht in dem Fall, wenn keine Möglichkeit existiert (z.B. im speziellen Bereich von Trend- und Modeprodukten), durch innovative Produktmodifikation eine neue profitablere Alternative zu schaffen. Als Beispielunternehmen sei von den Autoren Procter und Gamble erwähnt, deren Grundsatz darin besteht, eine Marke,

sofern es möglich ist, niemals sterben zu lassen. Auch nach Abschluß der Degenerationsphase ist somit die Revitalisierung eines Produkts bzw. einer Marke möglich. Homburg und Krohmer argumentieren in ihren Ausführungen ähnlich. Der gesetzmäßig zugrundegelegte Absatzverlauf sollte nicht als exogene Größe in Bezug auf die Strategieformulierung des Unternehmens betrachtet werden. Die Grundaufgabe des Marketing besteht nämlich darin, mittels der verschiedenen Marketinginstrumente den Absatzverlauf anzuregen und ihm neue Impulse zu verleihen. Ein wichtiger Kritikpunkt wurde bisher noch nicht erwähnt und zielt auf das Problem der Phasenabgrenzung ab. Diese ist u. a. notwendig, um die eindeutige Position eines Produktes im Produktlebenszyklus bestimmen zu können. Darüber hinaus, so Meffert, ist eine genaue Phasenabgrenzung als Grundvoraussetzung für die Implementierung der jeweils phasenabhängigen Marketingstrategien zu sehen. Allerdings, so vermerkt der Autor, ist selbst in den wenigen bestehenden Ansätzen eine genaue Abgrenzung der Phasen nicht willkürfrei gewährleistet. Zusätzlich ist anzumerken, daß die genaue Phasenlänge nicht eindeutig analysierbar ist. Folgernd fehlt dem Produktlebenszykluskonzept im Gegensatz zu lebenden Organismen ein genau determinierter Ablauf von Einzelphasen sowie deren festgelegte Dauer. Trotz der Kritik besteht eine wesentliche Aussage des Produktlebenszyklusmodells darin, daß Produkte nur über eine begrenzte Lebensdauer verfügen. Somit muß sich das am Markt operierende Unternehmen ständig um eine Neugestaltung der angebotenen Leistungen mittels Produktinnovation bzw. Produktdifferenzierung bemühen. Die Autoren Homburg und Krohmer sprechen darüber hinaus auch die Relevanz der unterschiedlich stark geprägten Erfolgsfaktoren in den einzelnen Lebenszyklusphasen an. So wird unter anderem dem Marktanteil als Erfolgsfaktor in den frühen Phasen noch wenig Bedeutung zugesprochen. Wobei er in den späten Phasen als entscheidender Faktor zur Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolges gilt. Von Nutzen sind auch die auf die Lebensphasen ausgerichteten Normstrategien (vgl. Tabelle 1), die einer Unternehmung dazu dienen, ihre Marketingmaßnahmen strategisch sinnvoll zu koordinieren auch wenn die in der Realität vorhandenen Lebenszyklen nicht dem klassischen Modell entsprechend verlaufen. Eine detaillierte Auflistung verschiedener Strategieelemente in Bezug auf den Absatzverlauf eines Produktes in der Lebensmittelindustrie ist in Abbildung 4 dargestellt. In diesem Zusammenhang wird die zusätzliche Annahme eines zugrunde gelegten Primärzyklus und schließlich einer Zykluserneuerung getroffen. Kotler und Bliemel sehen das

Produktlebenszyklusmodell als ein Instrument für die Analyse der Produkt- und Marktdynamik, welches bei vielen Führungskräften Anwendung findet. Sie vermerken aber gleichzeitig, daß der tatsächliche Nutzen des Modells in der Praxis abhängig von der spezifischen Entscheidungssituation ist. Findet das Produktlebenszyklusmodell als Planungsinstrument seine praktische Anwendung, so kann es wichtige Hinweise für den Einsatz der Marketinginstrumente in Abhängigkeit der jeweiligen Lebensphase liefern und wichtige strategische Alternativen aufzeigen. Der Einsatz als Kontrollinstrument wäre denkbar, wenn der wirtschaftliche Erfolg eines am Markt geführten Produktes mit ähnlichen Produkten verglichen werden soll. In Anlehnung an die Autoren Kotler und Bliemel ist der Einsatz des Modells als Prognoseinstrument jedoch weniger geeignet. Dies ist auf die Abhängigkeit des Absatzverlaufs bezüglich diverser Faktoren (besonders auf die Marketingmaßnahmen des Unternehmens) zurückzuführen. Dadurch kann der Kurvenverlauf unterschiedliche Muster annehmen bzw. können die einzelnen Lebensphasen unterschiedlich lange anhalten. Dennoch gewährt das Modell tiefe Einblicke. Es befähigt den Betrachter zu einer gedanklichen Durchdringung des Marktgeschehens. Des weiteren veranschaulicht das Modell, in welcher Weise der Markt auf bestimmte Veränderungen, so z.B. hinsichtlich der Marketinginstrumente oder einer veränderten Wettbewerbsstruktur, reagiert.

Abbildung 4: Produktlebenszyklus in der Lebensmittelbranche und Strategiebausteine



Quelle: Kotler, P./ Bliemel, F. (2001): Marketing- Management: Analyse, Planung, Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart, S. 603.

Abschließend läßt sich sagen, daß der klassische Lebenszyklus ein idealtypisches Beschreibungsmodell darstellt und aufgrund der extremen Vereinfachung die empirisch

nachgewiesenen Verläufe der Realität zumeist von dem klassischen Verlauf abweichen. Das Modell und seine Implikation sollten in jedem Fall kritisch hinterfragt werden und sind auf die spezifische Situation des Unternehmens abzustimmen, um marketingstrategische Fehlentscheidungen zu vermeiden. Nach der Erörterung der wesentlichen Charakteristika des Produktlebenszyklusmodells empfiehlt sich im folgenden Kapitel die Betrachtung bzw. Untersuchung des Forschungsansatzes.

4 Forschungsansatz

„Whether on the dance floor, in the dress shop, or in the business conference room, the „in“ thing changes with the calendar.“

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Lebenszyklen von Produkten in der Musikbranche zu untersuchen. Solche Produkte sind grundsätzlich als Modeprodukte zu betrachten, die eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Im folgenden soll ein Überblick über Besonderheiten der Produktlebenszyklen von Mode erarbeitet werden, um anschließend die zu untersuchenden Forschungsfragen zu formulieren.

4.1 Lebenszyklen im Bereich Mode, Stil und Modeerscheinung

Abbildung 5: Lebenszyklen im Bereich Mode, Stil und Modeerscheinung



Quelle: Kotler, P./ Bliemel, F. (2001): Marketing- Management: Analyse, Planung, Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart, S. 578.

Abbildung 5 veranschaulicht drei Absatzverläufe, die gegenüber der klassischen Erscheinungsform gesondert betrachtet werden müssen. Diese Formen von Lebenszyklen werden geprägt durch den charakteristischen Verlauf eines Stils, einer Mode bzw. einer Modeerscheinung. Kotler definiert einen Stil als eine fundamentale und zugleich kennzeichnende Ausdrucksform, die in verschiedenen Bereichen menschlichen Wirkens in Erscheinung tritt. Stile existieren in vielfältiger Form, unter anderem in den Bereichen der Kunst, der Architektur oder in der Gestalt von Kleidung. Die Lebensdauer eines Stils kann

über mehrere Generationen anhalten und ein unterschiedliches Ausmaß an populärem Interesse hervorrufen. Betrachtet man den Lebenszyklus eines Stils, so wird ersichtlich, daß sich verschiedene Phasen je nach der zuteil gewordenen Aufmerksamkeit in einem Auf und Ab entwickeln.

Der Begriff „Mode“, so vermerkt Kotler, läßt sich als eine bestimmte Erscheinungsform eines im Moment akzeptierten bzw. populären Stils verstehen. Sproles definiert Mode als ein vorübergehendes, zyklisches Phänomen, welches bei einer bestimmten Gruppe von Konsumenten zu einer speziellen Zeit unter speziellen Gegebenheiten auf Akzeptanz stößt. In Anlehnung an Sproles, entwickelt sich der Akzeptanz-Zyklus einer Mode nach dem gleichen Schema wie der klassische Produktlebenszyklus. Demzufolge durchläuft die Mode eine Phase der Einführung verbunden mit der Adoption durch die sogenannten „Fashion-Leaders“. In der Wachstumsphase erhöht sich die öffentliche Akzeptanz bezüglich der neuen Mode, findet in der Reifephase breite Bestätigung durch den Massenmarkt und endet schließlich in der Phase des Verfalls bzw. der Veralterung. Mode beeinflusst die Wahl und das Verhalten der Konsumenten sowohl im Bereich Kleidung als auch beispielsweise in der Wahl ihres Wohnortes, eines Autos oder der bevorzugten Musik. Wasson teilt diese Auffassung und erklärt, daß eine Mode zunächst langsam an Popularität gewinnt und sich dann ab einem bestimmten Niveau in einer allmählich fallenden Auslaufphase befindet. Die drei Prinzipien Kaufkompromiß, wechselnde Motivationshierarchie und Überadoption bestimmen die Lebensdauer (Akzeptanz-Zyklus) einer Mode. Bei jedem Kauf muß ein Individuum bestimmte Kompromisse eingehen, da selten alle gewünschten Attribute eines Produktes vollständig befriedigt werden können. Zuerst sind die Konsumenten bestrebt, die am höchsten bewerteten und im Moment noch un erfüllten Bedürfnisse zu befriedigen. Jeder dieser Käufe stellt im Zeitverlauf wiederum den Auslöser für eine erneute Suche nach etwas Neuem bzw. Anderem, noch Unbefriedigtem, dar (entspricht Motivationshierarchie). Ein weiteres Element zur Erklärung der Annahme und rapiden Ausbreitung einer Mode ist in dem menschlichen Trieb nach sozialer Anerkennung zu sehen. Zum einen kann sich dadurch die Adoption einer Mode beschleunigen, zum anderen führt dies jedoch zu einer Überadoption. Es werden Produkte angenommen, die nicht wirklich die Bedürfnisse und Wünsche der adoptierenden Kunden erfüllen. Dieser Prozeß endet schließlich, indem ein beträchtliches Marktsegment an Verbrauchern sehr schnell eine Art Abwehrreaktion gegenüber dieser Mode entwickelt und

somit deren Rückgang auslöst bzw. vorantreibt. Robinson ist der Auffassung, daß eine Mode unabänderlich einen festen Zyklus durchläuft. Aufgrund dieser Beobachtung ist ein Modezyklus also genauso unabhängig zu sehen wie jeder andere Einfluß auf soziale Veränderung. Sobald sich eine neue Mode in Bewegung gesetzt hat, können weder technologische, politische, wirtschaftliche oder funktionale Veränderungen den Modezyklus aufhalten oder dessen Verlauf beeinflussen. Folgt man den Ausführungen von Robinson, so entwickelt sich Mode aus der menschlichen Sehnsucht nach sozialer Akzeptanz. Am Anfang ist es eine kleine Gruppe innovativer Konsumenten. Ihr kommt große Bedeutung zu, da sie im weiteren Zeitverlauf als Stimulus für den kompletten Wirtschaftszweig dienen. Diese Verbraucher sind der neuen Mode bereits zugeneigt bevor überhaupt von gesellschaftlicher bzw. öffentlicher Akzeptanz gesprochen werden kann. Erste Mitglieder der Fashion-Elite adoptieren den neuen Zeitstil sobald eine Mode das herrschende Zeitgefühl trifft. Diese wird dann später eventuell vom Massenmarkt absorbiert. Reynolds unterscheidet zwischen einem horizontalen und einem vertikalen Modeverlauf. Eine horizontale Entwicklung findet statt, wenn die betrachtete Mode progressiv von immer mehr Verbrauchern angenommen wird. Vertikale Entwicklung ist dadurch gekennzeichnet, daß eine Mode sich nur in einem bestimmten Kreis von Verwendern verbreitet und nicht von dem Großteil der Bevölkerung übernommen wird. Die Länge eines Modezyklus, so Reynolds, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Eine Innovation sollte deshalb eine funktionelle Neuerung besitzen bzw. dazu geeignet sein, ein noch unbedientes Bedürfnis zu befriedigen. Die betrachtete Mode sollte leicht adoptierbar und kompatibel zu den existierenden Werten und Normen innerhalb einer Gesellschaft sein. Zusätzlich ist der Entwicklungsverlauf einer Mode u. a. von technologischen, geographischen oder auch demographischen Restriktionen abhängig.

Während Modeprodukte den Verlauf des klassischen Produktlebenszyklus aufweisen können, unterliegen insbesondere Modeerscheinungen einem anderen Entwicklungsschema (vgl. Abbildung 5). Ihr Akzeptanz-Zyklus scheint die Einführungsphase völlig zu überspringen, so daß sie sich sofort in einer Phase des relativ schnellen Wachstums befinden. Zudem fehlt ihnen im Gegensatz zum klassischen Produktlebenszyklus ein Plateau andauernder Popularität, denn auf den Höhepunkt ihrer Entwicklung folgt ein schlagartiger Zusammenbruch bis hin zum völligen Niedergang einer Modeerscheinung. Diese Produkte stillen aus schließlich das Verlangen, eine neue Erfahrung zu machen

oder etwas Neues auszuprobieren. Der Wert bzw. Nutzen dieser Erscheinung wird gering sein, sobald das Neue an Attraktivität verloren hat. Oftmals sind Modeerscheinungen sehr kurzlebig, bizarr und treffen nur in einem bestimmten Kreis von Abnehmern auf Zuspruch. Kotler unterstützt die Aussage, daß ihre Lebensdauer zeitlich sehr begrenzt ist, da sie nachhaltige Bedürfnisse nur unzureichend erfüllen können. Es ist nicht immer eindeutig prognostizierbar, ob sich etwas Neues zu einer Mode oder zu einer Modeerscheinung entwickelt bzw. wie lange sie am Markt existiert. Die Lebensdauer, so vermerkt Kotler, hängt unter anderem davon ab, wie stark eine Modeerscheinung in den Medien thematisiert und aufgeladen wird.

4.2 Formulierung der Wissenschaftlichen Fragestellung

Nachdem die Besonderheiten im Produktlebenszyklusverlauf bei Modeprodukten im vorhergehenden Abschnitt erläutert wurden, erfolgt nun ein Überblick über die zu prüfenden Hypothesen.

Zu prüfende Hypothesen von Modeprodukten:

- 1.) Ist ein idealtypischer Produktlebenszyklusverlauf in der Musikbranche nachweisbar?
- 2.) Entspricht der idealtypische Verlauf in den verschiedenen musikalischen Genre im Durchschnitt dem in der Theorie postuliertem?
- 3.) Existiert ein idealtypischer Verlauf im Durchschnitt sowohl für Maxi- CDs als auch für Alben bzw. Doppelalben?
- 4.) Bestehen Unterschiede in der durchschnittlichen Produktlebenszyklusdauer in Bezug auf die musikalischen Genre bzw. zwischen Maxi-CDs und Alben

Bevor die gestellten Hypothesen überprüft werden, empfiehlt sich zunächst ein kurzer Überblick in Bezug auf die Vorgehensweise der Untersuchung und das verwendete Datenmaterial.

4.3 Konzeption der empirischen Untersuchung

Auf Basis einer Vollerhebung wurden 2281 Musikprodukte erfaßt. Im weiteren Verlauf der Untersuchung bezüglich der Produktlebenszyklen erfolgte eine Verkleinerung der Stichprobe auf 262 Produkte. Dabei wurde ein Mindestabsatzvolumen von 1000 Stück als Restriktion herangezogen. Als zugrunde liegende Variablen wählte man zum einen die Zeit in Monaten und zum anderen den Absatz in Stück pro Monat. Die Grundgesamtheit der betrachteten Musikprodukte sowie deren kennzeichnende Informationen und gewählten Variablen wurden zum Zweck der anschließenden Datenaufbereitung in eine

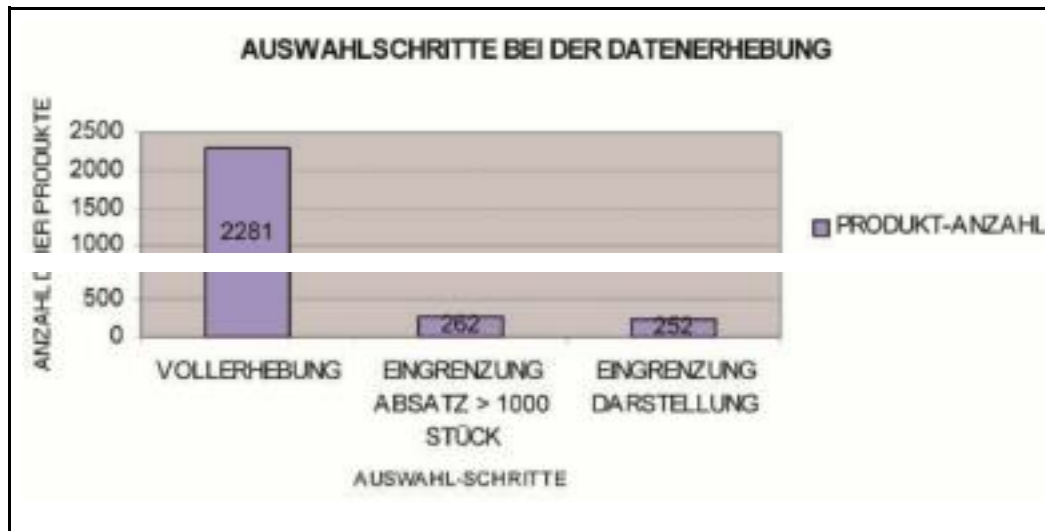
Excel-Tabelle übertragen. Anschließend verkleinerte man die Datenbasis unter der oben beschriebenen Einschränkung auf 262 Produkte. Für jedes Produkt wurde sowohl die Laufzeit am Markt als auch ein entsprechendes Absatzminimum bzw. -maximum und die sich ergebende Differenz (Range) bestimmt. Diese Kennzahlen dienten dazu eine Normierung der monatlichen Absatzzahlen nach folgender Formel vorzunehmen.

$$X_{\text{normiert}} = \frac{(X - \min)}{(\max - \min)}$$

Eine solche Normierung mußte aufgrund von negativen Absatz-Werten, welche auf Handels-Rücksendungen zurückzuführen waren, vorgenommen werden. Außerdem erfolgte die Verwendung von relativen und nicht absoluten Werten zum Zwecke der Vergleichbarkeit der verschiedenen Lebenszyklen. Anschließend empfahl sich die graphische Darstellung der Lebenszyklen aller Verkaufstitel mit Hilfe des Computerprogramms Excel. Auf der Ordinate wurden die normierten Absatzzahlen und auf der Abszisse die Zeit in Monaten abgetragen. Die graphische Darstellung erfolgte jedoch nur für 252 Musikprodukte. Auf Basis der Normierung lies sich eine solche Darstellung für zehn Produkte nicht durchführen, da ihre Laufzeit weniger als drei Monate betrug und somit kein ausreichendes Datenmaterial zur Verfügung stand, um ihren Lebenszyklus zu veranschaulichen. Einen Überblick über die Vorgehensweise bezüglich der Datenerhebung und die letztlich untersuchten Musikprodukte gewährt in diesem Zusammenhang Abbildung 6. Zusätzlich wurden die verbleibenden Produkte jeweils nach Art des Produkts (Maxi-CD, CD, Doppel-CD) und Genre (Hip-Hop, Dancehall-Reggae-Dub, Headz, Electronic, Rock & Pop, Andere) gegliedert. Sowohl für jedes Genre als auch für die Art des Produktes wurden die durchschnittliche Lebensdauer und der durchschnittliche Absatz je Periode berechnet, um sie im Anschluß miteinander vergleichen zu können. Zudem bot sich die Erstellung einer Grafik an, welche Auskunft über die Häufigkeitsverteilung der zeitlichen Lebensdauer der betrachteten Produkte gibt. Abschließend wurden alle Absatzverläufe, insbesondere die nicht den in der Literatur zugrundegelegten Kurvenverlauf aufwiesen, einer Peak-Analyse unterzogen. Als Peak wurde in dieser Studie jede Zunahme des normierten Absatzes innerhalb einer Zeitperiode (Monat) bzw. ein deutlich erkennbarer Absatzzuwachs im Kurvenverlauf über zwei Perioden von mindestens 0,3 Einheiten definiert. Für jedes Produkt wurde sowohl der zeitliche Auftritt eines Peaks, als auch deren Häufigkeit im Absatzverlauf notiert. Diese Daten dienten zur Berechnung des durchschnittlichen

Auftretens eines Peaks im Zeitverlauf sowie zur Bestimmung der maximalen Ausprägung des Absatzes in Abhängigkeit der Peak-Anzahl eines Produktes.

Abbildung 6: Vorgehensweise bezüglich der Datenerhebung



5 Empirische Untersuchung

Bei dem in dieser Arbeit erhobenen Datenmaterial handelt es sich lediglich um einen kleinen Ausschnitt des gesamten Musikmarktes. Im folgenden werden daher einige grundlegende Fakten und Statistiken bezüglich der deutschen Musikbranche präsentiert.

Betrachtet man Abbildung 7, so läßt sich für das Jahr 2004 ein relativ leichter Umsatzrückgang im Vergleich zu den Vorjahren erkennen. Der Umsatz zu Endverbraucherpreisen (inklusive Mehrwertsteuer) nahm von 1,648 Milliarden Euro im Jahr 2003 auf 1,589 Milliarden Euro im Jahr 2004 ab. Dies entspricht einem Rückgang von 3,6 Prozent. Addiert man weitere am Markt tätige Unternehmen hinzu, die nicht dem Bundesverband für Phonographische Wirtschaft (Repräsentant für 91 Prozent des deutschen Musikmarktes) angehören, so ergibt sich für das Jahr 2004 ein realisierter Umsatz von 1,754 Milliarden Euro. Der Umsatzrückgang kann nicht zuletzt dem sich 2004 in Deutschland etablierenden Online Musikmarkt (0,7 Prozent des Gesamtmarktes) und den ergriffenen rechtlichen Maßnahmen gegen illegale Tauschbörsen im Internet angerechnet werden.

Der entsprechende Saisonverlauf des Musikumsatzes im Jahr 2004 ist in Abbildung 8 graphisch dokumentiert. Wie ersichtlich, beschränkt sich der Hauptanteil der Umsatzgenerierung auf das erste sowie vierte Quartal im Jahr. Der Grund dafür liegt im Weihnachtsgeschäft, welches maßgebenden Einfluß auf den erreichten Jahresumsatz 2004 hatte.

Die Bevölkerung, d. h. die potentiellen Konsumenten von Musikprodukten lassen sich in vier Gruppen unterteilen, die Intensivkäufer (4,8 Prozent), die Durchschnittskäufer (10,4 Prozent), die Extensivkäufer (25,2 Prozent) und die Nichtkäufer (59,9 Prozent). Einen Überblick bezüglich der Gruppenabgrenzung findet sich in der Legende zu Abbildung 9 wieder. Diese Grafik stellt die Umsatzanteile der jeweiligen Käufergruppen dar. So wird beispielsweise ersichtlich, daß 4,8 Prozent der deutschen Bevölkerung (Intensivkäufer) fast 40 Prozent des Gesamtumsatzes des Musikmarkts erwirtschaften.

Weiterhin wurden im Jahr 2004 insgesamt 178,5 Millionen Musikmedien verkauft. Dies entspricht einem Absatzrückgang von 2,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Abbildungen 10 und 11 verleihen einen Überblick über die verschiedenen am Markt gehandelten Medien und den sich daraus ergebenden Absatzverlauf. In Abbildung 10 ist zu erkennen, daß sich der Gesamtabsatz von Longplay-Artikeln leicht im Rückgang befindet. Zudem, wie auch im Jahresbericht des Bundesverbands für Phonographische Wirtschaft erwähnt, stabilisierte sich erstmals seit einigen Jahren der Absatz von CD-Alben und kann trotz des leichten Rückgangs von 0,4 Prozent als nahezu konstant betrachtet werden. Zusätzlich war es im Jahr 2004 möglich (innerhalb von nur vier Jahren seit Einführung), erstmals mehr als zehn Millionen DVDs am Markt abzusetzen. Aufgrund dieses Absatzwachstums steigert sich die Bedeutung der DVDs als Medium für die Zukunft erheblich. Der Gesamtabsatz von Singles (vgl. Abbildung 11) verzeichnete im Jahr 2004 (24,4 Millionen Stück) im Vergleich zum Vorjahr (21,3 Millionen Stück) erneut einen Rückgang. Besonders stark waren davon Maxi-CDs betroffen, deren Absatz von 22,2 Millionen Stück im Jahr 2003 auf 19,6 Millionen Stück fiel. Einer der Hauptgründe für diese Entwicklung ist in der Nutzung illegaler Musikangebote im Internet zu sehen, wodurch der käufliche Erwerb einer Maxi-Single in vielen Fällen nicht vollzogen wird.

5.1 Darstellung der Ergebnisse

Zur Überprüfung der Frage, ob ein idealtypischer Produktlebenszyklusverlauf in der Musikbranche nachweisbar ist, wurde für jeden der 252 untersuchten Datensätze jeweils eine Grafik erstellt, die den Lebenszyklus des betrachteten Produktes visualisiert. Insgesamt war es möglich, für 158 Produkte die Verlaufsform einer Modeerscheinung nachzuweisen. Somit beträgt der prozentuale Anteil, welcher die in der Theorie postulierte Verlaufsform unterstützt, 62,7 Prozent. 93 Produkte (36,9 Prozent) zeigten einen anderen

Verlauf auf. Bei einem Produkt, also für die verbleibenden 0,4 Prozent, war ein glockenförmiger Produktlebenszyklusverlauf feststellbar. Die Verlaufsform einer Modeerscheinung ließ sich somit für die Mehrheit der empirisch untersuchten Lebenszyklen von Musikprodukten identifizieren. Mit anderen Worten konnte die gestellte Hypothese auf Basis des ermittelten Ergebnisses bestätigt werden.

Im weiteren Textverlauf erfolgt zunächst die Vorstellung der jeweils repräsentativen Verlaufsformen. Unter Bezugnahme auf die Erhebungsdaten konnte für ein Produkt ein glockenförmiger Verlauf festgestellt werden. Eine genaue Identifizierung der Phasen ist jedoch in diesem Fall nicht möglich. Der Kurvenverlauf scheint in drei Abschnitte gegliedert zu sein und mit einer Phase steigenden Wachstums zu beginnen. Im Anschluß läßt sich eine Steigerung des Absatzes bis zu dessen Maximalausprägung beobachten. Danach ist der Absatzverlauf leicht rückläufig, bevor er in eine Phase des Verfalls übergeht bis letztlich keine Absätze mehr zu verzeichnen sind. In Abgrenzung zum klassischen Produktlebenszyklusverlauf war es bei diesem Produkt nicht möglich, eine Phase anhaltender Popularität nachzuweisen. Die in der empirischen Überprüfung am häufigsten zu beobachtende Form der überprüften Produktlebenszyklen ist in Abbildung 13 visualisiert. Dieser Verlauf entspricht dem einer Modeerscheinung und weist dessen typische Charakteristika auf. Eine Einführungsphase scheint nicht zu existieren, vielmehr befindet sich das Produkt sofort in einer Phase relativ schnellen Wachstums. Diese endet mit dem Erreichen des Absatzmaximums, worauf im Anschluß ein abrupter Zusammenbruch des Absatzes erfolgt. Zudem war es nicht möglich, eine Phase andauernder Popularität nachzuweisen, was kennzeichnend für den Verlauf einer Modeerscheinung ist. Abbildung 13 veranschaulicht den sich anschließenden Absatzrückgang, wobei für das betrachtete Produkt bereits nach vier Monaten keine Absätze mehr bzw. nur noch sehr geringe Absätze zu verzeichnen sind. Modeerscheinungen, so wird aus den Beobachtungen ersichtlich, können somit einen vergleichsweise kurzlebigen Produktlebenszyklus aufweisen. Jedoch ist nicht vollkommen auszuschließen, daß das betrachtete Produkt zu einem späteren Zeitpunkt von anderen Käufern erworben wird und es somit zu einer erneuten Absatzsteigerung kommen könnte. Die bisher erfaßten Lebenszyklusverläufe decken sich mit der Grundaussage einer Studie von Meenaghan und Turnbull. Die Autoren untersuchten den Absatzverlauf von 22 Musikprodukten, wobei sie neun Mal einen glockenförmigen Verlauf und drei Mal den Absatzverlauf einer Modeerscheinung nachwiesen.

Dabei war es ihnen generell nicht möglich, bei den betrachteten Produkten eine Reifephase bzw. ein Plateau andauernder Popularität zu identifizieren.

Innerhalb der Gruppe von Produktlebenszyklen, die dem in der Theorie erklärten Absatzverlauf folgen, läßt sich aufgrund der beobachteten Absatzmuster eine weitere Unterteilung in Blockbuster- bzw. Sleeperverläufe vornehmen. In dem Abschnitt zur diffusions-theoretischen Betrachtung bezüglich des Kurvenverlaufs (vgl. Abschnitt 2.6) wurden diese Verlaufsmuster bereits kurz erwähnt. Der in Abbildung 13 dargestellte Absatzverlauf entspricht dem eines „Blockbusters“ und wurde für 60 Produkte nachgewiesen. Bezugnehmend auf den Verlauf zeigt sich in der ersten Periode ein rapides Wachstum. Anschließend, nach Erreichen der Maximalausprägung, sind jedoch fallende Absätze zu beobachten. Im Gegensatz zu einem „Blockbuster“ entwickelt sich der Absatzverlauf eines „Sleepers“ nach einem anderen Muster. Wie in Abbildung 14 zu erkennen, ist der Absatzzuwachs in der ersten Periode relativ gering, bevor er über mehrere Monate hinweg konstant verläuft und anschließend einem sprunghaften Wachstum unterliegt. Der weitere Kurvenverlauf folgt dem einer Modeerscheinung. Jedoch stabilisiert sich in diesem Beispiel das Absatzniveau im Anschluß an die Rückgangssphase entlang einer unteren Sättigungsgrenze (vgl. Fußnote 79). Ein solches „Sleeper“-Muster wurde für 98 der 158 theorieunterstützenden Absatzverläufe identifiziert.

In der vorliegenden Arbeit ließ sich noch eine weitere Verlaufsform möglicher Produktlebenszyklen ermitteln, welche durch Mehrfachausschläge, d. h. zwei oder mehr Peaks gekennzeichnet sind. Diese Absatzverläufe folgen weder dem klassischen Schema noch dem in der Literatur beschriebenen Schema für Modeprodukte. Ein solcher Absatzverlauf wurde in Abbildung 15 dargestellt. In seiner anfänglichen Entwicklung scheint er dem Verlauf einer Modeerscheinung zu folgen, jedoch schließt sich an die Phasen des rapiden Wachstums und des schlagartigen Zusammenbruchs eine Phase wiederkehrender Absatzsteigerung an. In dem betrachteten Beispiel erreicht das Produkt in dieser anschließenden Phase erst sein Absatzmaximum, bevor es in eine Phase des Niedergangs übergeht und allmählich auf einem geringen Absatzniveau verharrt.

Abschließend sei an dieser Stelle nochmals vermerkt, daß die typische Verlaufsform von Produktlebenszyklen für Modeerscheinungen für die Mehrheit der untersuchten

Produkte (62,7 Prozent) nachweisbar war. Die Eingangs gestellte Hypothese ist somit als bestätigt zu betrachten.

Im folgenden soll die Hypothese überprüft werden, ob im Durchschnitt ein ideal typischer Absatzverlauf für CD-Alben über die musikalischen Genres hinweg nachweisbar ist. Abbildung 16 stellt die Verteilung der Alben in Abhängigkeit des jeweils betrachteten Genres dar. Die Grafiken des durchschnittlichen Absatzverlaufs je Genre sind im (vgl. Abbildungen 27 - 33) abgebildet. Vergleicht man diese Abbildungen miteinander, kann festgestellt werden, daß sowohl der Absatzverlauf für das Genre „Hip-Hop“ (vgl. Abbildung 17) als auch für das Genre „Andere“ dem Absatzverlauf einer Modeerscheinung folgen. Beide Kurvenverläufe weisen den als typisch angesehenen Einstieg in die Wachstumsphase auf, indem sich der Absatz innerhalb eines kurzen Zeitraums rasant dessen Höhepunkt nähert. Zudem schließt sich ab Erreichen des Absatzmaximums eine Phase des Rückgangs der Absatzzahlen an. Anschließend entwickelt sich das Absatzniveau beider Kurvenverläufe über die erfaßte Zeitdauer am Markt konstant entlang einer unteren Sättigungsgrenze. Die Absatzverläufe der Genre „Rock & Pop“, „Reggae-Dancehall-Dub“, „Headz“ und „Electronic“ zeigen anfänglich den kennzeichnenden Verlauf einer Modeerscheinung auf. Jedoch sind im Anschluß an die Rückgangssphase geringe Schwankungen im Absatzniveau zu beobachten bis der Absatz letztendlich konstant verläuft (Headz, Electronic) bzw. kein Absatz mehr zu verzeichnen ist (Reggae Dancehall-Dub, Headz, Rock & Pop). Zur Veranschaulichung ist ein solcher Verlauf in Abbildung 18 dargestellt. Wie ersichtlich, schließt sich an die Rückgangssphase kein nahezu konstantes Absatzniveau an. Vielmehr schwankt der durchschnittliche Verkauf dieser Produkte über den erfaßten Zeitraum bis keine Produkte dieses Genre mehr abgesetzt werden. An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, daß die abweichenden Ausschläge im durchschnittlichen Absatzverlauf als Zufallsschwankungen zu betrachten sind, da die beobachteten Abweichungen bezüglich des Absatzniveaus nicht stark genug ausgeprägt sind. Unter Berücksichtigung auftretender Zufallsschwankungen kann für jedes untersuchte musikalische Genre ein idealtypischer Absatzverlauf nachgewiesen werden. Somit ist die gestellte Hypothese verifiziert. Im nächsten Schritt empfiehlt sich die Überprüfung des Absatzverlaufes sowohl für Maxi-CDs als auch für Alben (inklusive Doppelalben). Ziel dabei ist erneut die Überprüfung, ob die durchschnittlichen Absatzverläufe dem in der Literatur dargestellten Muster folgen. Abbildung 19 visualisiert den durchschnittlichen Absatzverlauf für Maxi-

CDs und Alben. Beide Absatzkurven verlaufen zunächst wie in der Literatur postuliert und befinden sich von Beginn an in einer rapiden Wachstumsphase. Nach Erreichen des Absatzmaximums, welches bei Alben einem normierten Absatzwert von 0,53 und bei Maxi-CDs 0,61 entspricht, ist anschließend eine Phase des Absatzrückgangs zu beobachten. Dieser Absatzrückgang von Alben vollzieht sich allmählich, bevor der Absatz nach dem zehnten Monat fast konstant über den verbleibenden Betrachtungszeitraum, entlang einer unteren Sättigungsgrenze verläuft. Im Gegensatz dazu entwickelt sich der Absatzrückgang von Maxi-CDs im Zeitverlauf wesentlich schneller. Zwischen dem siebenten und zehnten Monat verläuft der Absatz zunächst konstant, bevor er Schwankungen unterworfen wird, welche besonders zwischen dem neunzehnten und siebenunddreißigsten Monat zu beobachten sind. Aufgrund der geringfügigen Änderung des Absatzniveaus ist davon auszugehen, daß es sich ebenfalls um auftretende Zufallsschwankungen handelt. Trotz geringer Schwankungen bezüglich des Absatzniveaus kann der als idealtypisch beschriebene Zyklusverlauf sowohl für Maxi-CDs als auch für Alben nachgewiesen werden. Dennoch bleibt die Frage offen, worauf die Zufallsschwankungen im Absatzverlauf der betrachteten Maxi-CDs zurückzuführen sind.

Des Weiteren bedarf es der Überprüfung der Hypothese, ob Unterschiede in der durchschnittlichen Lebenszyklusdauer eines Produktes in Bezug auf das musikalische Genre bestehen. Zudem soll untersucht werden, ob Alben eine längere durchschnittliche Lebenszyklusdauer als Maxi-CDs aufweisen. Zu diesem Zweck wurde die durchschnittliche Laufzeit der Produkte (Alben) je Genre berechnet und in Abbildung 20 graphisch veranschaulicht.

Vergleicht man die in Abbildung 20 dargestellten durchschnittlichen Laufzeiten, so werden erhebliche Unterschiede in deren Länge offensichtlich. Die längste Laufzeit umfaßt mit 23,03 Monaten das Genre „Hip-Hop“, wohingegen die kürzeste Laufzeit mit 14,08 Monaten („Headz“) fast 9 Monate weniger als die des Genres „Hip-Hop“ beträgt. Somit sei festgehalten, daß zwischen den verschiedenen Genres durchschnittliche Laufzeitunterschiede bestehen. Betrachtet man nun im Folgenden die Laufzeiten von Alben und Maxi-CDs (vgl. Abbildung 21) so werden ebenfalls Unterschiede bezüglich deren Lebensdauer ersichtlich. Diese differieren aber nur in geringem Maße voneinander. Die durchschnittliche Laufzeit von Alben betrug 21,12 Monate, wobei Maxi-CDs im Durchschnitt 20,53 Monate lang am Markt abgesetzt wurden. Einen genauen Überblick über die

Häufigkeitsverteilung der untersuchten Produkte in Abhängigkeit ihres Absatzzeitraums gewähren Abbildung 22 für alle Alben sowie Abbildung 23 für die überprüften Maxi-CDs. Bei der Untersuchung aller Alben ließ sich feststellen, daß 70 Produkte (30 Prozent) eine Laufzeit von weniger als 13 Monaten aufwiesen. Der Absatzzeitraum beträgt für 98 Produkte (42 Prozent) zwischen 13 und 29 Monate und für 64 Stück (28 Prozent) zwischen 30 bis 47 Monate. Der Großteil der untersuchten Produkte in dieser Studie verfügt somit über eine Lebensdauer, die ein Jahr überschreitet. Bei der Untersuchung von Maxi-CDs wurde deutlich, daß sieben Produkte (37 Prozent) eine Laufzeit von weniger als 13 Monaten, sieben Produkte (37 Prozent) zwischen 13 und 29 Monaten und fünf Produkte zwischen 30 und 47 Monaten aufwiesen. Es bestehen folglich sowohl zwischen den betrachteten Genres als auch zwischen Alben und Maxi-CDs Laufzeitunterschiede.

Nachdem die gestellten Hypothesen überprüft worden sind, soll darüber hinaus eine Darstellung zusätzlich festgestellter Beobachtungen erfolgen. Deshalb wurden alle Produkte einer Peak-Analyse unterzogen, insbesondere all jene, die nicht den Absatzverlauf einer Modeerscheinung aufwiesen. Im Ergebnis konnte für 166 Produkte eine Peak, für 66 Produkte zwei Peaks, für 18 Produkte drei Peaks und für jeweils ein Produkt vier bzw. fünf Peaks identifiziert werden. Einen entsprechenden Überblick vermittelt Abbildung 24. Über alle Produkte ließ sich berechnen, daß die erste Peak im Zeitverlauf durchschnittlich nach 2,3 Monaten auftritt. Abbildung 25 dokumentiert die restlichen durchschnittlichen Auftrittszeitpunkte der festgestellten Peak-Ausprägungen im Absatzverlauf. In der weiteren Analyse wurden alle Produkte betrachtet, deren Absatzverlauf durch mehr als eine Peak gekennzeichnet ist. Unter Berücksichtigung dieses Kriteriums erfolgte eine Untersuchung für 86 Produkte. Diese Analyse widmet sich der Frage, welche der auftretenden Peaks gleichzeitig das globale Maximum bezüglich des Absatzniveaus bestimmen. Für alle Produkte, die zwei Peaks aufwiesen, konnte festgestellt werden, daß 35 Produkte mit dem Auftreten der ersten und 31 Produkte bei Auftritt der zweiten Peak ihr Absatzmaximum erreichten. Absatzverläufe mit drei Peaks erlangten ihr Absatzmaximum neun Mal mit der ersten, drei Mal mit der zweiten und wiederum sechs Mal mit der dritten Peak. Die einzigen Absatzverläufe mit vier bzw. fünf Peaks erreichten ihr Absatzmaximum mit der ersten bzw. zweiten Peak. Abbildung 26 veranschaulicht die beschriebenen Ergebnisse graphisch.

Auffällig war zu beobachten, daß 79 Produkte einem ähnlichen Absatzmuster (vgl. Abbildung 15) folgen. Nach Erreichen der ersten Peak konnte innerhalb eines Jahres ein erneuter Absatzausschlag festgestellt werden, welcher bei 34 Produkten (43 Prozent) gleichzeitig das erreichte Absatzmaximum darstellte. Im Durchschnitt erfolgte diese Entwicklung bereits nach 3,6 Monaten. Für die verbleibenden sieben Produkte betrug die Zeitdauer zwischen dem Auftreten der ersten und zweiten Peak durchschnittlich 18,4 Monate. Als Ergebnis der Peak Analyse sei festgehalten, daß dieser spezifische Absatzverlauf insgesamt für 84,9 Prozent aller identifizierten Produkte, welche nicht dem postulierten Verlauf einer Modeerscheinung folgten, nachgewiesen werden konnte. Für die in dieser Peak Studie betrachteten Musikprodukte ließ sich feststellen, daß sich sowohl deren Lebensdauer am Markt, als auch ihr Absatzverlauf vergleichsweise unterschiedlich entwickelt. Ein Produkt erreichte zum Beispiel sein Absatzmaximum erst nach 31 Monaten.

Diese beobachteten Unterschiede bezüglich des Absatzverlaufs eines Produkts könnten z. B. auf Preissenkungen, eine Steigerung des Bekanntheitsgrades, auf verbesserte Vertriebswege, andere Marketingmaßnahmen oder auf Interdependenzen zwischen verschiedenen Produkten eines Labels zurückzuführen sein. Es bedarf daher einer weiteren Untersuchung, um zu analysieren, worauf die festgestellten Absatzausschläge basieren. Dies konnte jedoch im Rahmen dieser Studie nicht beantwortet werden und bleibt somit weiterhin offen.

5.2 Implikationen

Der klassische Produktlebenszyklus, wie in der Literatur zugrundegelegt, ließ sich in dieser Studie nicht erfassen. Jedoch war es möglich, bei der Mehrheit der untersuchten Musikprodukte den Verlauf einer Modeerscheinung nachzuweisen. Daher erfolgt zunächst eine Zusammenfassung möglicher Implikationen, welche sich aus den erfaßten Kurvenverläufen und den weiterführenden Betrachtungen ableiten lassen.

Die beobachteten Modeerscheinungen weisen die allgemeinen Merkmale einer rapiden Wachstumsphase und einer sich anschließenden Niedergangsphase auf. Eine Phase der Reife bzw. ein Abschnitt anhaltender Popularität konnte nicht beobachtet werden. Dies deckt sich sowohl mit den Aussagen von Reynolds bezüglich Modeerscheinungen als auch mit den Ergebnissen von Meenaghan und Turnbull, welche eine Studie im englischen Musikmarkt durchführten. Aufgrund der nicht zu verzeichnenden

Einführungsphase wird es notwendig sein, die gesamten Marketingmaßnahmen innerhalb relativ kurzer Zeit zu intensivieren. Es scheint daher ratsam, ein Musikprodukt bereits vor Markteinführung (in einer Art vorgelagerten Einführungsphase) mittels dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Marketingmaßnahmen umfassend zu begleiten. In der Musikindustrie wird in diesem Kontext von der Schaffung eines „Buzz“ gesprochen. Ein schematischer Überblick bezüglich verschiedener Marketingmaßnahmen, Vertriebsstrukturen, die an diesem Prozeß beteiligten Abteilungen, sowie die Beziehung zwischen Massenmedien und Musiklabels wurde im Anhang (Abbildungen 34 - 38) dargestellt. Das direkt zu beobachtende Resultat dieser Marketingaktionen äußert sich zunächst im Verlauf der Wachstumsphase. Es war in dieser Studie zu erkennen, daß sich die meisten Produkte mit Datum der Veröffentlichung sofort in einer rasanten Wachstumsphase befanden. Ein weiterer Grund dafür ist in der Beobachtung zu sehen, daß 166 der 252 untersuchten Produkte ihr Absatzmaximum im Durchschnitt bereits nach circa zwei Monaten am Markt erreichten. Innerhalb dieser Phase ist das Absatzwachstum zu maximieren, um vor allem die bestehenden Investitionskosten zu amortisieren und Gewinn zu erwirtschaften. Zudem trat die Mehrheit der betrachteten Produkte anschließend bereits in eine Rückgangsphase über und das Absatzniveau sank erheblich.

Es scheint jedoch an dieser Stelle verfrüht, zu sagen, sämtliche Marketingmaßnahmen seitens des Unternehmens sind einzustellen bzw. diese besitzen keine Wirkung. Ein Grund dafür ist in dem Absatzverlauf von 79 identifizierten Produkten zu sehen, deren Lebenszyklus durch mindestens zwei Absatzausschläge innerhalb eines Jahres gekennzeichnet war. Dabei erreichten 41 Produkte mit der ersten Peak, 34 Produkte mit der zweiten und weitere sechs Produkte mit der dritten Peak ihr Absatzmaximum. Es ist somit nicht auszuschließen, daß ein Produkt nach Rückgang des Absatzniveaus in eine bzw. mehrere Phasen erneuten Wachstums übergehen kann und erst im späteren Zeitverlauf sein entsprechendes Absatzmaximum erreicht. Daher sollte sich ein Unternehmen, wie bereits bei Dhalla und Yuspeh vermerkt, nicht strikt am Lebenszykluskonzept orientieren. Vielmehr scheint es erforderlich, den Absatzverlauf solcher Produkte zu beobachten und durch den effektiven Einsatz verschiedener Marketinginstrumente (z. B. zusätzliche Werbeaktivitäten oder Verbesserung bestehender Vertriebskanäle) zu neuem Wachstum zu verhelfen.

Demnach liegt die Verantwortung in der Gestaltung eines individuellen Produkt lebenszyklusverlaufs auf Seiten der Unternehmen. In Bezug auf diesen Sachverhalt erscheinen zukünftige Untersuchungen von erhöhtem Interesse. Dies betrifft vor allem Produkte, deren Laufzeit weniger als acht Monate am Markt beträgt, denn im Durchschnitt war über alle Produkte feststellbar, daß die zweite Peak nach rund acht Monaten auftrat. Absatzverläufe dergestalt könnten sich mit den erarbeiteten Ergebnissen von Cox in Verbindung bringen lassen. Er fand heraus, daß sich ein solcher Cycle-Recyle-Verlauf besonders aufgrund der zusätzlich getätigten Marketingaktivitäten (promotional hypo) in der Rückgangphase entwickelte. Zur Kräftigung dieser Vermutung bedarf es jedoch weiterführender Studien, speziell um den Zusammenhang zwischen Marketingmaßnahmen und einer erneuten Verkaufsentwicklung festzustellen.

Des Weiteren sei auf die erfaßten Sleeper- bzw. Blockbusterverläufe verwiesen. Im Fall eines Sleeper-Verlaufs sollte eine mögliche Marketingstrategie darauf abzielen, die Nachfrage seitens der Verbraucher bereits frühzeitig zu stimulieren, um dadurch das Absatzwachstum in den ersten Monaten am Markt zu beschleunigen. Demzufolge kann aufgrund der hohen Umsatzzuwächse die Amortisationsdauer vorgelagerter Investitionen (wie oben bereits erwähnt) erheblich verkürzt werden. Ein weiterer Grund für dieses Vorgehen ist in der ständig aufkommenden Anzahl an Neuproduktionen zu sehen, die indirekt als Konkurrenzangebot auf dem entsprechenden Markt zu betrachten sind. Gegebenenfalls resultiert aus einem hohen Absatzniveau auch eine erneute Steigerung der Popularität, welche wiederum zu neuem Wachstum führen könnte. Betrachtet man die Absatzverläufe eines Blockbusters, so sollten die Marketingaktivitäten darauf ausgerichtet sein, den voranschreitenden Absatzrückgang abzufedern bzw. erneutes Wachstum zu generieren. Generell ist anzunehmen, daß alle Produkte ohne verbleibende Marke Marketingmaßnahmen wahrscheinlich entlang einer unteren Sättigungsgrenze verlaufen bzw. langsam auslaufen.

Weitere Untersuchungen könnten sich Produkten widmen, deren Absatzmaximum z. B. erst nach 31 Monaten oder ähnlich langer Zeitdauer am Markt erreicht wird. In diesem Fall liegt die Vermutung nahe, daß zwischen Produkten innerhalb eines Labels bzw. einer Produktpalette Interdependenzen bestehen und sich möglicherweise Synergieeffekte in den Marketingmaßnahmen erzielen lassen.

6 Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, das Produktlebenszyklus-Konzept am Beispiel der Musikbranche zu überprüfen. Die Untersuchung wurde anhand einzelner Produkte, nach zugrunde gelegter Art des Mediums und über verschiedene musikalische Genres hinweg durchgeführt. Ausgangspunkt der Analyse war das erhobene Datenmaterial von 252 Musikprodukten. Auf Basis der in Verwendung stehenden Produkte und deren normierten Verkaufszahlen pro Periode (Monat) konnten deren dazugehörigen Absatzverläufe graphisch bestimmt werden. Nach sorgfältiger Analyse war es für 158 Produkte (62,7 Prozent) möglich, den in der Theorie dargestellten Produktlebenszyklus einer Modeerscheinung nachzuweisen. Bei einem Produkt ließ sich ein glockenförmiger Kurvenverlauf bestimmen, die verbleibenden 93 untersuchten Produkte schienen einen anderen, der Theorie widersprechenden Absatzverlauf zu folgen. Ferner war eine in der Literatur nicht erwähnte Besonderheit festzustellen. 112 der theorieunterstützenden Kurvenverläufe verschwanden nicht wie angenommen im Anschluß an die Niedergangsphase völlig vom Markt, sondern wiesen ein konstantes Absatzniveau entlang einer unteren Sättigungsgrenze auf. Allerdings überschritten nur 27 Produkte eine Sättigungsgrenze von 0,1 normierten Absatzeinheiten. Einige dieser nahezu konstanten Absatzniveaus sind auf die vorgenommene Normierung des Datenmaterials zurückzuführen, wodurch die Warenrücksendungen der Händler als Absatz ausgewiesen wurden. Diese Beobachtung war in der weiteren Analyse wiederholt feststellbar. Anschließend wurde sowohl der durchschnittliche Absatzverlauf pro Periode für alle musikalischen Genres als auch für alle untersuchten Maxi-CDs bzw. Alben betrachtet. Hier war es ebenso möglich, den in der Theorie postulierten Absatzverlauf zu beobachten. Die Genres „Hip-Hop“ und „Andere“ wiesen im Anschluß an die Rückgangphase ein konstantes Absatzniveau entlang einer unteren Sättigungsgrenze auf. Bei den Genres „Rock & Pop“, „Reggae Dancehall-Dub“, „Headz“ und „Electronic“ ließen sich jedoch geringe Schwankungen im Absatzniveau verzeichnen, welche als Zufallsschwankungen zu interpretieren sind. Diese geringen Absatzänderungen traten ebenfalls bei der Analyse des durchschnittlichen Lebenszyklus von Maxi-CDs auf. Worauf diese zurückzuführen sind, konnte in dieser Studie jedoch nicht beantwortet werden und bleibt daher offen. In der weiteren Untersuchung ergaben sich erhebliche Unterschiede hinsichtlich der durchschnittlichen Laufzeit eines Produktes in Abhängigkeit zu den betrachteten Genres am Markt. So betrug die durchschnittliche Laufzeit eines Produktes im Genre „Hip-Hop“ mit circa 23 Monaten fast neun Monate

länger als im Genre „Headz“. Im Gegensatz dazu waren die verzeichneten Abweichungen zwischen Maxi-CDs (20,53 Monate) und Alben (21,12 Monate) bezüglich der am Markt gehandelten Zeitdauer verhältnismäßig gering. In der weiterführenden Analyse unterzog man alle Produkte einer Peak-Analyse. Dabei konnte eine interessante Beobachtung gemacht werden. Besonderes Augenmerk wurde auf 86 Produkte gerichtet, deren Absatzverlauf durch mehr als eine Peak gekennzeichnet war. Dabei ließ sich feststellen, daß 45 Produkte mit der ersten, 35 Produkte mit der zweiten und sechs Produkte mit der dritten Peak ihr globales Absatzmaximum erreichten. Des Weiteren stellte sich heraus, daß 84 Prozent aller identifizierten Produkte, die nicht dem postulierten Verlauf einer Modeerscheinung entsprachen, einem ähnlichen Absatzverlauf unterlagen. Diese Produkte wiesen in ihrem Absatzverlauf zwei, innerhalb eines Jahres aufeinander folgende Peaks auf. Ferner ließen sich erhebliche Unterschiede im Absatzverlauf einzelner Produkte feststellen. So konnte z. B. ein Produkt identifiziert werden, dessen Absatzverlauf durch drei Peaks geprägt war und das entsprechende Absatzmaximum erst nach 31 Monaten erreichte. Für diese Absatzentwicklungen könnten z. B. Preissenkungen, ein gesteigerter Bekanntheitsgrad der Künstler, verbesserte bzw. neue Vertriebswege oder andere Marketingaktivitäten verantwortlich sein.

Abschließend sei festgehalten, daß sowohl für die Mehrheit der untersuchten Musikprodukte als auch für die betrachteten Genres sowie für Maxi-CDs und Alben der als idealtypisch angesehene Absatzverlauf einer Modeerscheinung nachweisbar war. Alle bestätigten Kurvenverläufe verfügten über die in der Literatur als typisch erachteten Kennzeichen einer rapiden Wachstumsphase und eines schlagartigen Zusammenbruchs des Absatzes auf dem Höhepunkt ihrer Entwicklung. Darüber hinaus war für alle Verläufe das wohl wichtigste Merkmal gegenüber dem klassischen Produktlebenszyklus feststellbar. Keiner dieser Absatzverläufe verfügte über ein Plateau anhaltender Popularität, welches im klassischen Modell der Reifephase entsprechen würde. Im Gegensatz zur theoretischen Darstellung der Produktlebenszyklen einer Modeerscheinung konnte im Anschluß an die Abschwungsphase bei zahlreichen Produkten, den untersuchten Genres sowie bei dem Absatzverlauf von Maxi-CDs bzw. Alben ein nahezu konstantes Absatzniveau unterschiedlicher Ausprägung entlang einer unteren Sättigungsgrenze festgestellt werden. Einige Fragen bleiben in dieser Studie jedoch unbeantwortet und könnten als Ansatz zukünftiger Untersuchungen dienen. Es wurden Absatzschwankungen im Anschluß an die

Niedergangsphase, insbesondere bei den betrachteten Maxi-CDs bzw. den untersuchten Genres, beobachtet. Die Ursache, worauf diese allerdings zurückzuführen sind, bleibt unklar. Zudem gilt als unerforscht, ob die identifizierten Absatzverläufe, welche zwei oder mehr Peaks, insbesondere innerhalb eines Jahres aufweisen, aufgrund verschiedener Marketingmaßnahmen oder durch andere Einflüsse hervorgerufen werden. Letztlich bedarf es weiterer Untersuchungen, um zu analysieren, welche Faktoren die Lebensdauer und die zeitliche Ausprägung der Absatzmaxima von Musikprodukten beeinflussen.

Der Einfluss der Digitalisierung auf Unternehmensprozesse im Human Resource Management

Von Sima Sönmez

1. Einleitung

1.1 Begriffsabgrenzung

Digitalisierung – Kaum ein Begriff prägte die letzten Jahrzehnte, so wie dieser und ist weiterhin stets präsent in der heutigen Gesellschaft. Was einst den technischen Fortschritt beschrieb, geht mittlerweile weit darüber hinaus (PETRY/JÄGER 2018: 27-28). Die Digitalisierung wird gesehen als ein stetiger Wandlungsprozess, getrieben von technischen Innovationen und Fortschritten, welcher sich nicht mehr nur auf einige wenige Unternehmen oder Branchen beschränkt, sondern deren Reichweite jede Facette der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens erschlossen hat. Der Einfluss bringt hierbei weitreichend organisatorische, strategische und gesellschaftliche Veränderungen mit sich, mit einer steigenden Prognose für die nächsten Jahre. Wer nach einem Beispiel für die Auswirkungen der Digitalisierung im eigenen Leben sucht, wird schnell fündig: Das Allrounder Smartphone ist längst kein Prestigeobjekt mehr, sondern ein fester Bestandteil des essentiellen Inventars eines jeden Einzelnen (o.V 2020). Musik wird online, kostenlos und von überall gestreamt, der Gang zum Buchladen, um sich die neueste Lektüre zu kaufen, ist längst überflüssig, dank innovativer E-Books. Der digitale Wandel brachte eine neue Art der Bequemlichkeit in die Gesellschaft, die es zu nutzen gilt – denn man kann kaum vor ihr fliehen. Ob Fluch oder Segen, die Meinungen zum digitalen Wandel sind hierbei verschieden und gehen zurück auf einen weitreichenden Generationenkonflikt.

Eine Generation beschreibt hierbei eine Gruppe von Menschen, welche in einem bestimmten Zeitraum geboren, und von den gleichen kulturellen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Ereignissen geprägt wurden (o.V 2019). Demnach ist ohne Zweifel, dass die verschiedenen Generationen sehr unterschiedliche Berührungspunkte und Einflüsse der Digitalisierung erlebt haben. Die Generation Y, der Teil der Bevölkerung der in den Jahren 1980-1995 geboren ist, wird auch als Generation der „Digital natives“ bezeichnet. Ihnen wurde die Digitalisierung somit in die Wiege gelegt, und sie sind mit den technischen Fortschritt schrittgleich groß geworden und daher auch bestens vertraut damit. Die Generation der „Babyboomer“ und X beschreiben die Teile der Bevölkerung, die zwischen 1946-1964 und 1965-1979 geboren sind. Sie haben die Digitalisierung und den hohen technischen Fortschritt von Smartphone, Computer etc. zwar miterlebt, jedoch nicht von Kindesalter auf. Diese Generationen mussten sich erst an den digitalen Wandel

herantasten, um sich neue Kenntnisse anzueignen, und gewannen somit ein ganz anderes Bewusstsein dafür. Dieser Konflikt der Generationen lässt sich beispielsweise in der heutigen Arbeitswelt sehr gut beobachten. Eine Studie von PwC zum Thema Digitalisierung aus dem Jahre 2018, zeigt deutlich,



Abb.1: Die Durchführung der Digitalisierung liegt bei der Nachfolgeneration, 2018 (Quelle: PwC (2018))

wie unterschiedliche Generationen in der Arbeitswelt zum Thema Digitalisierung und technischem Fortschritt im Job stehen (o.V 2018)

Die Studie belegt deutlich, dass Geschäftsentscheidungen, die in Verbindung mit Digitalisierung und Technik stehen, eher von der jüngeren Generation befürwortet und angestoßen werden, während die älteren Generationen sich mit Skepsis zurück halten. Mit Hinblick auf die Zukunft der Digitalisierung, gilt es, diesen Generationenkonflikt zu lösen und eine ganzheitliche digitale Struktur, die alle Generationen umfasst, aufzubauen.

1.2 Betriebswirtschaftliche Begründung

Fast jedem sind die Erfolgsgeschichten von Amazon, Spotify oder Facebook bekannt (KROKER 2018). Es handelt sich hierbei um Unternehmen, die den digitalen Wandel und den technischen Fortschritt zu ihren Gunsten genutzt haben. Spotify ist Spitzenreiter in der Streaming-Industrie für Musik und gleichzeitig ein Vorreiter bei der Nutzung von künstlicher Intelligenz. Nicht nur das Geschäftsmodell von Spotify hat dem schwedischen

Streaming-Konzern zum Erfolg verholfen, sondern auch der geschickte Umgang mit der Digitalisierung. Denn was sich viele Unternehmen vom digitalen Wandel versprechen, aber nicht einlösen können, ist, den Kunden zu ermöglichen, genau das zu hören, wann und wo sie es wollen. Durch automatisierte Algorithmen schafft es Spotify, seinen Kunden immer wieder neue Titel und Alben vor, die zum „Hörverhalten“ des Kunden passen. Doch genauso bekannt wie die Erfolgsgeschichten einiger Unternehmen, sind es auch die Niederlagen und Untergänge von Konzernen, an denen der digitale Wandel vorbeigezogen ist, ohne, dass sie Schritt halten konnten (PETRY/JÄGER 2018: 27-28). Das Paradebeispiel für eine verpasste Digitalisierung ist das Unternehmen KODAK, Hersteller von Fotoausrüstung und Filmen. Die Firma wurde 1892 als Eastman Kodak Company gegründet und hielt sich mehrere Jahre an der Spitze der Industrie (HÖPF 2019). Kodak galt als innovatives Unternehmen mit neuen, ausgefallenen Produkten.

Kodak's Produkte verkauften sich gut und daher lag es Ihnen fern, etwas zu ändern. Währenddessen entwickelten Wettbewerber wie Canon, Nikon oder Fujifilm neue Kameras mit hochwertiger Technologie. Doch die Notwendigkeit, Digitalkameras zu entwickeln, um sich der Digitalisierung anzupassen, schien für Kodak nicht von Nöten, was das Unternehmen schließlich zu Grunde brachte. Für Kodak war es damit zu spät. Vom einst hoch positionierten Marktführer ist Kodak heute nur noch ein kleines Unternehmen von vielen in der Foto-Industrie. Der digitale Wandel brachte für viele Unternehmen auch ein Risiko mit sich. Niemand konnte Vorher sagen, ob die neuen Produkte sich verkaufen würden, insbesondere, da die aktuellen Produkte gut am Markt positioniert waren. Genau diese Einstellung stürzte Kodak in den Ruin. Die Unternehmen, die das Risiko der neuen, unbekannten Innovationen eingingen, wurden belohnt und schafften den Absprung.

Auch heutzutage fehlt es vielen Unternehmen an Verständnis für die Digitalisierung (SCHULDT 2019). Das neue Level an Komplexität bringt auch eine kollektive Überforderung mit sich, die es gilt, zu überwinden. Es ist wichtig, zu verstehen, dass „Digitalisierung“ nicht mit „Technologie“ gleichzusetzen ist, sondern über diesen Begriff weit hinausgeht, nämlich vernetzte Kommunikation mit digitalen Aspekten. Vielmehr geht es bei dem digitalen Wandel um einen Prozess, der seine Schnittstelle in Technik und Gesellschaft findet. Die Rolle des Menschen verstärkt sich hierbei stetig, und er wird nicht durch Maschinen ersetzt, wie es oft heißt. Die Digitalisierung erleichtert viele Bereiche und ermöglicht neue Dimensionen, jedoch ist dies kein Prozess, der ohne jegliche

Hilfe stattfindet, sondern von Menschen verstanden, verwendet und gefördert werden muss.

Es wird von Unternehmen ein neuartiges Verständnis gefordert, das sich nicht nur auf der technischen Ebene bewegt, sondern auch die sozialen Einflüsse impliziert. Um die benötigten, digitalen Kompetenzen zu fördern, ist somit ein neues Mindset gefordert, das mit einem tiefliegenden Verständnis für die Digitalisierung einhergeht.

Der Schritt zur Digitalisierung ist also nicht nur eine Aufgabe der höchsten Instanz, sondern umfasst alle Bereiche eines Unternehmens, somit auch die Abteilung des Personalmanagements, das HRM (PETRY, JÄGER 2018: 28-29). Für das HRM besteht hierbei sogar eine doppelte Herausforderung für die Digitalisierung. Zum einen die Mitwirkung der digitalen Transformation im Unternehmen, denn hierbei handelt es sich nicht nur um neue Prozesse, Lösungswege und Innovationen, sondern auch die Mitarbeiter müssen geschult, unterstützt und informiert werden. Die neuen Geschäftsanforderungen führen zu einem neuen und unbekannten Kompetenzbedarf, den das gesamte Personal erfüllen muss. Das Personalmanagement spielt hierbei eine wichtige Rolle, da es als direkter Ansprechpartner für die Mitarbeiter gilt. Des Weiteren muss die Abteilung HRM ihre eigenen Prozesse, wie die der Verwaltung oder des Recruitings, an die Digitalisierung anpassen. Es gilt, die Systeme, Prozesse und Vorgänge dementsprechend zu gestalten.

Es ist deutlich, dass die Transformation der Digitalisierung alle Bereiche eines Unternehmens durchdringt, jedoch besitzt das Personalmanagement hierbei eine besondere Verantwortung und wird doppelt gefordert. Im weiteren Verlauf dieser wissenschaftlichen Arbeit wird die Relevanz des HRM für die Digitalisierung beleuchtet, und wie besagte Prozesse im heutigen HRM eingesetzt werden, und wo es noch Defizite gibt.

2. Digitalisierung in Deutschland

2.1 Historischer Werdegang

Der Begriff „Digitalisierung“ wird zwar oft als ein neuartiger und moderner Begriff wahrgenommen, jedoch geht der digitale Wandel weit in der Zeit zurück und beschreibt einen technischen Prozess, der schon in den frühen Jahren des 19. Jahrhunderts begann.

Das Wort „digital“ stammt ab von dem lateinischen Begriff „digitalis“, zu deutsch „zum Finger gehörig“ (o.V 2019). Die Bedeutung des Wortes deutet aber auf die Fähigkeit hin, seine zehn Finger zum Zählen benutzen zu können. Deshalb bedeutet der lateinische Begriff „digitus“ nicht nur Finger, sondern auch Ziffer. Diese Bedeutung hat auch der eng

lische Begriff „digit“, eine Ableitung des lateinischen Begriffes, nämlich „Zahl, Ziffer“ bedeutend. Die heutige gängige Verwendung des Begriffs „digital“ verbinden wir mit Techni-Computer, Smartphone und Co. Dabei geht der Begriff auf die 1930er Jahre zu rück, als die ersten Computer erfunden wurden, die digital rechnen konnten (RAVELING 2019). Zum Beispiel erfand der deutsche Ingenieur Konrad Zuse den „Z1“, dieser galt als der erste frei programmierbare Rechner der Welt. Nach diesem ersten Denkanstoß in die digitale Welt entstanden immer mehr Computer, die in die Richtung des heutigen Compu-ter gehen, wie der amerikanische ENIAC 1944 und der deutsche Zuse Z4 1945. Die Ähnlichkeit zu den heutigen Computern bestand aber in der Tat nur innerlich – denn die damaligen Computer waren enorm groß und keinesfalls für den häuslichen Gebrauch geeignet. Seit den 1950er Jahren verdoppelte sich die Geschwindigkeit eines Computers alle zwei Jahre und eine allmähliche Automatisierung nahm ihren Lauf, bis hin zum Beginn des Internets, mit dem der Datenaustausch immens zunahm. Um ein intensives Verständnis für die Geschichte der Digitalisierung bekommen, nehmen wir den Begriff „Automatisierung“ ins Visier, der vor allem in der Wirtschaft eine große Rolle spielt und mit der Digitalisierung Hand in Hand geht. Man spricht von drei industriellen Revolutionen der Technikgeschichte, die alle ihren Teil zum heutigen Stand beigetragen haben. Die erste Revolution beschreibt den Übergang von Manufakturwesen zur mechanischen Produktion, welcher die Arbeit mit Maschinen ermöglichte und die Brücke von der damaligen Agrargesellschaft zu einer Industriegesellschaft darstellt.

Die zweite Revolution beschreibt den Einsatz der Fließbandarbeit und des Taylorismus, die Theorie des wissenschaftlichen Managements, die beschreibt, wie Arbeit sinnvoll und effektiv eingeteilt werden kann, zurückgehend auf die Studien des amerikanischen Ingenieurs Frederick Winslow Taylor (o.V 2016). Der technische Fortschritt und die neue Arbeitsorganisation ermöglichten die Massenproduktion von Waren, und ermöglichten zudem viele Arbeitsplätze in der Industrie. Durch die neue Art der Massenproduktion bildeten sich erste Züge einer Konsumgesellschaft.

Die dritte Revolution nahm ihren Anfang mit der Erfindung des Mikroprozessors und geht nun mehr in Richtung digitale Technik (RAVELING 2019). Mithilfe von Computern wurde es in den 1970er Jahren möglich, Maschinen zu steuern und selbstständiger und produktiver arbeiten zu können. Dies war der Anfang der heutigen Dienstleistungsgesellschaft und der Anteil von Menschen, die in der Industrie arbeiten, nahm immer weiter ab.

Die zuvor genannten technischen Revolutionen zeichnen sich durch ihren zunehmenden Automatisierungsgrad aus, und finden ihren Höhepunkt in der letzten Revolution der Digitalisierung, der „Industrie 4.0“.

Die Industrie 4.0 beschreibt die Fusion von industrieller Arbeit mit technischen Informationssystemen, welche die Arbeit erleichtern und eine flexible, individuelle und stark kundenorientierte Produktion ermöglichen. Die Informationstechnologie begleitet die Industrie bereits seit den 1970er Jahren, jedoch liegt der Fokus der Industrie 4.0 nicht auf den Computern, sondern auf dem Internet. Neue, intelligente Produktionsstätten sind, dank des Internets, auf der ganzen Welt miteinander vernetzt und bieten neue, innovative Produkte in Rekordzeit. Je weiter die Digitalisierung der Industrie voran schritt, desto mehr Schnittstellen entstanden, die auch in der Gesellschaft und im alltäglichen Leben wieder zu finden sind. Das Internet revolutionierte nicht nur die Produktion eines Unternehmens, sondern auch seine Produkte für Kunden. Es wurde in alltägliche Produkte integriert und findet sich in Laptops, Smartphones und Smartwatches wieder. Die Industrie 4.0 beschreibt also nicht nur die digitale Transformation von Unternehmen und Produktion, sondern zeigt den unmittelbaren Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft, den wir mit dem modernen Begriff der Digitalisierung assoziieren.

2.2 Aktuelle Lage in Deutschland

Das Land Deutschland gilt weltweit als wirtschaftlich starke und fortgeschrittene Nation (WIEDINGER 2020). Deutsche Unternehmen wie Mercedes Benz, Bosch oder Siemens sind bekannt für ihre innovativen und zuverlässigen Produkte – denn deutsche Marken erfreuen sich durchaus an großer Beliebtheit auf dem internationalen Markt. Doch obgleich Deutschland zu den technischen Vorreitern in der Welt gehört, wie sieht es mit der Digitalisierung im Land selbst aus? Dieser Frage geht eine jährliche Gesellschaftsstudie, der D21-Digital-index, von der Initiative D21, auf den Grund (o.V 2019). Die Studie basiert auf einer Umfrage von knapp 20.500 Bundesbürgerinnen und Bürgern ab dem 14. Lebensjahr. Der Fokus der Umfrage liegt auf verschiedenen Bereichen der Digitalisierung, ist aber wie folgt eingeteilt:

- Digitale Kompetenz (40%)
- Zugang zur Digitalisierung (30%)
- Offenheit gegenüber Digitalisierung (20%)
- Nutzungsverhalten (10%)

Die Studie liefert bereits zum siebten Jahr infolge ein jährliches Lagebild zum Digitalisierungsgrad der Gesellschaft in Deutschland. Die vier genannten Kategorien, die im Fokus liegen, werden zu einer einzigen Kennzahl im Bereich von 0-100 resümiert, die letztendlich Auskunft über den Digitalisierungsgrad des Landes gibt. Die Index-Studie von 2019/2020 ergab, dass die Digitalisierung in Deutschland, im Vergleich zu den letzten Jahren, ein Wachstum erlebt hat, und wurde mit einem Wert von 58 bewertet, einem Zuwachs von 3 Punkten zum Vorjahr.

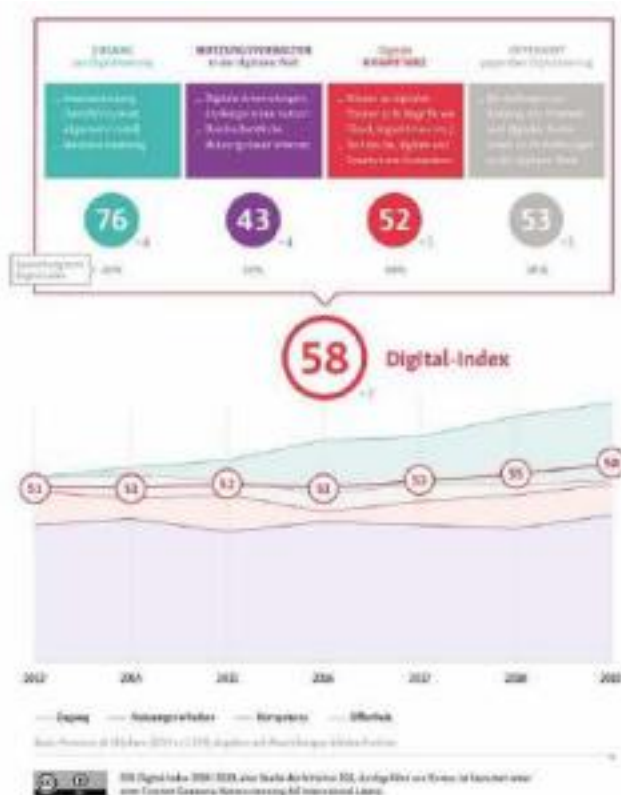


Abb. 2: D21-Digital-Index 2019/2020, 2020 (Quelle: Initiative D21 (2020))

Der Bereich „Zugang zur Digitalisierung“ wurde mit einem Anstieg von vier Punkten bewertet und ergab, dass mittlerweile 86% der Bevölkerung online sind. Dies ist vor allem auf die hohen Zuwachsraten des mobilen Internets für Smartphones zurückzuführen, wodurch auch der ältere Teil der Gesellschaft erreicht werden konnte. Ein weiterer Aspekt ist die Bildungsschicht der Bürger, da in den Bildungsgruppen der höher Gebildeten rund 97% das Internet nutzen, während es im Vergleich zu niedrigeren Bildungsgruppen immer noch Abstände gibt, da bei diesen nur rund zwei Drittel online sind. Dies lässt darauf schließen, dass die Gruppen mit niedrigerem Bildungsstand teilweise noch der Anschluss in die digitale Welt fehlt.

Auch das Nutzungsverhalten der Teilnehmer hat sich, im Vergleich zum Vorjahr, um 4 Punkte verbessert. Online-Recherche, Online-Shopping und Instant Messenger gehören mittlerweile zum festen Alltag der Deutschen, und werden von 70 bis 80% der Bürger und Bürgerinnen dafür verwendet, während es bei anderen Internetdiensten, wie Musik oder Serienstreaming nur rund die Hälfte der Deutschen nutzt. Ausschlaggebend war in diesem Fall auch das Alter: Die Befragten im Alter von 14 bis 29 Jahren sind bei allen Anwendungen aktiver als der Durchschnitt, während die über 65-Jährigen unterdurchschnittlich aktiv sind. Die Generationen Y und Z bestätigen hierbei also ihren Ruf als „Digital natives“. Auch die digitale Kompetenz der Deutschen ist gestiegen, obgleich nur um 3 Punkte zum Vorjahr. Der immer noch meistgenutzte Weg, um sein Wissen in diesem Bereich auszubauen, ist der Studie zufolge „Learning by doing“. Ein Drittel der Befragten holt sich zusätzlich Hilfe von Freunden oder der Familie. Zusätzlich werden auch Foren oder Hilfeseiten zur Weiterbildung genutzt, dies ist vor allem bei den unter 30-Jährigen besonders beliebt. Abgesehen von der eigenen Weiterbildungsmöglichkeit, gibt es verschiedene kostenlose oder finanzierte Weiterbildungsmöglichkeiten, die zum Beispiel vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden können, oder frei verfügbar im Internet zu finden sind. Mit dieser Art des formalen Lernens haben bereits ein Viertel der Deutschen Erfahrung gemacht – hauptsächlich Berufstätige, und insbesondere Büroangestellte, die die Möglichkeit haben, finanzierte Weiterbildungsprogramme von ihrem Arbeitgeber zu nutzen. Obwohl dieser Bereich mit einem Zuwachs von 3 Punkten bewertet wurde, kann von einer flächendeckenden und systematischen Steigerung dieses Bereichs noch keine Rede sein. Der Zugang zur digitalen Welt wird niemandem verwehrt - das Problem liegt vielmehr am mangelnden Wissen und Kompetenz, um die gegebenen digitalen Ressourcen ausgiebig und zu seinem Vorteil nutzen zu können. Im Gegenzug gibt die Studie jedoch wieder, dass besonders die Kompetenzen im Bereich Smartphone gestiegen sind und die Mehrheit der Bevölkerung diesen Teil fest in seinen Alltag integriert hat.

Der Bereich Offenheit hat sich im Vergleich nur gering verändert, nämlich um einen Punkt zum Vorjahr, und das, obwohl die Bürgerinnen und Bürger ohnehin eine große Veränderung durch die Digitalisierung in den nächsten Jahren erwarten und dem auch durchaus positiv entgegen blicken. Die Mehrheit der Befragten rechnet mit signifikanten Entwicklungen, vor allem in den Bereichen Einkauf und Dienstleistungen, Medizin und Gesundheitswesen und dem Bildungssektor. In anderen Bereichen, wie der privaten

Kommunikation, der Pflege oder der Freizeitgestaltung erwarten die Befragten vergleichsweise wenig Veränderungen in den nächsten fünf Jahren, nämlich nur ein Drittel. Auch das Alter und der Bildungsstand spielen hierbei eine Rolle. Die Studie der Initiative D21 zeigt nämlich, dass je höher der Bildungsgrad ist, desto stärker die Befragten die zukünftigen Veränderungen einschätzen. Demnach rechnen die Befragten mit niedrigem Bildungsstand mit wenigen Veränderungen in der Zukunft, das selbe gilt hierbei für die Gruppe der über 65-Jährigen. Als Fazit zum Bereich Offenheit lässt sich aber sagen, dass die Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger dem Thema Digitalisierung und digitale Zukunft offen gegenüber steht, die Meinungen jedoch nach Altersgruppe und Bildungsstand variieren. Grundsätzlich gilt, dass Befragte, die digital aufgewachsen und damit bestens vertraut sind, eine positivere Einstellung dazu haben, während im hohen Alter der Digitalisierungsgrad wieder abnimmt. Nur rund ein Drittel der Befragten gab an, der Digitalisierung gegenüber neutral zu stehen.

Wie digital steht es nun um Deutschland? Zweifellos hat die Digitalisierung ihren Weg in alle Lebensbereiche der Bundesbürgerinnen- und Bürger gefunden, und wird, wie von vielen erwartet, auch in der Zukunft keinen Halt machen. Der D21-Digital-Index zeigt, wie der Digitalisierungsgrad von Jahr zu Jahr gestiegen ist. Momentan liegt er bei einem Wert von 58. Wenn man die zu erreichende Gesamtpunktzahl von 100 betrachtet, ist hier bei aber definitiv noch Luft nach oben. Einen „Stopp“ der Digitalisierung wird es nicht mehr geben und auch die Befragten der Studie rechnen damit, dass die Welt immer stärker digitalisiert wird, jedoch darf ein signifikanter Aspekt hierbei nicht verloren gehen – nämlich, die Information zum Umgang mit digitaler Technik und Ressourcen. Die Studie zeigt weiterhin deutlich, dass die älteren Generationen unserer Gesellschaft und Gruppen mit einem niedrigen Bildungsstand sich weiterhin skeptisch zeigen und sich nur langsam in die digitale Welt wagen. Dies kann auch vor allem mit fehlendem Wissen zusammenhängen. Arbeitgeber sollten weiterhin Weiterbildungsprogramme und Workshops für ihre Mitarbeiter bereitstellen und weitreichendes Informationsmaterial, ob auf Papier oder Online, zur Verfügung stellen, um auch die Gruppen unserer Gesellschaft, die weniger digital-affin sind, in der Zukunft zu begleiten.

2.3 Deutschland im Vergleich

Die Digitalisierung ist nicht nur ein Phänomen einzelner Länder, sondern ist ein Thema der ganzen Welt. Hierbei zeigen sich auch deutliche Unterschiede unter den verschiede

nen Ländern, die auf diverse Faktoren, wie zum Beispiel wirtschaftliche und politische Rahmendaten, zurückzuführen sind (ECKERT 2019). Deutschland hält im internationalen Markt zwar eine wichtige Position als Industrienation, im Bereich Digitalisierung hängt das Land im Vergleich jedoch ziemlich zurück. Dies geht hervor aus einer Studie des IMD World Competitiveness Center aus dem Jahre 2019, die die digitale Leistungsfähigkeit der Länder, unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, weltweit misst. Im Ranking von 2019 erreichte Deutschland lediglich Platz 17 von 63 Nationen, während einige Nachbarländer wie Frankreich, oder die Niederlande deutlich höhere Plätze einnehmen konnten. An der Spitze befinden sich die USA und Singapur, die ihre Plätze auch im Vorjahr verteidigen konnten. Wirtschaftlich betrachtet musste Deutschland als Industrie- und Exportnation bisher keine Rückschläge einbüßen, und das, obwohl Innovationszyklen immer kürzer werden und der internationale Wettbewerb im Bereich Technologie und Innovation gnadenlos vorangeht (SPECHT/GREIVE 2019). Auch die Bundeskanzlerin Angela Merkel sorgt sich, dass „in der deutschen Wirtschaft die Bereitschaft, disruptive Wege zu gehen und neue Herangehensweisen zu wählen, ein bisschen gebremst werden könnte, weil man heute ja noch ganz gut dasteht“, und äußerte sich demnach so im Juni 2019 beim Tag der deutschen Industrie.



Abb.3: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 Germany (Quelle: IMD World Competitiveness Center 2019)

Dass Deutschland sich auf den wirtschaftlichen Lorbeeren auszuruhen scheint, bestätigt auch das Ergebnis für Deutschland der Studie von IMD World World Competitiveness Center. Im Vergleich hat sich Deutschland in den letzten Jahren kaum verbessert, und sich, im Vergleich zum Vorjahr, sogar erneut verschlechtert. Es mangelt der deutschen

Wirtschaft an Wissen und der Bereitschaft, in eine digitale Zukunft zu investieren. Demnach besitzt nur rund ein Viertel der Unternehmen in Deutschland die nötige Kompetenz und Einstellung, langfristig auf dem internationalen Wettbewerb mithalten zu können, so die Ergebnisse einer Studie der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit IW Consult, die das Innovationsverhalten und die Zukunftsaussichten deutscher Unternehmen mit Hinblick auf die Digitalisierung bewertet hat (GARCIA SCHMIDT 2019). Eine entwickelte Innovationskultur- und kompetenz wirke sich, laut der Studie der Bertelsmann Stiftung, auch positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Mitarbeiterzahlen aus, da beispielsweise beim Milieu der „disruptiven Innovatoren“ die Nettoumsatzrendite durchschnittlich um 33% höher ausfällt, als bei anderen Milieus. Ähnlich sieht es bei der Entwicklung der Mitarbeiteranzahl aus, die bei innovationsaffinen Unternehmen von 2016 bis 2017 mehr als doppelt so stark angestiegen ist, wie bei innovationsschwachen Unternehmen. Das wirtschaftliche Segment, welches jedoch am anfälligsten für eine potenzielle Krise sein könnte, seien die kleinen und mittelständischen Unternehmen, denen es oft nicht nur an den finanziellen Mitteln fehlt, sondern auch an einer grundlegenden Innovationskultur.

Dies gilt als besonders besorgniserregend, da klein- und mittelständische Unternehmen rund 58% aller Arbeitnehmer in Deutschland beschäftigen. „Unsere Studie zeigt, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen gezielt in ihre Innovationsfähigkeit und die digitale Transformation investieren müssen. Bleibt dies aus, könnten hunderte Unternehmen und tausende Arbeitnehmer ins Abseits rutschen, wenn sich die Wettbewerbsbedingungen durch fortschreitende Digitalisierung und neue Wettbewerber verändern“, so Armando Garcia Schmidt, Wirtschaftsexperte und Studienleiter der Bertelsmann Stiftung. Das Problem an den Wurzeln zu packen scheint jedoch nicht so einfach. Um ein neues, erweitertes Bewusstsein für die Digitalisierung und deren Zukunft zu schaffen, muss nicht nur auf wirtschaftlicher Ebene gehandelt werden, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene, wie die bereits dargelegte Studie der Initiative D21 zum jährlichen Digitalisierungsgrad im Land, zeigt (o.V 2019). Ein umfassendes Schulungs- und Informationsangebot ist von Nöten, besonders für ältere Generation und Milieus mit einem niedrigen Bildungsstand, da diesen Gruppen, laut der Studie, am meisten der Anschluss in die digitale Welt fehle. Denn nicht nur die deutschen Unternehmen müssen mit der Zeit gehen, sondern auch ihre Mitarbeiter, die es gilt, zu motivieren, schulen und zu unterstützen.

zen, damit ein stetiger Übergang in die digitale Welt kein holpriger Weg sein muss, sondern flexibel und selbstbewusst von Statten gehen kann. Abgesehen von der gesellschaftlichen und sozialen Ebene, gilt es, ganz grundlegende Dinge zu optimieren, wie die Mobilfunk- und Breitbandabdeckung in Deutschland, bei der es, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Polen oder Albanien, dringenden Nachholbedarf gibt, so eine Studie des Aachener Beratungsunternehmens P3 im Auftrag der Grünen-Bundestagsfraktion (o.V 2019). Deutschland liege in Sachen Mobilfunk – und Breitbandabdeckung weit hinten in Europa. Die Sprecherin der Grünen-Bundestagsfraktion für digitale Infrastruktur, Margit Stumpp, forderte „eine Beschleunigung des Ausbaus eines engmaschigen Glasfasernetzes und parallel dazu den Ausbau von 5G" (o.V 2018).

Generell lassen sich die Probleme, die Deutschland im Bereich digitale Zukunft hat, klar aufzeigen, sie zu bewältigen bedarf jedoch einer ausgiebigen Umstrukturierung und Umwandlung auf wirtschaftlicher und kultureller Ebene, die einen stetig laufenden und sich entwickelnden Prozess fordern, der, bis lang, so nicht, oder nur langsam erreicht werden konnte.

2.4 Die Lage während Covid-19

Wie stabil und fortgeschritten eine Wirtschaft wirklich ist, zeigt sich erst in unerwarteten, und vorher unbekannten Ausnahmezuständen und Krisensituationen, wie die derzeitige Lage, verursacht durch Covid-19. Covid-19, auch Corona-Virus oder Sars-Cov-2 genannt, ist ein neuartiger Virusstamm, der erstmals Anfang des Jahres 2020 in Europa auftrat (o.V 2020). Der Verlauf von Covid-19 kann mild bis aggressiv ausfallen – während einige Patientin keine oder nur sehr leichte Symptome aufzeigen, kann es bei anderen zu schweren Atemproblemen und Lungenentzündungen, bis hin zum Lungenversagen, führen. Eine spezielle Behandlung gibt es bis dato nicht – oftmals können aber die Symptome gut behandelt werden. Bis lang gibt es in Deutschland 176.007 bestätigte Fälle und 8.090 Todesfälle, so eine Auswertung des Robert-Koch-Institutes (o.V 2020). Weltweit zählt Covid-19 bisher rund 4.876.901 Infektionsfälle und rund 323.625 Todesfälle (o.V 2020). Um das Virus einzudämmen, wurden weltweit Ausgangsbeschränkungen und Reise stopps ausgesprochen und sowohl die Wirtschaft, als auch das öffentliche Leben, sind hiervon betroffen. Gastronomien, Schulen und Universitäten, Friseursalons etc. mussten schließen, und die Produktionen in vielen Unternehmen wurden gedrosselt. Viele Menschen

verloren ihre Tätigkeit, oder wurden auf Kurzarbeit gesetzt und das Lehrsystem für Schüler und Studierende findet notgedrungen zuhause statt. Die Pandemie forderte eine komplette Verwaltungs- und Betriebsumstellung in die digitale Welt (STOCKER 2020). Was vorher weit entfernt schien für viele der deutschen Unternehmen, wurde plötzlich über Nacht wahr: Der Schritt zur Digitalisierung. Doch wieso fiel der Schritt vorerst so schwer? „Wer will, der kann“ ist hier der Leitspruch. Covid-19 zwang viele Unternehmen zum schnellen Handeln - viel Zeit zum Abwägen, Nachdenken und Diskutieren blieb nicht. Home-Office Möglichkeiten, Online-Meetings und digitale Vorlesungen und Unterricht wurden über Nacht implementiert. Die Krise zwang viele Unternehmen, ihre Verwaltungs- und Arbeitsprozesse zu digitalisieren, um auch in der derzeitigen Lage nicht unterzugehen. Diese Erfahrungen und Entwicklungen können deutsche Unternehmen durchaus für die Zukunft nutzen – solange sie nicht nachlassen. Die Pandemie offenbarte sich als Stresstest für die deutsche Digitalisierung (ENGELS 2020). Aufgezeigt wurden viele Defizite in nahezu allen Bereichen, denen vorher schlichtweg keine Beachtung geschenkt wurde. Dies geht auch aus einem Bericht der Ökonomin Barbara Engels hervor, die die verschiedenen Auswirkungen von Covid-19 auf digitale Prozesse im Bereich Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft beleuchtet hat.

Die Einführung von Homeoffice ist für Unternehmen eine gute Möglichkeit, sich Covid 19 anzupassen, und stellt für Mitarbeiter eine optimale Lösung dar, weiterhin ihrer Arbeit nachgehen zu können. Doch Studien zeigen, dass die Einführung von Homeoffice vor Covid-19 eher schleppend von Statten ging: 2014 lag der Anteil der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Homeoffice ermöglichte, bei 22%. Vier Jahre später, 2018, waren es rund 39% (o.V 2019). Innerhalb weniger Wochen vermehrte sich dieser Wert um ein Vielfaches (ENGELS 2020). Doch nicht nur die technischen Gegebenheiten müssen stimmen, sondern auch die Einstellung der oberen Instanzen und der Mitarbeiter, die digitalen Ressourcen flexibel, gekonnt und langfristig zu nutzen. Auch für Schulen, Hochschulen und Universitäten gab es eine digitale Umstellung. Durch die landesweiten Schließungen stand das Lehrpersonal vor der Hürde, den Lernstoff digital zu vermitteln und neue, hauptsächlich digitale, Lehrwege zu finden, um weiterhin den gewohnten Unterricht ermöglichen zu können. Im deutschen Bildungssystem fehle es an passenden Plattformen und Kommunikationskanälen, und das, obwohl die jüngste PISA-Studie ergab, dass digital fortgeschrittene Bildungssysteme eine bessere Lernkompetenz aufweisen (OECD

2019). Den spontanen Unterrichtssystemen, die nun ins Leben gerufen wird, fehlt es oftmals an Flexibilität – sie sind, zum Beispiel, nicht mit allen Endgeräten kompatibel (ENGELS 2020). Man bangt vor allem um Schülerinnen und Schüler aus sozialschwachen Schichten, die teilweise in beengten Wohnverhältnissen und ohne Zugang zu technischem Equipment, den Anschluss zum Lernstoff und zu ihren Mitschülern verlieren. Die sozialschwachen und bildungsfernen Milieus benötigen die größte Unterstützung in der derzeitigen Krise, um nicht von der Gesellschaft ausgegrenzt zu werden (KLEMM 2020). Als besonders wertvoll erweisen sich in der Covid-19 Krise die sozialen Medien und Kommunikationsdienste wie Whatsapp, Telegram und Co (ENGELS 2020). Durch sie ist es möglich, breite Teile der Bevölkerung mit Informationen bezüglich des Virus zu versorgen, schnell und direkt, zum Beispiel mit Livetickern, die im Stundentakt neue Informationen liefern. Das Bundesministerium für Gesundheit richtete sogar einen offiziellen Whatsapp-Infokanal ein, der mit wenigen Klicks auf dem Smartphone die jeweiligen Informationen hergibt, die man benötigt. Auf der anderen Seite kursieren auch viele Fake News in den sozialen Medien, die aus unbekannten Stellen stammen, und teils große Verunsicherung unter der Bevölkerung auslösen. Hier gilt es als Aufgabe der Betreiber ihre Inhalte strenger und ausführlicher zu prüfen, und als Appell an die Bevölkerung, neue Informationen kritisch zu hinterfragen.

Die Pandemie ist ein Ereignis, wie wir es bisher noch nicht kannten. Der Virus hat für eine drastische Einschränkung des öffentlichen Lebens geführt und auch viele Verwaltungen und Unternehmen dazu gezwungen, neue Wege zu gehen, und sich den derzeitigen Gegebenheiten zu fügen. Der Virus hat bewiesen: Es klappt, wenn man will. Diesen Fortschritt, der in nur so kurzer Zeit erreicht werden konnte, gilt es weiter zu halten und zu entwickeln. Unter den vielen negativen Erfahrungen, die die Welt mit Covid-19 gemacht hat, gilt es als kleiner, positiver Lichtblick, dass das Land sich in seinem Digitalisierungsprozess weiterentwickeln konnte, und die neuen Kenntnisse als Basis für die Zukunft nutzen kann.

3. Human Resource Management

3.1 Entwicklungen des heutigen Human Resource Managements

Das Personalwesen ist bereits seit geraumer Zeit fester Bestandteil eines jeden Unternehmens, doch die Relevanz von HRM veränderte sich von Jahrzehnt zu Jahrzehnt. Die Entwicklung des HRM geht bereits auf den Anfang des 20. Jahrhunderts zurück. Die Erfolge

der Industrialisierung begannen zu keimen – die Wirtschaft boomte, die Nachfrage an Produkten war groß und dies führte wiederum zu einer Nachfrage seitens der Unternehmen nach Mitarbeitern. Obgleich die Relevanz damals noch anders bewertet wurde, ging das HRM des frühen 20. Jahrhunderts Hand in Hand mit der Management- und Organisationslehre (KOLB 2010: 9-10)

Personalmanagement	Gemeinsam	Management
	• Taylorismus 1900	
	• Human Relations 1930	
• Vereinfachung 1950	• Maslow 1950	
• Etablierung 1960		• Management-by-Konzepte 1960
• Humanisierung 1970		
• Ökonomisierung 1980		• T-S-Modell 1985
• Restrukturierung 1990		• Lean Management 1990 • Qualitätsmanagement 1990 • Business Reengineering 1995
• Unternehmerisches Personalmanagement ab 2000		• Balanced Scorecard ab 2000

Abb.4: Entwicklungen im Personalmanagement und Management (Quelle: KOLB 2010: 9)

Konkret setzen die ersten Züge des Personalwesens mit dem Beginn des Taylorismus ein. Frederic W. Taylor entwickelte eine wissenschaftliche These zur Betriebsführung, die auf die maximale Arbeitsteilung setzt. Laut Taylor kann ein Arbeiter eine Arbeit perfekt und möglichst zeiteffizient ausführen, wenn er jedes Mal die exakt gleiche Handlung ausführt. Die Akkordarbeit wurde somit ins Leben gerufen, und durch sie versprach man sich die maximale Leistung der Mitarbeiter, mit dem Menschen als Maschine. Das damalige Personalwesen befasste sich aber wenig mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter, sondern beschränkte sich vielmehr auf Verwaltung, Abrechnung und Einsatzplanung (GROSS KOPF 2018). Einen Wechsel mit neuem Fokus auf Mitarbeiter, machte das Personalwesen erst in den 20er Jahren, als die Gewerkschaften nun als Tarifpartner anerkannt wurden und, auf Antwort von Protesten der Mitarbeiter, der 8-Stunden-Tag eingeführt wurde. Die Wirtschaft wuchs weiterhin und die Nachfrage für gute Fachkräfte war groß – dies brachte die Unternehmen zum Umdenken und man bemerkte, dass das Modell des Taylorismus Lücken aufweist. Nach dem ersten Weltkrieg brachte die Weimarer Republik einschneidende Veränderungen für das Personalwesen. Die systematische Personalarbeit der Weimarer Republik fokussierte sich auf Wohlbefinden, Motivation und Mitarbeiter

bindung und auch die Politik verlagerte sich mehr auf die Mitte der Gesellschaft, weswegen die Arbeiterklasse nun mehr in den Vordergrund rückte (o.V 2016). In den Zeiten nach dem ersten Weltkrieg entwickelte sich zudem auch erste Anstöße zu Mitarbeiter Recruiting und Auswahlverfahren, wie man sie heute kennt. Industrieunternehmen begannen, gezielt nach Arbeitern zu suchen, deren Qualifikationen den Tätigkeiten entsprachen. Zudem zog der erste Weltkrieg eine Todesbilanz von mehr als zwei Millionen Menschen allein in Deutschland, die in der Nachkriegszeit in den heimischen Betrieben fehlten (SCRIBA 2014). Die fehlenden Arbeitsplätze wurden nun von vermehrt von Frauen besetzt, deren Rekrutierung und Einarbeitung eine neue Art von Personalplanung und Recruiting erforderte (GROSSKOPF 2018). Nachfolgende wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Ereignisse, wie die Weltwirtschaftskrise oder die Zeit des Nationalsozialismus, beeinflussten die Entwicklung des HRM ungemein weiter und passten es den damaligen Rahmenbedingungen an. In den 1950er Jahren veröffentlichte der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow eine Bedürfnispyramide, welche auch heute noch eine große Bedeutung hat (o.V. 2020). Sein Konzept gibt Aufschluss darüber, welche individuellen Bedürfnisse, Wünsche und Motive ein Mensch besitzt, wie sie sich verändern können und wie und zu welchem Zeitpunkt eine externe Motivation am sinnvollsten erscheint. Dieses humanistisch geprägte Modell löste das veraltete Modell des Taylorismus, welches den Menschen nur auf seine Leistung beschränkt, ab, und brachte ein neues Mitarbeiterbild mit sich, nämlich das Bild eines Mitarbeiters, dessen Wohlbefinden, Bindung und Motivation im Vordergrund steht (KOLB 2010:11). Das Personalwesen entwickelte sich somit ständig weiter und war geprägt von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einflüssen, die alle neuen Konzepte, Techniken und Herangehensweisen forderten. Im Laufe der Zeit wurden die Strukturen des Personalwesens immer weiter optimiert und ergänzt und sind nun von der anfänglichen Rolle der strikten Verwaltung und Organisation weit entfernt. Das Personalwesen erfüllte nun nicht mehr nur eine „Hilfsrolle“ im Unternehmen, sondern entwickelte sich immer mehr zu einer eigenständigen Einheit. Der Wandel des Personalmanagements und der Mitarbeiter zeigt sich als stetig voranschreitender Prozess, und veränderte auch das Verständnis und Bewusstsein der Unternehmen für sich (BARTSCHER 2008). In den frühen 70er Jahren wurden weitere Konzepte für die Professionalisierung und Spezialisierung der Personalarbeit gefestigt. Mithilfe von verstärkter Personalbetreuung und neuen Möglichkeiten für Aus- und

Weiterbildungen fokussierte sich das Personalwesen auf die Anpassung der Mitarbeiter an die Organisation und die Nähe zum Mitarbeiter als Mensch. Dieses Konzept vom humanisierten Personalwesen verankerte sich in den Compliance-Programmen und Leitbildern der Unternehmen und restrukturierte die Rolle des Mitarbeiters spätestens in den 90er Jahren als einen wertvollen und wichtigen Teil des Unternehmens, der essentiell für den Unternehmenserfolg ist. Dieses Leitbild wird bis heute verfolgt und ist zum Beispiel im Recruiting oder in der Mitarbeiterbindung zu sehen. Stellenausschreibungen beschränken sich nichtmehr nur auf die ausgeschriebene Tätigkeit und den Mitarbeiter, der gesucht wird, sondern möchten dem zukünftigen neuen Mitarbeiter mit einer „Was wir Ihnen bieten“-Sektion in der Ausschreibung die Vorteile der Position darlegen. Auch Konzepte wie kostenfreie Getränke und Obst, eine kostenfreie Fitnessstudio-Mitgliedschaft oder Mitarbeiterfeste belasten ein Unternehmen zwar finanziell, doch sind wichtig, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erhalten und die Motivation durch positive Gefühle und Wahrnehmungen am Arbeitsplatz zu steigern. Durch den digitalen Wandel und neue erweiterte digitale Felder, die das HRM betreffen, wie E-HRM, Telearbeit oder Prozessoptimierung, muss sich das Personalwesen auch heute an die neuen Rahmenbedingungen anpassen (KOLB 2010:12). Die Generationen Y und Z haben zudem andere Wünsche und Bedürfnisse, als die früheren Generationen und wünschen sich von ihrem Arbeitgeber beispielsweise eine ausgewogene Work-Life-Balance, Managing Diversity und ein intensives Human Capital Management. Auch in diesen Bereichen ist das Personalwesen gefragt und hilft nun als Abteilung mit höchster Relevanz den Unternehmen diese neuen Strukturen durchzusetzen.

3.2 Die Rolle des Human Resource Managements im digitalen Wandel

In Zeiten des digitalen Wandels ist jede Abteilung eines Unternehmens gefordert, sich neue Kenntnisse anzueignen, und den digitalen Strukturen und Veränderungen anzupassen (PETRY, JÄGER 2018:29-31). Die neuen Gegebenheiten erfordern nicht nur eine technische Umstrukturierung, sondern auch eine strategische Anpassung in jeglichen Bereichen des Unternehmens. Demnach bleibt auch das Personalmanagement nicht vor neuen Hürden verschont, sondern steht sogar vor einer doppelten Herausforderung im Zuge der Digitalisierung.



Abb.5: Die doppelte Herausforderung für das Personalmanagement (Quelle: PETRY/JÄGER 2018: 30)

Zum einen hat das HRM die Aufgabe, das Unternehmen und sämtliche weitere Bereiche ihrem Wandel zu unterstützen. Neue digitale Prozesse und Strukturen fordern ein völlig neues Verständnis und Organisation, zum Beispiel seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch in der Technik, Produktion, Entwicklung und Verwaltung. Der Wandel der Rolle des Personalmanagements wurde bereits ausgiebig beleuchtet – es ist klar, dass das HRM nicht nur mehr eine organisatorische und verwaltende Rolle einnimmt, sondern der Mitarbeiter als Mensch im Fokus steht. Vor allem das Personal muss in Zeiten des digitalen Wandels gefördert, informiert und motiviert werden. Besonders Mitarbeiter der älteren Generation oder weniger technik-affine Mitarbeiter können sich dabei schwer tun, neue digitale Herausforderungen anzunehmen. Hier wird an das Personalmanagement appelliert, zu helfen. Neue Modelle, Kurse, Workshops oder Informationsmaterial der Personalentwicklung können die Mitarbeiter dabei unterstützen, sich mit neuen Prozessen vertraut zu machen. Des Weiteren nimmt das HRM eine wichtige Rolle als Ansprechpartner für Mitarbeiter ein. Durch eine gezielte und transparente Kommunikation zwischen dem HRM und dem Personal können Problematiken und Hürden schnell aufgedeckt werden – aber auch positives Feedback und Lob hilft, zu verstehen, welche Prozesse bisher erfolgreich umgesetzt werden konnten.

Auf der anderen Seite steht das Personalwesen vor der Hürde des eigenen digitalen Wandels. Auch das HRM muss seine abteilungsinternen Systeme, Prozesse und die Organisation an den Digitalisierungsprozess anpassen. Bereiche des Personalmanagements wie Recruiting, Personalentwicklung oder die Verwaltung wurden mithilfe der digitalen Mittel neue Wege und Türen geöffnet, die es gilt in den Arbeitsprozess einzubauen, sie zu verstehen und effektiv zu nutzen. Den neuen technischen Gegebenheiten ist aber, beson-

ders im Personalmanagement, auch Vorsicht geboten: Personalakten und vertrauliche Mitarbeiterinformationen müssen längst nicht mehr in Schränken verweilen, sondern können digitalisiert werden. Doch der Umgang mit vertraulichen und privaten Daten setzt auch einen sicheren Umgang mit Netzverschlüsselung und Datenschutz voraus, der fachmännisch eingerichtet, und den Personalern näher gebracht werden muss.

Die doppelte Digitalisierungshürde, vor der das Personalmanagement steht, zeigt einen dringenden Handlungs- und Vorbereitungsbedarf, denn die veralteten betrieblichen Prozesse sind auf Dauer nicht mehr zu tragen. Besonders die Personalmanager sind an dieser

Stelle gefragt, schnell zu handeln, um digital schritthalten zu können und einer der ersten im Unternehmen zu sein, die das digitale Rad ankurbeln und den Rest überzeugen. In einer Umfrage des Verbands Bitkom zum Thema Digitalisierung in Unternehmen wurden die Führungskräfte und Vorstände von 603 Unternehmen aller Branchen zu ihrer Selbsteinschätzung bezüglich des digitalen Standes befragt (PERTSCHY 2020). Die Studie ergab, dass 16% ihre eigene Kompetenz mit „sehr gut“ einschätzten, und 34% mit „gut“. Gleichzeitig gaben 73% der Manager an, schlichtweg nicht die Zeit zu haben, sich mit neuen digitalen Prozessen und Entwicklungen im Unternehmen zu beschäftigen, und 25% gaben an, sich oft überfordert durch den digitalen Wandel zu fühlen (o.V 2020). Die Selbsteinschätzung scheint hierbei höher zu sein, als das eigentliche Befinden im Umgang mit der Digitalisierung und auch deswegen ist der derzeitige Handlungsbedarf von Managern und Führungskräften im Unternehmen so hoch, wenn sie im digitalen Wandel nicht untergehen wollen.

3.3 Die Funktionen des Human Resource Managements

Die Funktionen und Tätigkeitsgebiete sind seit jeher Zeit die gleichen – sie wurden nur noch optimiert, ergänzt und weiterentwickelt. Heute gilt das HRM als unabdingbare Abteilung eines jeden Unternehmen und wird ebenso in die strategische Zukunftsplanung miteingebaut, wie andere Abteilungen. Viele Unternehmen haben bisher die Notwendigkeit erkannt, dass für den Kollektiv-Erfolg auch eine Strategie und Organisation für das HRM nötig ist, deren Fokus auf dem größten Kapital eines jeden Unternehmens liegt: den Mitarbeitern (JUNG 2017: 1). Das Personalmanagement befasst sich somit mit allen Unternehmensfaktoren, die durch die Produktion und das Personal anfallen (o.V 2020). Der Begriff des Personalmanagements oder der Personalwirtschaft legt den Bedeutungs

fokus auf den wirtschaftlichen Aspekt der Personalarbeit, während der Begriff des HRM den Fokus auf den Mitarbeiter als Individuum legt. Tatsächlich lässt sich das Personalwesen jedoch aus einer Melange beider Komponenten beschreiben, die in beidseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Das Personalwesen ist einerseits für die Einteilung und Koordinierung des Personals zuständig und sorgt dafür, dass geeignete Mitarbeiter eingestellt, und möglichst effizient in ihrer Position eingesetzt werden. Das Personalwesen ist aber auch zuständig für die Entgeltabrechnung, die Verwaltung und jegliche weitere Angelegenheiten, die den Mitarbeiter betreffen. Hierbei liegt die Verantwortung im Personalmanagement, dem Mitarbeiter optimale Rahmenbedingungen, wie pünktliche Gehaltsauszahlung, gerechter Urlaubsanspruch und faire Arbeitszeiten und Ruhepausen zu gewährleisten, um ihn in seiner Effektivität zu fördern, und nicht zu demotivieren. Ein zufriedener und motivierter Mitarbeiter steht in der Regel loyal und gebunden seinem Arbeitgeber gegenüber, und hält gleichzeitig die Fluktuationsrate, und die damit verbundenen Kosten und Mühen, niedrig (o.V 2020). Des Weiteren gilt das HRM auch als Ansprechpartner und Mediator bei persönlichen Anliegen, Konflikten, Lob und Kritik. So können Konflikte, beispielsweise unter Mitarbeitern und Führungskräften, von einer neutralen Position geklärt werden. Der Tätigkeitsbereich des HRM ist somit vielschichtig, jedoch stehen die jeweiligen Bereiche im Zusammenhang zueinander.

„Die wirtschaftlichen Funktionen und Ziele des HRM beinhalten:

- Recruiting, Onboarding Personalakquise
- Ausbildung von Nachwuchskräften
- Vermeidung von Fehlbesetzung und Minimierung des Fehlbesetzungsrisikos • Leistungs- und Potenzialförderung
- Verringerung von Fehlzeiten, Krankenstand und Fluktuation
- effiziente Nutzung von Personalressourcen

Die sozialen Ziele und Funktionen des HRM beinhalten:

- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Förderung der Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen • Arbeitsplatzsicherheit
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- ein angenehmes Betriebsklima
- Aufstiegs- und Entwicklungschancen für Mitarbeiter

- eine faire Entlohnung“ (o.V 2020)



Abb. 6: Personalbausteinkonzept (Quelle: KOLB 2008: 4)

Das Schaubild veranschaulicht nochmals die verschiedenen Kernthematiken, die die Personalarbeit betreffen, und zeigt, dass es sich hierbei um ein zusammenhängendes Diagramm handelt (KOLB 2008: 4). Die Betreuung der Mitarbeiter beinhaltet die Personalbeschaffung, die Personalfreisetzung, den Einsatz des Personals und die ebenso wichtige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Personalentwicklung enthält die Maßnahmen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung ermöglicht, um die betrieblichen Ziele mit den persönlichen Karriere- und Weiterbildungszielen der Mitarbeiter in Einklang miteinander zu bringen. Insgesamt bilden diese Teilfelder des Personalmanagements die Kernaspekte, und zählen zu den elementaren Aufgaben eines jeden Personalwesens. Zudem kommen weitere Tätigkeitsgebiete wie die Personalstrategie – und Politik, die Planung und Einsetzung der Mitarbeiter, das Controlling und allgemeine Organisationsstrukturen und Veränderungsprozesse, wie die Digitalisierung, innerhalb des Unternehmens und des Personalwesens. Die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten wird sowohl durch die Mitarbeiter im Personalwesen, als auch durch die Führungskräfte im Unternehmen erfüllt (JUNG 2017: 6-7). Das Personalwesen übernimmt im Arbeitsleben die Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, die es täglich zu erledigen gilt, während die Führungskräfte übergeordnete Aufgaben wie die Personalpolitik, Personalstrategie oder die Personalführung übernehmen. In vielen Fällen äußert das Personalwesen nur eine unterstützende, und im Notfall intervenierende, Tätigkeit, da Teamwork, Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit von den Führungskräften und Mitarbeitern selbst geleistet werden (KOLB 2008: 5). In diesem Fall kann das Personalwesen nur dafür sorgen, dass passende Rahmenbedingungen und Möglichkeiten bereitgestellt werden. Des Weiteren gibt es Instanzen, die in Personalfragen ein

Mitspracherecht besitzen, wie die Geschäftsleitung, die strategische und organisatorische Entscheidungen für das gesamte Unternehmen treffen kann, den Betriebsrat, dessen Zustimmung und Absegnung, beispielsweise bei einer Einstellung eines Mitarbeiters, erforderlich ist, und externe Personalberater, die zeitweise beauftragt werden, um das Personalwesen zu unterstützen. Natürlich können die Kernaspekte des Personalwesens auch durch externe und interne, wirtschaftliche, politische und soziokulturelle Veränderungen beeinflusst werden und sind stets gefordert, ihr Konzept den neuen Bedingungen anzupassen. Die personalstrategischen Entscheidungen und Veränderungen bestimmen hierbei jedoch die Richtung der anderen Kernaspekte, und geben einen neuen Weg vor.

3.4 Einzelne Tätigkeitsbereiche des Human Resource Management

Im Folgenden werden wir uns auf drei wesentliche Bereiche des Personalwesens konzentrieren, und diese im weiteren Verlauf näher erläutern. Die Bereiche stellen die Kernaspekte des Personalwesens dar, und beziehen sich auf die direkte und alltägliche Arbeit, die in einem Personalbüro erledigt wird. Aufgrund dessen habe ich mich entschieden, den Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeit auf die besagten drei Kernaspekte zu legen, und diese im Einzelnen vorzustellen, um später auf die digitale Entwicklung zurückgreifen zu können.

3.4.1 Recruiting, Personalakquise und Onboarding

Damit ein Unternehmen auch in der Zukunft wettbewerbs- und betriebstechnisch bestens aufgestellt ist, ist es nötig, den Personalbedarf genaustens zu kalkulieren und strategisch und effizient einzusetzen. Doch bevor derartige Planungen geschehen können, liegt es an der Abteilung des Personalmanagements Bewerber zu finden, die zum Unternehmen und zur jeweiligen Stelle passen. Das Ziel des Recruiting ist es, eine Stelle zeitlich befristet oder unbefristet zu besetzen, damit das Personal „in der erforderlichen Anzahl, mit der erforderlichen Qualifikation und Kompetenz zum notwendigen Zeitpunkt oder Zeitraum an dem jeweiligen Einsatzort verfügbar sein“ (JAKOB 2020: 2). Hierbei können Unternehmen auf eigene Recruiter im Personalwesen zurückgreifen, oder auf externe Dienstleister wie Headhunter, die sich ausschließlich darauf konzentrieren, eine Stelle optimal zu besetzen (o.V 2020). Das Recruiting gilt in zwei Sorten zu unterteilen: das interne und das externe Recruiting (o.V 2020).

Beim externen Recruiting bedient sich das Personalwesen am offenen Bewerbermarkt. Hierbei werden klassische Wege wie die Stellenausschreibung verwendet, die auf Online Jobbörsen wie Stepstone oder Indeed zu finden sind, oder auf klassischen Print-Medien wie Zeitschriften, Flyer etc. gedruckt werden können (JAKOB 2020: 13-15) Auch mittels des Internets können Bewerber gesucht werden, zum Beispiel durch E-Recruiting Maßnahmen wie die Ausschreibungen auf sozialen Medien, Werbebanner oder Online-Plattformen für Jobsuchen. Jährliche Jobmessen und Karriereveranstaltungen, sind zudem eine weitere Möglichkeit, Bewerber direkt anzusprechen, oder eine bestimmte Zielgruppe anzusteuern. Des Weiteren können mittels Arbeitnehmerüberlassungen, Arbeitsvermittlungen oder Personalberatungen Bewerber gefunden werden, die zur Stellenausschreibung passen und beispielsweise durch einen Headhunter direkt an das Personalmanagement weitergeleitet werden. Die Kommunikation erfolgt hierbei vorerst jedoch oft zwischen HR-Büro und Headhunter, beziehungsweise dem Vermittler, und nicht direkt mit dem Bewerber selbst. Für spezifische Bewerbergruppen, wie Studierende, gibt es meist direkte Ansprechpartner an der jeweiligen Hochschule oder Universität, die die Ausschreibung an die Studierenden weiterleiten, oder diese auf einer hochschuleigenen Jobbörse veröffentlichen. Als passives Recruiting beschreibt man einen Vorgang, bei dem nicht aktiv seitens des Personalmanagements nach einem passenden Kandidaten gesucht wird. Dies kann beispielsweise durch Initiativbewerbungen ohne Stellenausschreibung, oder durch den Talentpool eines Unternehmens, zustande kommen.

Das interne Recruiting beschreibt jenen Vorgang, bei dem ein Bewerber aus einer internen Quelle, also aus dem eigenen Unternehmen, eine neue Stelle besetzt. Dies kann beispielsweise durch eine interne Stellenausschreibung geschehen, die im unternehmenseigenen Intranet oder schwarzen Brett veröffentlicht wird, und nur die bereits angestellten Mitarbeiter erreicht. Auch eine spezifische Aus- und Weiterbildung bereits vorhandener Mitarbeiter kann sie für eine neue Position qualifizieren und die Stelle kann somit intern besetzt werden. Bei internen Stellenausschreibungen ist zudem der Personaleinsatz weiterhin zu beachten, um zu garantieren, dass genügend Mitarbeiter vorhanden sind, um den Geschäftsfluss weiterhin gewährleisten zu können. Hierbei können intern auch Versetzungen oder Beförderungen stattfinden, wenn Mitarbeiter beispielsweise die Abteilung oder Schicht wechseln, oder befördert werden und eine höhere Position einnehmen können.

Personalbeschaffungswege			
intern		extern	
Vorteile • kurze Beschaffungs- und Einarbeitungszeiten • Niedrigere Lohn- und bzw. Gehaltsvorstellungen	Nachteile • Betriebsblindheit <i>kein frischer Wind</i> • Nachlassende Leistungsbereitschaft • Aufwendige Personalentwicklungsmaßnahmen	Vorteile • Größere Auswahl an Bewerbern • Neue Impulse • Keine oder geringe Personalentwicklungsmaßnahmen	Nachteile • Längere Beschaffungs- und Einarbeitungszeiten • Gefahr des Fehlgriffes • Demotivation interner Bewerber

Abb. 7: Per-

sonalbeschaffungswege (Quelle: JAKOB 2020: 16)

Natürlich hat sowohl der interne Personalbeschaffungsweg als auch der externe seine Vor- und Nachteile (JAKOB 2020: 16). Während der interne Einsatz eines neuen Mitarbeiters zwar kurze Beschaffungs- und Einarbeitungszeiten mit sich bringt, und in der Regel die Kosten für aufwendige Recruitingmaßnahmen wegfallen, gibt es immer noch das mögliche Problem der Betriebsblindheit und eine eventuelle Nachlassungsbereitschaft, da der neue Reiz fehlt. Außerdem kann es zu aufwendigen Entwicklungsmaßnahmen kommen, beispielsweise im Falle einer Versetzung oder Beförderung, wenn der Mitarbeiter sich neue Kenntnisse und Bereiche aneignen muss. Der externe Personalbeschaffungsweg nimmt sich seine Bewerber aus dem freien Bewerbermarkt, und hat somit eine größere Auswahl an qualifizierten Bewerbern, die neue Impulse, Ideen und Lösungswege in das Unternehmen bringen können. Unter anderen gibt es auch keine oder nur geringe Personalentwicklungsmaßnahmen, wenn der Bewerber spezifisch qualifiziert für die jeweilige Stelle ist. Auf der anderen Seite benötigen neue Mitarbeiter eine längere Beschaffungs- und Einarbeitungszeit, da es zeitintensiv sein kann, das neue Unternehmen, die Tätigkeit und die Kollegen kennen zu lernen. Obwohl das Personalmanagement letztendlich entscheidet, welcher Bewerber eingestellt wird, besteht immer noch die Gefahr des Fehlgriffs. Wenn ein Bewerber beispielsweise Kompetenzen angibt, die er in der Realität nicht vorweisen kann, kann das nach der Einstellung zu Problemen führen. Dieses Problem könnte bei dem internen Personalbeschaffungsweg vermieden werden, da der Bewerber bereits im Unternehmen angestellt ist, und beispielsweise seine Vorgesetzten

oder Kollegen Auskunft über sein Verhalten, seine Arbeitsmoral oder seine Kompetenz geben können. Das Personalmanagement sollte an dieser Stelle auch versuchen, interne Bewerber nicht zu vernachlässigen, und ihnen die Chance auf eine Beförderung oder Versetzung nicht zu verwehren.

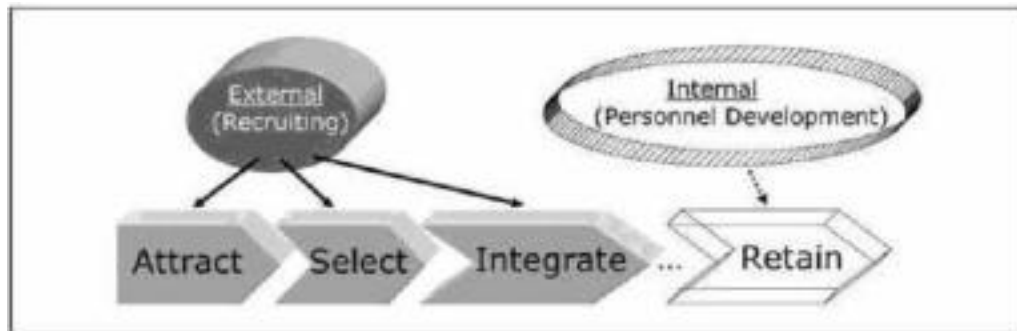


Abb. 8: Hunt-

ing & Retaining Talents (Quelle: ACHOURI 2010: 13)

Das Recruiting lässt sich im Wesentlichen auf drei Abschnitte aufteilen (ACHOURI 2010: 12):

- Attract – hierbei geht es um das Personalmarketing und das Beschaffen von neuen Bewerbern, die mithilfe von internen oder externen Beschaffungswegen ihren Weg in das Unternehmen finden können.
- Select – nachdem sich mehrere Bewerber auf eine Stellenausschreibung beworben haben, ist es Zeit, zu selektieren, und den passendsten Bewerber herauszufiltern. Hierbei arbeitet das Personalmanagement mit Einstellungstests, Telefoninterviews, Bewerbungsgesprächen oder Assessment Centern, um die Bewerber und ihre Kenntnisse, ihre Motivation und ihr Wesen zu prüfen. In der darauffolgenden Probezeit können sich beide Parteien dann entscheiden, ob der Bewerber langfristig zum Unternehmen passt.
- Integrate - In der Integrationsphase gilt es, den neuen Mitarbeiter willkommen zu heißen, und ihm den Start in das neue Berufsumfeld zu erleichtern. Nach der erfolgreichen Einstellung beginnt man diesen Integrationsprozess, das Onboarding. Oft beginnt der erste Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters mit den wichtigsten Informationen über die Tätigkeit, den Arbeitsalltag, den Unternehmensleitfaden und interne Prozesse, die es zu beachten gilt (SCHLICHT 2020). Auch die ersten Kontakte zu Kollegen und Führungskräften werden an diesem Tag geknüpft, in dem beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen veranstaltet wird. Das Ziel des Onboardings ist es, den neuen Mitarbeiter positiv bei seinem Einstieg in das Unternehmen zu unterstützen, und ihn langfristig mit

Wohlbefinden, Motivation und Zufriedenheit im Unternehmen zu binden. Somit können auch Kündigungen in der Probezeit minimiert, und „Bad Hires“ vermieden werden.

Nun ist der Recruitingprozess abgeschlossen, und es geht an die „Retainmentphase“, nämlich den Mitarbeiter langfristig zu halten, und ihm die positiven Rahmenbedingungen, wie regelmäßige Motivation, Mitarbeiterboni oder Weiterbildungsmöglichkeiten, zu geben, die er benötigt, um seine Arbeit mit der maximalen Zufriedenheit und Effizienz auszuführen.

3.4.2 Personalentwicklung und Talentmanagement

Das Ziel der Personalentwicklung ist es, die Mitarbeiter durch Lernkurse, Workshops, Aus- und Weiterbildungen in ihrer Kompetenz zu fördern, und dadurch ihre Leistungsfähigkeit im Betrieb zu steigern (HUF 2020: 88-89). Dadurch zählt die Personalentwicklung als eine der Kernthematiken des HRM. Die Personalentwicklung zielt jedoch nicht nur auf die Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter ab, sondern besitzt auch eine motivierende Funktion. Zum einen möchte man sicherstellen, dass die Qualifikationen der Mitarbeiter mit den Berufsanforderungen des Unternehmens übereinstimmen, und somit die Leistung der Mitarbeiter maximal ausgeschöpft werden kann. Auf der anderen Seite, ist die Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter ein ebenso relevanter Faktor für den Unternehmenserfolg. Die positive Resonanz, die die Personalentwicklung mit sich bringt, beschränkt sich nicht nur auf den betrieblichen Erfolg des Unternehmens, sondern wirkt sich auch positiv auf das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter aus. Dahinter steckt ein einfach psychologischer Aspekt: Wenn man etwas neues erlernt, es versteht, und in der Zukunft einbauen kann, kann man sich, durch die neuen Gefühle des positiven Lernerfolgs, selbst motivieren. Auch hierbei kann die Personalentwicklung nur Möglichkeiten zur Verfügung stellen und die Rahmenbedingungen festigen. Für den Lernprozess und die Lernbereitschaft ist jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich. Die Personalentwicklung hat es als Aufgabe, es den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich in der Arbeits- und Wettbewerbswelt zu recht zu finden, und nicht ausgegrenzt zu werden (BECKER 2013: 3). Die Arbeits- und Wettbewerbswelt steht unter einem stetigen Wandel, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung. Auch hier ist es Aufgabe der Personalentwicklung ihre Konzepte und Angebote weiterzuentwickeln, und den Mitarbeitern die Chance zu geben, durch Lernangebote und Weiterbildungsmöglichkeiten mit der Entwicklung der Arbeitswelt schritthalten zu können. Im Wesentlichen setzt sich die

Personalentwicklung aus der betrieblichen Bildung und der Talentförderung des einzelnen Mitarbeiters zusammen (HUF 2020: 89-90).



Abb. 9: Bereiche der betrieblichen Personalentwicklung (Quelle: HUF 2020: 90)

Die betriebliche Bildung im Personalmanagement stellt die Ausbildung, Fort- und Weiterbildung dar, die ein Mitarbeiter absolvieren muss, um seine Kompetenzen den betrieblichen Anforderungen anzupassen, und die bestmögliche Leistung im Unternehmen zu erbringen.



Abb. 10: Maßnahmen der Personalentwicklung (Quelle: JAKOB 2020: 11)

In der Regel bieten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern interne Workshops und Weiterbildungen an, die von einem spezialisierten Angestellten, oder einem externen Trainer geleitet werden (GORGES 2020). Darüber hinaus gibt es auch überbetriebliche Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung, die beispielsweise von der Industrie- und Handelskammer, Verbänden, öffentlichen Einrichtungen, oder Bildungsstätten, wie Hochschulen und Universitäten angeboten werden. Die Maßnahmen können, je nach Absprache, berufsbegleitend oder in der Freizeit absolviert werden, beispielsweise Maßnahmen wie Ausbildung

oder Einarbeitung, die Mitarbeitern verhelfen „in the job“ zu kommen, oder „on the job“ Maß nahmen wie Job-Rotation, was den Wechsel der Aufgaben oder dem Tätigkeitsbereich vorsieht. Die überbetrieblichen Maßnahmen sind vor allem für kleine Unternehmen mit niedrigen finanziellen Mitteln interessant, oder für Menschen, die sich individuell und unabhängig von ihrem Beruf weiterbilden möchten.

Die Talentförderung der Mitarbeiter, auch bekannt als Talentmanagement, konzentriert sich auf die individuelle und berufliche Förderung der Mitarbeiter, zum Beispiel, um eine Karrieregestaltung, einen beruflichen Aufstieg oder einen Wechsel zu erleichtern (HUF 2020: 98-99). Die Talentförderung lässt sich nicht für jeden Mitarbeiter generalisieren, da davon auszugehen ist, dass nur wenige oder bestimmte Mitarbeiter, die Potenzialträger, die nötigen Kompetenzen und das Talent besitzen, um in ihrer weiteren Karriere überhaupt für eine höhere Position infrage zu kommen. Die Voraussetzung für eine höhere Position ist hiermit die Existenz eines Talent oder Potentials. Das Potenzial oder Talent ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einer guten Leistung. Die Leistung beschreibt hierbei einen Prozess der Vergangenheit, während das Potenzial zukunftsorientiert ist. Ein Mitarbeiter der durchgehend eine gute Leistung in seinem Beruf erbringt, muss nicht zwingend das Potenzial oder Talent aufweisen, die Position einer Führungskraft einnehmen zu können, genauso wenig den Wunsch zu haben, im Beruf aufzusteigen. Beide Begriffe müssen differenziert werden und erfordern unterschiedliche Modelle für ihre Messung.



Abb. 11: Das Personal-

portfolio (Quelle: JAKOB 2020: 6)

Der bekannteste Indikator, welcher auch heutzutage noch häufig in der Praxis seine Verwendung findet, ist das 4-Felder Modell des amerikanischen Managementtheoretikers

George Stanley Odiorne (o.V 2019). Das Modell teilt die Mitarbeiter eines Unternehmens in vier verschiedene Typen ein und bewertet ihre Relation zwischen Leistung und Potenzial (RAUTENSTRAUCH 2019).

- Work horses - Sie besitzen eine hohe Leistung, jedoch niedriges Potenzial. Es wird empfohlen, sie als Berater einzusetzen, da sie ihre Arbeit zuverlässig und den Vorstellungen entsprechend erledigen, jedoch sind sie nicht für einen beruflichen Aufstieg oder eine Führungsposition geeignet.
- Dead Wood – Die „poor dogs“ weisen sowohl eine mangelhafte Arbeitsleistung als auch ein extrem niedriges Potenzial auf. Sie sind weder für eine Führungsstelle, noch für die derzeitige Stelle geeignet. In ihrem Fall empfiehlt es sich, die Mitarbeiter zu versetzen, oder aus dem Unternehmen zu entlassen.
- Stars – diese Mitarbeiter verfügen über eine außergewöhnliche Leistung und ein hohes Potenzial. Im Talentmanagement gilt es, diese Mitarbeiter zu finden, und sie durch neuen Perspektiven zu fördern.
- Wild Cats – Die sogenannten Wild Cats verfügen zwar über großes Potenzial, haben jedoch Schwierigkeiten mit der entsprechenden Leistung. Aufgrund ihres Potenzials gilt es, diese Mitarbeiter gezielt zu fördern, beispielsweise mit Trainee Programmen.

Hierbei liegt es am Talentmanagement die verschiedenen Mitarbeitertypen herauszufiltern, und sie in einer Weise zu fördern oder einzusetzen, die ihrer Leistung und ihrem Potenzial entsprechen.

3.4.3 Personalverwaltung

Obwohl sich das Personalwesen über Jahrzehnte stark verändert hat, und durch viele neue Facetten ergänzt wurde, gehört die Personalverwaltung dennoch zu den Kernbereichen des Personalwesens. Hinter jedem betrieblichen Prozess steckt eine gewisse Verwaltungsarbeit (HÖF-BAUSENWEIN 2018: 75). Dies betrifft beispielsweise auch die anderen Kernbereiche des HRM, wie das Recruiting und die Einstellung eines Mitarbeiters, was wir als Beispiel für die dahinterstehende Verwaltungsarbeit betrachten können. Um reibungslose Abläufe garantieren zu können, ist es notwendig, alle Schritte und Erkenntnisse zu dokumentieren. Hinter dem Prozess des Bewerbermanagements steckt eine Organisation, in der erfasst werden muss, ob ein Bewerber beispielsweise bereits abgelehnt wurde, oder zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird (GÖBEL 1996: 2). Falls

ein Bewerber bei einem Bewerbungsgespräch von sich überzeugen kann, wird er eingestellt. Auch hier muss eine Personalakte angelegt werden, ein Arbeitsvertrag muss erstellt und vom Betriebsrat abgesegnet werden, die Krankenkasse und Sozialversicherung werden über den Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen informiert. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass alle administrativen, organisatorischen und bürokratischen Angelegenheiten rund um den Mitarbeiter in die Hände der Personalverwaltung fallen. Zu diesem Bereich zählen auch Entgeltabrechnungen, Krankheitsfälle, Dienstreisen, Kündigungen, Mutterschutz etc., im Grunde also jeder Prozess, in den Mitarbeiter involviert sind.



Abb.12: Aufgaben der Personalverwaltung (Quelle: angelehnt an GÖBEL 1996:1-4)

Die Personalverwaltung bildet den bürokratischen und administrativen Grundbaustein, damit weitere Prozesse im Personalwesen oder im gesamten Unternehmen stattfinden können. Zudem arbeitet die Personalverwaltung mit hoch sensiblen und vertraulichen Daten, und sind verpflichtet sich gemäß der neuen Datenschutznovelle (EU-DSVGO) zu verhalten, beispielsweise personenbezogene Daten zu löschen, falls diese nicht mehr benötigt werden, oder der Mitarbeiter aus dem Unternehmen austritt (o.V 2020).

4. Aktuelle Digitalisierungsprozesse, Entwicklungen und Handlungsfelder im Human Resource Management

Im Vorfeld haben wir bereits drei verschiedene Kernbereiche des Personalwesens, ihre Funktion und Rolle beleuchtet. Im weiteren Verlauf werden wir nun die aktuellen Digitalisierungsprozesse, sowie die Entwicklungen und Handlungsfelder in den besagten Kernbereichen des Personalwesens analysieren.

4.1 Recruiting, Personalakquise und Onboarding

Digitalisierung im Recruiting und in der Personalakquise ist kein Prozess, der über Nacht geschah, sondern vielmehr eine stetige Entwicklung über die Zeit aufweist (VERHOEVEN 2019: 8). Es gibt bereits seit geraumer Zeit Digitalisierungsprozesse, die im Recruiting genutzt werden, und als gängige Methoden gelten. Dennoch ist die Chance der Digitalisierung noch nicht vollwertig ausgeschöpft; es gibt durchaus Optimierungs- und Veränderungsbedarf in diesem Bereich. Durch die Digitalisierung hat sich auch der Arbeitsmarkt und die Anforderungen an Bewerber verändert. Neue Kompetenzen und Softs kills sind gefordert, man erwartet ein grundsätzliches digitales Verständnis der Bewerber (PETRY, JÄGER 2018: 65). Jedoch ist seitens des Personalwesens auch ein neues Verständnis gefragt, nämlich ein attraktives Bewerbermarketing für die Generationen Y und Z.

Anfangs noch als Stütze gedacht, konnten die digitalen Ressourcen die altbackenen Methoden schnell in die digitale Richtung lenken, oder gar komplett ablösen (VON RUNDSTEDT 2015). Stellenanzeigen werden heutzutage bequem mit beliebigen Recruiting Softwares wie Softgarden oder Umantis erstellt, und auf Online-Jobbörsen wie Stepstone, Indeed oder Monster veröffentlicht. Zudem kommt der erhöhte Fokus auf Social Media Kanälen, mit der Hoffnung, den Zugang zu den digitalen Generationen zu finden. Soziale Netzwerke, wie Facebook, haben bereits eine hauseigene Jobbörse in ihr System integriert und bieten Unternehmen die Möglichkeit an, bezahlte Werbekampagnen zu initiieren, um auf Stellenanzeigen oder Unternehmensprofile aufmerksam zu machen (PETRY/JÄGER 2018: 65). Auch das Bewerbungsmanagement läuft heutzutage hauptsächlich nur digital ab. Bewerbermanagementsysteme, auch BMS genannt, sind bereits seit geraumer Zeit im Einsatz und ermöglichen den Bewerbern, ihre Bewerbung online einzureichen, den Bewerbungsstand einzusehen, und in der Regel per Mail bei einer Zu- oder Absage benachrichtigt zu werden (VERHOEVEN 2019: 9). Der digitale Bewerbungsweg zeigt für beide Seiten nur Vorteile: Das Personalwesen kann Bewerbungen transparenter und übersichtlicher betrachten und spart zudem Kosten, die bei einer postalischen Zu- oder Absage anfallen. Das gleiche gilt für den Bewerber: Er kann seine Bewerbung bequem online einschicken, den Stand kontrollieren, und kann auf überflüssige Kosten für Bewerbungsmappen, spezielles Papier oder den Versand verzichten. Dass der digitale Weg der Bewerbungen bevorzugt wird, bestätigt auch eine Studie des Digitalverbands Bitkom aus dem Jahre 2018, welche Personaler in Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern zu ihrer Einstellung bezüglich Onlinebewerbungen befragt hat

(STREIM/BRANDAU 2018). 86% der Personaler bevorzugen es, Bewerbungsunterlagen digital zu erhalten. Nur 3% der Befragten gaben an, die Bewerbungen gerne im schriftlichen Format zu erhalten. Die Mehrheit der Unternehmen lassen sich die Bewerbungen per E-Mail zukommen, oder sehen dafür die Nutzung eines firmeneigenen Bewerbungsportals vor, mit einer steigenden Tendenz. Automatisierte Prozesse, wie automatische Eingangsbestätigungen oder Absagen, sind zudem ein weiterer Vorteil, den die Nutzung der digitalen Ressourcen mit sich bringt (VERHOEVEN 2019: 10).

Ein wichtiger digitaler Prozess für das Personalwesen, den es zu verfolgen gilt, ist das Mobile Recruiting. Das Mobile Recruiting beschreibt die Bereitstellung von Informationen und Möglichkeiten bezüglich des Unternehmens, des Stellenprofils und der Bewerbung auf mobilen Endgeräten, wie Smartphones oder Tablets (WEITZEL 2019). Eine Studie von 2019 zu diesem Thema des Centre of Human Resource Information System, in Auftrag des Jobportals Monster Worldwide Deutschland GmbH, hat hierbei die Relevanz und Zukunftsbilanz des Mobile Recruiting beleuchtet: Knapp 77% der befragten Unternehmen gaben an, dass Mobile Recruiting einen hohen Stellenwert für Kandidaten habe. Jedoch gaben bei denselben Unternehmen nur rund 60% an, dass Mobile Recruiting auch für Unternehmen eine derartige Relevanz hat. Auch gaben fast Zwei Drittel der Unternehmen an, sich in diesem Bereich im Vergleich zu Wettbewerbern schlechter aufgestellt zu fühlen.

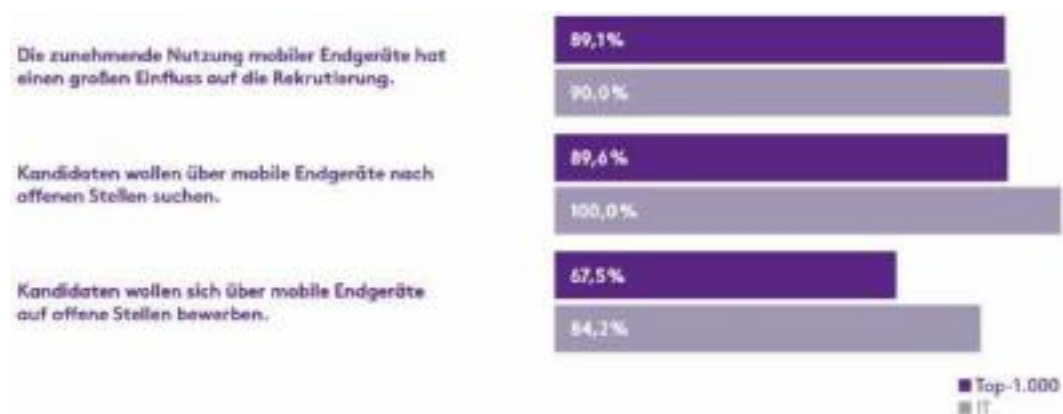


Abb.13:

Potenzial von Mobile Recruiting (Quelle: WEITZEL 2019)

Wie wichtig das Mobile Recruiting in den letzten Jahren geworden ist, zeigt auch eine interne Auswertung des Jobportal Indeed, die zeigt, dass mittlerweile 75% der Jobsuchen auf Indeed über mobile Endgeräte erfolgen (o.V 2020). Indeed hat hierbei die Relevanz schnell erkannt, und die User-Experience Smartphone- und Tabletfreundlich gestimmt,

sodass Bewerber sich nun über ein vereinfachtes Bewerbungsverfahren über alle Geräte bewerben können.

Grundsätzlich haben alle Unternehmen, und besonders Unternehmen aus der IT-Branche, die Relevanz des Mobile Recruiting erkannt, doch besonders kleine und mittelständische Unternehmen tun sich bei der Anpassung schwer, oder sind dem gegenüber weniger aufgeschlossen (VERHOEVEN 2019: 11). Das führt dazu, dass betroffene Unternehmens websites oder Bewerbungsportale nicht, oder nur teilweise auf mobilen Endgeräten verfügbar sind, und es somit für Smartphone- und Tabletnutzer beim Bewerbungsprozess hier bereits scheitern kann. Um diesen Prozess optimieren können, müssen sich Unternehmen erstmals der Nutzung der mobilen Endgeräte anpassen, aber auch an das Milieu der Bewerber. Die Digital natives mögen es mobil, bequem und unterhaltsam (EHLERT 2018). Bewerbungen müssen schnell gehen, am Besten mobil abrufbar, und sofort die wichtigsten Informationen erhalten, damit sich Generation Y und Z dafür interessieren. Wer es nicht schafft, die Aufmerksamkeit dieser Milieus auf sich zu ziehen, hat bereits verloren. Dies unterstreicht auch die Studiauswertung des Centre of Human Resource

Information System, denn für rund die Hälfte der Generation Z ist eine Bewerbung über mobile Endgeräte attraktiv oder wird bereits genutzt, während es bei der Generation Babyboomer nur rund ein Drittel so sehen (WEITZEL 2019). Dies wird vor allem in Branchen deutlich, in denen hoher Bedarf an Arbeitskräften besteht, wie der Pflege- und Gesundheitsbranche, oder Handwerksbetrieben (PETRY/JÄGER 2018: 66). „Bewerben ohne Anschreiben“ oder 1-Klick-Bewerbungen sind in diesen Bereichen längst keine Seltenheit mehr. Unternehmen versuchen den Bewerbungsprozess weitestgehend zu simplifizieren, damit auch jeder noch so faule Interessent sich für eine Bewerbung begeistern kann. Die veränderten digitalen Prozesse machen auch vor dem Onboarding keinen Halt. Besonders jetzt müssen Mitarbeiter fachlich, sozial, und digital in das neue Arbeitsleben integriert werden (KIRCHER 2017). In diesem Bereich werden digitale Ressourcen je doch seltener genutzt, und man greift lieber auf altbewährte Methoden wie die Einführungsveranstaltung oder ein persönliches Gespräch zu. Doch auch im Bereich des Onboardings sind die Innovationen groß – neue Software-Programme und Apps, speziell für den Onboarding-Prozess, können Personalern dabei behilflich sein, neue Mitarbeiter optimal in das Unternehmen zu integrieren, und den unterstützenden Prozess beizubehalten.

Laut einer Onboarding-Studie von Haufe von 2017 gaben 88% der Unternehmen an, keine digitale Unterstützung in diesem Bereich zu nutzen (o.V 2019). Nur rund 4% der befragten Unternehmen gaben an, Software-Programme und Apps für ihren Onboarding Prozess zu nutzen.

4.2 Personalentwicklung und Talentmanagement

In Zeiten des digitalen Wandels ist ein Kernbereich des Personalwesens besonders gefragt – die Personalentwicklung. Nicht nur Unternehmensprozesse zeigen eine sichtbare Veränderung, auch das gewünschte Kompetenzprofil der Mitarbeiter entwickelt sich weiter – plötzlich werden digitale Kompetenzen und Kenntnisse gewünscht, die es sich anzu eignen gilt (SCHWUCHOW/GUTMANN 2019: 57). Die Personalentwicklung sieht sich, besonders in digitalen Zeiten, noch stärker mit der Aufgabe konfrontiert, Führungskräfte und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, fehlende Kompetenzen zu erkennen und selbstständig den Schritt zu wagen, in neues digitales Wissen einzutauchen (SCHWUCHOW/GUTMANN 2019: 62).

Hierbei steht die Personalentwicklung vor mehreren Herausforderungen:

1. Den digitalen Transformationsprozess im Unternehmen zu begleiten, und das Lern und Weiterbildungsangebot dementsprechend anpassen.
2. Neue Rollen und Kompetenzansprüche der Mitarbeiter zu erkennen und fördern.
3. Das eigene Lernportfolio so gestalten, dass es dem aktuellen digitalen Stand entspricht, und digitale Ressourcen und Lernangebote sinnvoll genutzt werden können (o.V 2020).

Wie diese Herausforderungen bewältigt werden, und wie der aktuelle Digitalisierungsstand in der Personalentwicklung aussieht, beleuchtete eine Studie des Machwüth Team International (o.V 2019). In der Studie von 2019 wurden 145 HR-Manager zu aktuellen Digitalisierungsprozessen, Selbsteinschätzung und Meinungen zu diesem Bereich befragt. 66% der Befragten befürworten die Relevanz von digitalen Lernwelten, wie Videos, Apps, Onlineseminare et cetera, und schätzen den Bedarf in der Zukunft als groß ein. 72% der Befragten sind vertraut mit Online-Trainings und Webinaren, und bieten diese regelmäßig für ihre Mitarbeiter an. Rund die Hälfte der Unternehmen besitzen bereits eine unternehmenseigene Lernplattform, um Aus- und Weiterbildungen noch transparenter und vielfältiger organisieren zu können. Während die Digital natives im Unternehmen digitale Lernmethoden schneller und einfacher erfassen können, erweist sich die Hürde für das Personalmanagement im internen Kompetenzaufbau der Zielgruppen, bei spielsweise

älteren Mitarbeitern, so 46% der Befragten. Hier fehlt es nicht nur an ausgiebiger Beratung, sondern auch an personellen Ressourcen, da die Umsetzung und Verwirklichung digitaler Lernplattformen Zeit benötigt. Zusätzlich gestaltet es sich als schwierig, den Zugang zu Mitarbeitern der Zielgruppe zu finden. Die Personalentwicklung kann Lern- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellen und Mitarbeiter dazu motivieren, sie zu nutzen, jedoch muss das tatsächliche Lernen selbstständig und in eigener Motivation vom Mitarbeiter geschehen. So gaben 52% der Befragten an, zu beobachten, dass es den Mitarbeitern schwer fiele, jene Lernprozesse in ihren Arbeitsalltag einzubinden.

Eine grundlegende Umstrukturierung seitens des Personalwesens ist gefragt, um die Digitalisierung sinnvoll nutzen zu können (PETRY/JÄGER 2018: 68-73). Sowohl die Kompetenzmodelle als auch die Lerninhalte müssen überarbeitet und optimiert werden. Gleichzeitig müssen neue Lösungswege gefunden werden, Mitarbeiter zur Nutzung der Lernplattformen zu motivieren, und ihnen den Einstieg zu erleichtern. Die Führungskräfte und die Personalentwickler fungieren hier nicht als „Lernbeauftragter“, sondern müssen die Rolle der außenstehenden Unterstützung annehmen. Anstatt Mitarbeitern eine benötigte Kompetenz vorzuschreiben, muss überlegt werden, wie man besagten Mitarbeiter in der bestmöglichen Weise unterstützen kann. Es muss Mitarbeitern ermöglicht werden, flexibel und individuell auf Lernplattformen zuzugreifen zu können, um das eigenständige Lernen anzuregen und zu unterstützen, und nicht vorzuschreiben. Die digitalen Lernmöglichkeiten entwickeln sich stetig weiter und sie versprechen Erfolg, wenn man sie richtig nutzt. Gemischte Methoden, wie das Blended Learning, die Einführung von Lernvideos, Mobile Learning und Apps machen es Mitarbeitern einfach, sich persönlich, flexibel und im eigenen Tempo weiterzubilden - und genau hier liegt der Bedarf. Dennoch ist zu beachten, dass der menschliche Lernprozess nicht vollständig digitalisierbar ist. Auch physische und reelle Erfahrungen können Mitarbeitern dabei helfen, neue Lernprozesse zu beginnen, und Lerninhalte positiv und langfristig aufzugreifen. Physische Workshops vor Ort oder Learning Journeys mit gegenseitigem Austausch von Informationen werden vermutlich weiterhin ihren Platz in der Personalentwicklung finden.

Ähnliches gilt für das Talentmanagement. Digitale Ressourcen können uns zwar dabei unterstützen, Prozesse in einer organisierten und transparenten Weise in Bewegung zu bringen, ein Gespür für menschliches Talent kann jedoch auch kein Computer haben. Im Talentmanagement geht es darum, Mitarbeiter, ihre Leistung und Potenzial

entsprechend ihrer Karriere zu fördern, und diese auf höhere, oder besser geeignete Positionen vorzu bereiten. Die Leistung eines Mitarbeiters kann zwar bis zu einem gewissen Grad mit Kennzahlen beschrieben werden, jedoch ist auch ein Gespür für das menschliche Wesen und seinen Charakter nötig, den der ideale Personaler mitbringen sollte. Hierbei wird nochmal die Bedeutung des Human Resource Managements verdeutlicht- nämlich der Fokus auf den Menschen als Individuum. Die Digitalisierung ist hierbei nur das Sahne hübchen, und kann die realen Menschenkenntnisse nicht ersetzen, die benötigt werden, um Mitarbeiter individuell und gerecht zu fördern.

4.3 Personalverwaltung

Die Personalverwaltung befasst sich mit administrativen Fragen rund um den Mitarbeiter und sein Arbeitsverhältnis. Zeugnisse, Bescheinigungen und Zertifikate gehören hier zur Tagesordnung, und mussten vor jeher Zeit noch mühselig per Hand oder mit der Schreibmaschine abgetippt werden. Durch den digitalen Wandel konnte auch die Personalverwaltung profitieren, indem es ihr ermöglicht wurde, ihre Prozesse vornehmend zu automatisieren.

Die Digitalisierung von Personalakten steht hierbei im Vordergrund – ein Managementsystem für Dokumente und Akten ermöglicht und fördert organisierte, schnelle und gesicherte HR-Prozesse (PETRY/JÄGER 2018: 76). Arbeitsverträge, Lebensläufe, Kranken und Sozialversicherungen können entweder eingescannt, oder direkt in ein Personalstammdatensystem eingetragen werden. Mit der dazugehörigen Pflege und Berücksichtigung des Datenschutzes ist das Digitalisieren von Personalakten eine exzellente Möglichkeit, Prozesse mithilfe von digitalen Ressourcen zu vereinfachen. Doch dieser Trend ist noch lange nicht bei allen angekommen, wie eine Studie des Digitalverbandes Bitkom, der „Digital Office Index“ von 2018 mit 1.106 befragten Unternehmen, zeigt (PAULSEN 2018). Der Studie zufolge gab jedes vierte Unternehmen an, noch keine einzigen Personalakte digitalisiert zu haben.



Abb.14: Digitalisierung von Papierakten (Quelle: BITKOM RESEARCH/PAULSEN 2018)

Jedes dritte Unternehmen gab an, in Sachen „Digital Office“ noch Nachholbedarf zu verspüren. Besonders kleinere und mittelständische Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern fehlt es oft an einer passenden Strategie, fachmännischem Personal oder einem Grundverständnis für den Begriff der Digitalisierung. Demnach ergab der Digital Office Index, dass Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern in jeglichen Bereichen als digitale Vorreiter gelten. Ihnen wird ein modernes Begriffsverständnis, eine zentrale Strategie und digitale Umsetzung zugesprochen. Sie fokussieren sich, laut Umfrage, mehr auf Automatisierung und haben bereits einige Prozesse im Personalwesen, digitale Rechnungen oder ECM-Lösungen, bereits umgesetzt. Hierbei gibt es für die meisten kleinen – und mittelständischen Unternehmen noch Handlungsbedarf. Zwar haben 9 von 10 Unternehmen die Digitalisierung als Chance für das Personalwesen erkannt, jedoch hakt es oft bei der Umsetzung und Umstrukturierung alter Prozesse. Auch muss unterschieden werden zwischen Unternehmen, die bereits einige Personalprozesse digitalisieren konnte, und die, die es in naher Zukunft planen.



Abb.15: Digitalisierte Arbeitsbereiche (Quelle: BITKOM RESEARCH/PAULSEN 2018)

Somit zeigt sich, dass der Großteil der Befragten Unternehmen bereits digitalisierte Personalprozesse in Anspruch nimmt, oder dem positiv in der Zukunft entgegensteht. Man sollte nicht vergessen, dass digitalisierte Prozesse zwar eine neue Art von Organisation und Arbeits- und Zeiteinsparung ermöglichen, jedoch auch, besonders in der Entwicklungsphase, mit Kosten und personellen Ressourcen verbunden sind, die ein Unternehmen zuerst aufbringen muss.

Wenn digitalisierte Prozesse jedoch erstmal ihren alltäglichen Platz in der Personalverwaltung gefunden haben, sind diese höchst vorteilhaft und effizient. Ein Beispiel hierfür ist die Automatisierung von Mitarbeiterzeugnissen (PETRY/JÄGER 2018: 76-77). Während die Inhalte eines Arbeitszeugnisses gleich bleiben, hat sich der Erstellungsprozess zunehmend automatisiert, und bedarf, nach einer Zusammenstellung aller nötigen Informationen, nur noch wenige Klicks zur Erstellung des Zeugnisses. Einen ähnlichen automatisierten Prozess findet man auch bei anderen administrativen Aufgaben der Personalentwicklung, wie Bescheinigungen, der Erfassung von Krankmeldungen oder Urlaubsgenehmigungen. Diese automatisierten Prozesse sind nicht nur zeitsparend für die Personaler, sondern können auch lange Wartezeiten seitens der Mitarbeiter minimieren. Konzepte, wie eine Mobile Self Service App, sind bereits an Hochschulen und Universitäten erfolgreich implementiert, und können durchaus auch bei Unternehmen auf fruchtbaren Boden stoßen. Durch Apps oder Plattformen dieser Art können Mitarbeiter flexibel und

individuell auf ihre persönlichen Daten zugreifen, und beispielsweise elektronisch und automatisiert erstellte Bescheinigungen erhalten. Die Möglichkeiten der Automatisierung im Personalwesen, und speziell in der Personalverwaltung, ob Bescheinigungen, Krankmeldungen oder Zeugnissen, sind vielfältig und interessant für die Zukunft – trotzdem liegt die eigentliche Hürde in der Implementierung und Anpassung neuer Systeme und muss an dieser Stelle von HRM überwunden werden.

4.4 Digitale Chancen des HRM

Die Digitalisierung kann vieles für das HRM sein – doch primär ist sie eine neue Art der Freiheit, Personalarbeit vielfältiger, effizienter und strukturierter zu gestalten (SAUER 2018). Die neuen digitalen Möglichkeiten sind endlos, doch es gilt nur, sie positiv und sinnvoll zu nutzen. Durch die Etablierung von digitalen Ressourcen und Methoden kann das Personalwesen, zugunsten aller, ihre Prozesse optimieren, erweitern und beschleunigen. Administrative Tätigkeiten müssen keine bürokratische Hürde mehr sein – wenn man sie digitalisiert, automatisiert, und die Mitarbeiter eines jeden Unternehmens in diesen Prozess miteinbezieht. Die Möglichkeiten des „HRM 4.0“ begrenzen sich nicht nur auf Prozesse im Personalwesen, sondern auch das gesamte Unternehmen kann von einem digitalen, transparenten und strukturierten Prozess profitieren (GORA 2019). Die Digitalisierung ist kein Trend, der in einer Epoche vorbeizieht. Vielmehr hat der digitale Wandel seinen Weg durch nahezu alle sozialen, politischen und wirtschaftlichen Bereiche gefunden und wird unser Leben in der Zukunft nur noch verstärkter prägen. Die Digitalisierung macht keinen Halt, und deswegen gilt es, sie zu nutzen, und ihr nicht den Rücken zu kehren. Jeder Bereich des HRM kann von der Digitalisierung profitieren. Das Bewerbermanagement kann noch flexibler und transparenter gestaltet werden, Entgeltabrechnungen können automatisiert ablaufen und die Personalentwicklung kann die Mitarbeiter mit neuen und innovativen Möglichkeiten des Lernens motivieren. Automatisierte Statistiken und Kennzahlen, die vom Personalmanagement erfasst werden, können zudem das Geschäftswesen des Unternehmens unterstützen. Die Chancen für das HRM sind vielseitig und innovativ – sie können Unternehmen dabei behilflich sein, noch transparenter und effizienter zu agieren. Viele Unternehmen zeigen sich auch aufgeschlossen gegenüber der Digitalisierung und befürworten die Etablierung von digitalen Prozessen, denn sie kommen kaum darum herum. Wie schnell ein Unternehmen seine Prozesse digitalisieren kann, ist abhängig von diversen Faktoren, wie der Unternehmensgröße, den personellen

Ressourcen und finanziellen Mitteln. Daher kann kein universaler Lösungsweg für das Kollektiv vorgeschlagen werden, und jedes Unternehmen hält nun die eigenständige Aufgabe inne, sich selbst, die Mitarbeiter und die Unternehmensprozesse auf die digitale Zukunft vorzubereiten, und diesen Weg Hand in Hand zu gehen.

4.5 Digitale Hürden und Komplikationen für das HRM

Der digitale Wandel ist kein Prozess, der uns über Nacht überrascht hat – vielmehr verdeutlicht er eine Entwicklung über Jahrzehnte, die nun immer stärker in unseren Fokus gerät. Dass Digitalisierung für viele Unternehmen immer noch Probleme birgt, haben uns einige digitale Studien und Expertenmeinungen in dieser wissenschaftlichen Arbeit verdeutlicht. Die Theorie der Etablierung von digitalen Prozessen liest sich einfach für Außenstehende, jedoch sieht die Praxis für viele Unternehmen anders aus. Zunächst sind die verschiedenen Faktoren, wie Unternehmensgröße, personelle Ressourcen und finanzielle Mittel zu beachten, die einen individuellen Digitalisierungsweg für jedes Unternehmen fordern. „Wo fange ich an?“ eine Frage, die sich sicherlich viele Personaler, Führungskräfte und Mitarbeiter stellen. Was fehlt, ist eine primäre Struktur und organisierte Herangehensweise an die Etablierung von digitalen Prozessen, denn der Kauf einer Software für das Bewerbungsmanagement allein ist nicht ausreichend – sie muss getestet, erlernt und vorgeführt werden, bevor sie ihren Platz im alltäglichen Gebrauch des Digital Office findet. Nach der Strukturierung einer passenden Herangehensweise sind die Rahmenbedingungen, wie rechtliche Aspekte zu betrachten (HISNAUER/WERRY/SACHS 2019). Umfassende rechtliche Bestimmungen, wie die Datenschutzverordnung DSGVO und Cybersicherheit erfordern ein besonderes, rechtliches Know-how und eine juristische Beratung, welche beispielsweise von hauseigenen Rechtsabteilungen oder externen Beratern durchgeführt werden kann. Wenn ein Plan in die Digitalisierung besteht, und auch alle Rahmenbedingungen abdeckt, gilt es nur noch, sich dem letzten und wichtigsten Aspekt zu widmen: dem Personal.

Das Personal ist das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens, und vor allem hier liegt es in der Aufgabe der Unternehmen, ihre Mitarbeiter zu informieren, zu fördern, zu motivieren, und ihnen als Ansprechpartner beiseite zu stehen. Der demografische Wandel, die damit einhergehende Überalterung der Gesellschaft und die Schere zwischen den Generationen zeigen ihren Tribut besonders in Zeiten der Digitalisierung. Weniger technikaffine Generationen, wie die Generation Babyboomer sind hier die Zielgruppe,

und müssen vom Unternehmen und dem HRM auf diesem Weg in die Digitalisierung mitgenommen werden. Es muss vermieden werden, dass ältere und weniger technikaffine Mitarbeiter sich in diesem Prozess unfähig oder ausgeschlossen fühlen, und die digitale Verantwortung nur auf die Digital natives reduziert wird. Gemeinsames Lernen, Unterstützung und Motivation sind hierbei die Schlüsselwörter, die das Tor zu einer gemeinsamen, digitalen Welt eröffnen. Abschließend liegt es in den Händen der Unternehmen, sich ausführlich mit dem Thema Digitalisierung zu befassen, und einen funktionierenden und individuellen Weg für sich zu finden.

5. Zukunftsaussichten für die Digitalisierung während Covid-19 Durch die weltweite Pandemie des Covid-19, sahen sich viele Unternehmen gezwungen, ihre Unternehmensprozesse an die Einschränkungen anzupassen. Online-Meetings und Home Office wurden plötzlich umso interessanter. Was viele Unternehmen davor bereits Jahre vor sich hinschoben, wurde durch die Covid-19-Krise innerhalb weniger Wochen und Monate möglich – die Nutzung von digitalen Ressourcen und Prozessen (LAITEN BERGER 2020). Im derzeitigen Krisenmanagement erkennen viele Unternehmen plötzlich, dass sie sich die digitalen Innovationen zunutze machen können, und diese umso schneller eingesetzt werden können, wenn man nur möchte. Es gilt zu hoffen, dass deutsche Unternehmen auf der derzeitigen positiven Bilanz der Digitalisierung aufbauen, und diese nachhaltig in die Unternehmensabläufe- und Bereiche integrieren können. Durch die Pandemie zeigt sich der wahre Nutzen und die Innovation, die von der Digitalisierung ausgeht – und, dass wir sie weiterhin so intensiv und agil nutzen sollten (VELTEN 2020). Insbesondere nach der Krise müssen viele Unternehmen ihre Prozesse umstrukturieren, in dem sie, beispielsweise, Kosten senken, um den Verlust auszugleichen. Auch hier können digitale Prozesse, wie die Integration eines digitalen Bewerbermanagementsystems im Bereich des Recruiting, nachhaltig dazu beitragen, Prozesse effizienter und kostengünstiger zu gestalten. Covid-19 hat vielen Unternehmen den ersten Anstoß in Richtung digitale Welt und Vielfalt gegeben, nun liegt es an den Unternehmen selbst, in der Zukunft weiterhin den digitalen Weg zu gehen.

6. Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit war es, den aktuellen Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen, und insbesondere im HRM aufzuzeigen. Der aktuelle Stand zeigt uns, dass viele Unternehmen und ihre HR-Abteilungen die Relevanz und Chance der

Digitalisierung erkannt, und bereits erste Schritte in Richtung Digital HR und Digital Office getätigt haben. Dennoch beweisen die vielen Auswertungen und Studien, dass es durchaus noch Nachholbedarf und Potenzial für eine stärkere Integration von digitalen Mitteln in deutschen Unternehmen gibt. Uns wurde auch bewiesen, dass der Weg in die Digitalisierung zwar in der Theorie einfach erscheint, in der realen Praxis jedoch eine individuelle Strategie für jedes Unternehmen notwendig ist, um ihr Digitalisierungsziel zu erreichen. Nicht nur finanzielle und personelle Ressourcen sind nötig, sondern auch Mut zu neuen Schritten und digitalen Innovationen. Als Kind der Digitalisierung und der Generation Y sehe ich die Sache wohlmöglich um einiges einfacher, und habe mir bereits bei diversen Praktika und Werkstudententätigkeiten die Frage gestellt, wieso es mit der Digitalisierung im HRM und anderen Bereichen nicht voran geht, bis mir bewusst wurde, dass meine Generation zudem ein ganz anderes Verständnis für die digitale Welt auf bringt, als beispielsweise die Generationen unserer Eltern und Großeltern. Auf der anderen Seite zeigen uns die Generationen Y und Z, dass die Motivation und der Mut, in die digitale Welt einzutauchen, von selbst kommt, wenn man sich damit befasst, und sich ein grundlegendes Verständnis für die Digitalisierung, ihre Vorteile und Zukunftsaussichten aneignet. „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“ ist ein Spruch, der gut zum digitalen Konflikt passt. Die Digitalisierung aufzuhalten scheint keine Option mehr sein, vielmehr liegt es nun an jedem Unternehmen und auch jedem Individuum, sich an die digitale Welt anzupassen, und ihre Funktionen und Innovationen zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Social TV: „Neo Magazin Royal“ Royale zwischen Fernsehen, Web und Social Media

**Von Lukas Vincent
Raschke**

1 Einleitung

„Das Fernsehen ist tot. Ich konzentrier mich aufs Internet.“ Mit diesem Statement äußerte sich Jan Böhmermann 2015 im Interview mit Moderatorin Visa Vie zur Frage, ob er sich eine Zukunft als Entertainer in großen Samstagabend-Fernsehformaten wie Wetten, dass..? vorstellen könnte. Die Aussage wirkt auf den ersten Blick ein wenig konfus. Schließlich ist Böhmermann seit 2013 als Anchorman der satirischen Late-Night-Show Neo Magazin, die zwei Jahre später den Namenszusatz Royale er hielt, auf dem Sparten-sender ZDFneo sehr erfolgreich. Die Sendung hat jedoch die Grenzen des Fernsehens unter dem klassischen Rundfunkverständnis überschritten und schafft es, das Internet und vor allem die sozialen Medien in ihr Formatkonzept zu integrieren. Durch diese crossmediale Verbindung öffnet sich das Neo Magazin

Royale – als einer der Vorreiter in Deutschland – dem Phänomen Social TV. Das Fernsehen ist also de facto nicht tot, sondern befindet sich in einem Umbruch auf vielen verschiedenen Ebenen. Ziel dieser Reform ist eine Anpassung an moderne Nutzergewohnheiten und die Logik sozialer Medien. Fernsehen, das ausschließlich auf eine lineare Programmgestaltung setzt, ist im Zeitalter des medialen Wandels und multipler Plattformen längst nicht mehr zeitgemäß. Mit dem Aufkommen von Social Media und portablen Second-Screen-Geräten ändert sich auch das Nutzungsverhalten der Fernsehzuschauer durch ein erweitertes multimediales Content-Angebot und die Möglichkeit der fernsehbegleitenden Online-Kommunikation. Das Fernsehen in seiner etablierten und über Jahrzehnte bewährten Massenmedienlogik steht somit vor der enormen Herausforderung, eine neue Generation von Zuschauern für sich zu gewinnen und die zahlreichen neuen Ausspielwege sinnvoll in seine Sendungsformate zu integrieren. Das Internet und die sozialen Netzwerke degradieren das Fernsehen jedoch zum Nebenbeimedium. Erst durch Social TV bekommt es wieder einen neuen Stellenwert: Formate, die Social TV für sich nutzen, werden also aufgewertet. Die Dispersität des Publikums sowie die unidirektionale Vermittlung (als signifikante Merkmale des klassischen Fernsehens) werden überwunden. Daraus resultiert wie derum die Frage, inwiefern Fernsehsendungen und -sender ihr Angebot erweitern, um die Zuschauer zu solchen Social-TV-Aktivitäten anzuregen. Über die Kommunikation der Zuschauer in den sozialen Netzwerken lässt sich schließlich auch eine Art Feedbackkanal vom Publikum zurück zu den Fernsehakteuren generieren, der seinerseits als Inspirationsquelle für angepassten und zielgruppengerechten Social-

TV Content sowie die Konzeption innovativer Formate genutzt werden kann. Doch obwohl Social TV im deutschen Fernsehen hinsichtlich neuer Formatentwicklungen mittlerweile eine große Rolle spielt, erhält man den Eindruck, dass sich die meisten Sender und Sendungen noch etwas schwer tun mit der Kopplung von TV, Web und Social Media, da viele aktuelle Konzepte dahingehend noch unausgereift wirken. Jan Böhmermann sticht mit seiner Sendung bei der Einbindung des Internets und somit der ‚Provokation‘ von Social TV innerhalb der deutschen Fernsehlandschaft deutlich hervor. Die herausragende Präsenz und der Erfolg im Bereich Social Media des Neo Magazin Royale zeigt sich unter anderem durch die Platzierungen der Show im Ranking der in Deutschland am meisten in den sozialen Medien kommentierten Fernsehsendungen. Der gegenwärtige Forschungsstand zu Social TV beschränkt sich jedoch größtenteils auf Studien, die sich mit dessen Nutzern und ihren Motiven, Aktivitäten und Kommunikationsinhalten beschäftigen, was im nachfolgenden Kapitel durch einen umfangreichen Forschungsüberblick verdeutlicht wird. Die anstehende Untersuchung soll sich aus diesem Grund weg von den Nutzern und hin zum Format bewegen, da Sendungsformate, die auf Social TV ausgerichtet sind, noch kaum untersucht wurden. Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel des Neo Magazin Royale zu analysieren, wie Fernsehen, Internet und soziale Netzwerke für Social TV genutzt und integriert werden. Unter Berücksichtigung der Forschungsfrage „Wie integriert und verschränkt das Format Neo Magazin Royale die Strategien von Fernsehen, Internet und sozialen Medien?“ soll die Sendung im Rahmen einer qualitativen Diskursanalyse nach Van Dijck und Poell auf den Ebenen der institutionellen Strategien, der professionellen Praktiken und des Contents als erweiternder Ansatz in der Social-TV-Forschung untersucht werden. Das konkrete methodische Vorgehen wird im entsprechenden Kapitel noch einmal ausführlich erläutert. Auf diese Weise soll die Bedeutung der Sendung für zukunftsorientiertes Fernsehen herausgearbeitet sowie die folgende These faktisch belegt werden: „Neo Magazin Royale ist auf allen relevanten Ebenen auf Social TV ausgerichtet und regt die Nutzer bewusst zur Interaktion und sendungsbegleitenden Online-Kommunikation an.“

2 Theoretische Grundlagen und Forschungsstand

Die Social-TV-Forschung steckt zweifellos noch in den Kinderschuhen. Ein offensichtlicher Grund dafür ist die Tatsache, dass sich das Phänomen erst nach der Jahr

tausendwende mit dem Aufkommen digitaler Technik, sozialer Medien und mobiler Endgeräte entwickelt hat. Nicht nur die wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas steht also somit noch am Anfang, sondern auch der Untersuchungsgegenstand selbst. Dass der Begriff Social TV erst in den letzten Jahren einen Einzug in die kommunikations- und medienwissenschaftliche Forschungsliteratur gehalten hat, kann jedoch auch der ungewöhnlichen Art und Weise der Entwicklung des Phänomens geschuldet sein. Social TV ist – wie es das deutsche Autorenduo Buschow und Schneider formuliert – kein „Ergebnis von Innovationsprozessen kapitalstarker Organisationen“⁵. Es wurde also nicht intentional als kommunikatives Element zur Zuschauerbindung von Akteuren oder Institutionen in großen Medienunternehmen erfunden, da es als solches auch gar nicht greifbar ist. Social TV ist schließlich kein interaktives Tool im Sinne einer technischen Innovation oder einer zusätzlichen medialen Plattform, sondern eine Tätigkeit, die durch die Existenz von sozialen Netzwerken und mobilen Zweit- bzw. Drittgeräten wie Laptops, Tablets oder Smartphones überhaupt erst ermöglicht wird. Social TV resultiert also im Grunde aus der Fusion von Fernsehen und kommunikativem Austausch der Zuschauer über Online-Medien, die parallel zur Fernsehrezeption genutzt werden können. Unter diesen Voraussetzungen war es den

Nutzern somit möglich, Social TV als begleitende Tätigkeit zu ‚erfinden‘. Der Beitrag der Fernsehkonzerne bestand letztendlich darin, das Phänomen und dessen Potential zu erkennen und für sich zu nutzen – eine Aufgabe die längst noch nicht in vollem Umfang erfüllt ist und unter anderem Thema dieser Arbeit ist. Doch auch die Forschung zu Social TV hat noch einiges aufzuholen. Die verspätete Wahrnehmung eines sehr jungen und modernen Phänomens sowie dessen vollständige Erfassung und vor allem Etablierung in der Fernsehlandschaft sind eine Erklärung für das unbefriedigende Bewusstsein und den gegenwärtigen Forschungsstand von Social TV. Doch auch wenn die Idee von ‚sozialem Fernsehen‘ – also örtlich getrennte Fernsehzuschauer durch neue technologische Möglichkeiten kommunikativ miteinander zu verbinden – erst zu Beginn der 2000er-Jahre auf dem Gebiet der Informatik entstand und mit der Entwicklung von Facebook, Twitter und Co letztendlich als Social TV (2.0) umgesetzt werden konnte, wurde der Grundstein dafür schon wesentlich früher gelegt. Das Phänomen tauchte zuerst in den USA auf und ist das Ergebnis von medienhistorischen Ereignissen und technischen Entwicklungen, die zu einem Umbruch im Verständnis von Fernsehen geführt haben. Der amerikanische

Medienwissenschaftler Michael Curtin ordnet diesen Wandel in ein Konstrukt ein, das er als ‚Matrix Media‘ bezeichnet. Dieser Ansatz liefert ein theoretisches Fundament, um die Entstehung von Social TV einzuordnen, und soll daher im Folgenden als eine Art Vorbetrachtung ausführlich erläutert werden. Um einen konkreten Bezug zum deutschen Fernsehformat Neo Magazin Royale herzustellen, soll des Weiteren auch die Situation von Social TV in Deutschland dar gestellt werden. Insbesondere die bereits erwähnten Kommunikationswissenschaftler Christopher Buschow und Beate Schneider konnten auf diesem Gebiet schon einige nennenswerte Forschungsergebnisse erzielen. Auch eine Studie im Auftrag der Landesmedienanstalt Nordrhein-Westfalen über Nutzung, Prognosen und Konsequenzen in Bezug auf Social TV soll Erkenntnisse für das deutsche Fernsehen aufzeigen. Weitere relevante Forschungsansätze verschiedener nationaler und internationaler Wissenschaftler und Autoren werden im Anschluss zusammengefasst.

2.1 Das Zeitalter von Matrix Media

Curtin beschäftigt sich in seinem Matrix-Media-Ansatz mit der Entwicklung des US amerikanischen Rundfunks unter den Bedingungen der Digitalisierung, veränderter Publikumserwartungen und anpassungsfähiger Konkurrenzmedien. Das Internet und Social Media bieten neue Möglichkeiten, herkömmliche Fernsehformate und -genres aufzugreifen und den crossmedial aktiven Zuschauern durch angepassten kreativen Content neue Seh- und Nutzererfahrungen erleben zu lassen. Mit diesem Wandel stand auch das Fernsehen vor der Herausforderung einer Reform. Die Konkurrenz auf dem Videomarkt führte zum Verlust der medialen Monopolstellung. Rasante Entwicklungen bei Angeboten neuer digitaler Medien und Online-Dienste mussten vorhergesehen werden. Das Fernsehen wurde von Zuschauern und Werbetreibenden zunehmend als Teil einer multimedialen Landschaft betrachtet. Veränderungen in nahezu sämtlichen Alltagsabläufen, bei den Regelungen für die Verteilung von Einnahmen sowie bei der Kalibrierung von Techniken für Zuschauermessungen wurden eingeführt. Der Begriff des Rundfunks als „the dispersal of information and entertainment from a central source to a diverse audience, limited only by the reach of electronic transmission waves“, welcher zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch Gültigkeit hatte, musste komplett überdacht werden, da er für modernes Fernsehen so wohl aus technischer als auch konzeptioneller Sicht nicht mehr zutreffend war. Das

Fernsehen wurde vom Broadcast- bzw. Netzwerkmedium zum ‚Matrixmedium‘. Diese zunehmend flexible und dynamische Form der Kommunikation steht ganz im Zeichen des interaktiven Austauschs, der vielseitigen Produktion und der diversen Interpretations- und Nutzungsformen, die die Matrix-Media-Epoche charakterisieren. Damit steht sie wiederum im Gegensatz zur klassischen Netzwerkepoche, die durch eine zentralisierte Produktion und Übertragung an ein undifferenziertes Massenpublikum gekennzeichnet war. Der Epochenumbruch brachte zahlreiche Modifizierungen auf vielen Ebenen mit sich, die bis heute nachwirken. Die Trennung zwischen Produktion und Konsum verwischt zunehmend. Content kann zu jeder Zeit von Zuschauern rezipiert und kommentiert werden. Programmabfolgen und festgesetzte Zeitpunkte spielen kaum noch eine Rolle. Die Matrix-Ära bedeutete für die Medienkonzerne nicht nur eine strukturelle und praktische Umstellung, sondern auch eine Änderung des Werbe- und Finanzierungskonzepts, da Werbung zumindest für kommerzielle Privatsender im Rundfunk die Haupteinnahmequelle darstellt. Der Matrix-Begriff hat seinen Ursprung im 19. Jahrhundert und wurde dort zunächst als soziologischer Terminus eingeführt, um das zeitgenössische Sozialleben mit zunehmend komplexen und dynamischen Verhältnissen in der Gesellschaft zu beschreiben. In der Umbruchsphase des Rundfunks gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff erneut aufgegriffen. Die Entwicklung des sogenannten matrix switch – eines Schalters zur Kopplung verschiedener Signaleingänge und -ausgänge, die kreuzweise miteinander verbunden sind und unabhängig voneinander Datenübertragungen an mehrere Verbraucherendgeräte gleichzeitig ermöglichen – läutete die Rundfunkrevolution auf technischer Ebene ein. Zudem entstand gewissermaßen eine Doppeldeutigkeit des Matrix-Begriffs durch die sinnbildliche Übertragung dieses technischen Aspekts auf die moderne Idee des Rundfunks und der Telekommunikation: „a field of paths and possibilities for multiple users“.

Curtin sieht den Zeitraum der Jahre 2007/2008 als historischen Wendepunkt in der Entwicklung des US-Fernsehens. Große Sender wie NBC sahen sich mit zunehmend schlechteren Einschaltquoten konfrontiert und reagierten mit Änderungen auf vielen Ebenen. Als eine wichtige Maßnahme erfolgte eine Umstellung des programmatischen Zeitplans. Um neue Serien im Einzelnen effektiver zu promoten, wurde das etablierte Konzept eines einheitlichen Premierentermins zum Herbstbeginn verworfen. Stattdessen entschied man sich dafür, die Erstausstrahlungstermine über das ganze Jahr zu

verteilen. Des Weiteren wurden neue Marketingstrategien entwickelt. NBC-Vorsitzende berieten mit Werbetreibenden im ganzen Land über Programmi deen und Content, um verschiedene mediale Plattformen einzubinden. Der Ansatz, konzeptionell umzudenken und den eigenen Sender verstärkt als Multiplattformbe treiber zu präsentieren, wurde vor allem dadurch bestätigt, dass den abfallenden Ein schaltquoten des linearen Fernsehens ein außerordentlich gesteigertes Zuschauerinte resse für digitales Kabel- und Internetfernsehen gegenüberstand.

Statt wöchentlichem Prime-Time-Scheduling wurden verstärkt Formate entwi ckelt, deren Content zu beliebigen Zeiten auf verschiedenen Plattformen abgerufen werden konnte, ohne dabei die Identität des Ursprungsformates zu verlieren. Damit ging auch eine Entwicklung in der Zuschauerbindung einher. Neue Formate richteten sich expliziter an eine bestimmte Zielgruppe. Massentaugliches Programm für ein Massenpublikum zu generieren galt nicht mehr als die oberste Maxime, sondern in dividuelleres, aber dafür ansprechenderes Zielgruppenprogramm.

Plattformunabhängigkeit, Wiederverwertung und Cross-Promotion erwiesen sich für große Fernsehsender nicht nur als wertvolle Strategien, um ein neues Publikum zu erreichen und sich im medialen Konkurrenzkampf stärker durchzusetzen. Auch bei der Aufrechterhaltung etablierter Kernformate stellten sich diese Methoden als hilfreiche Werkzeuge heraus. Kostenkontrolle und die Sicherung neuer Märkte rück

ten in den Fokus und somit auch die Ausrichtung an Forderungen der Werbetreiben den, die sich statt auf 30-Sekunden-TV-Werbespots stärker auf online geschaltete Produktplatzierungen und Klickwerbung konzentrierten. Auch in dieser Hinsicht präsentierte sich der Sender NBC als Vorreiter in der US-amerikanischen Fernsehlandschaft und intensivierte die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit potenziellen Inserenten – eine Entwicklung, die Curtin ebenfalls in seinen Matrix-Media-Ansatz einordnet: „The flexible, dynamic and horizontal qualities of these services suggest a matrix-media strategy rather than a conventional network strategy.“

Nach und nach folgten auch andere Sender dem Beispiel von NBC und profitier ten von den Vorteilen einer Content-Verbreitung über verschiedene Ausspielwege sowie einer neuen Unternehmensstrategie, die das Matrix-Konzept adaptiert. Die Quoten von Fernsehserien und -shows vervielfachten sich enorm durch die Möglich keit, sie auch nach ihrer Ausstrahlung im linearen Fernsehen zu rezipieren. Mit dem gewandelten

Nutzungsverhalten des Publikums ging auch die neue Art der Programmgestaltung und -finanzierung einher: Merchandise, Soundtracks, Spiele und weitere Artikel, beispielsweise zu einer Serie, wurden auf Internetseiten von Sendern und Streaming-Anbietern wie Amazon neben dem Medium selbst platziert.

Die zusätzliche Produktion von exklusivem Online- und Handyvideo-Content stellte für die Sender eine weitere Herausforderung auf kreativer, struktureller und finanzieller Ebene dar. Hinzu kam das gesteigerte Interesse am kostenlosen Webvideoportal YouTube, welches für die Fernsehproduzenten Fluch und Segen zugleich bedeutete: Einerseits bot die Plattform eine weitere Option der Vermarktung durch die Einrichtung eines sender- oder sendungseigenen YouTube-Channels. Andererseits lösten der Diebstahl und die illegale Weiterverbreitung von Content Proteste bei vielen großen Fernsehunternehmen aus. Sie forderten YouTube-Mitarbeiter dazu auf, dem Datenraub nachzugehen und illegal hochgeladene Videokopien zu löschen.

Die oligopolistische Marktsituation in der klassischen Netzwerkepoche wurde von wenigen großen Fernsehkonzernen dominiert, die in der Matrix-Media-Epoche den zahlreichen neuen Anbietern Platz einräumen mussten. Das Fernsehen in den USA hat sich durch eine umfangreiche Reform und neue Strategien hinsichtlich der Programmgestaltung, der Finanzierung, des Marketings, des Zeitplans, der Ausspielwege, der Zuschauerausrichtung und vor allem der multimedialen Integration wieder an die Spitze der Medienlandschaft gekämpft. Das moderne Publikumsverhalten spiegelt ein Verlangen nach Unterhaltung, Information und Interaktivität wider – unabhängig von Faktoren wie Ort und Zeit. Curtin findet es bemerkenswert, dass es so viel Zeit gebraucht hat, um das Fernsehen zu transformieren und an die Bedingungen und Herausforderungen der Matrix-Media-Epoche anzupassen. Und dabei muss man bedenken, dass er lediglich vom US-amerikanischen Fernsehen spricht.

2.2 Social TV in Deutschland

Obwohl Curtins Matrix-Media-Ansatz nicht nur einen elementaren Bestandteil, sondern gewissermaßen das Fundament der Social-TV-Forschung darstellt, taucht der Begriff ‚Social TV‘ darin nicht einmal auf. Matrix Media steckt als Bezeichnung einer epochalen Entwicklung den Umbruch des Fernsehens und somit die Entstehung von Voraussetzungen für Social TV ab. Das Phänomen selbst haben – wie schon am Anfang dieses Kapitels erklärt – die Zuschauer bzw. Nutzer als Nebenberuflichkeit für sich entdeckt, unbeeinflusst

von Bestrebungen der Fernsehkonzerne. Die Möglichkeit, mit anderen Fernsehzuschauern während des laufenden Programms über die Twitter-App auf dem Smartphone eine Sendung unter einem gemeinsamen Hashtag zu kommunizieren oder einen einzelnen sendungsinklusiven oder webexklusiven Beitrag auf YouTube im Nachhinein zu kommentieren, ist das Resultat von Matrix Media und der Einbindung multipler Plattformen.

Social TV ist inzwischen nicht nur im deutschen Fernsehen (zumindest in Ansätzen) angekommen, sondern auch in der deutschen Forschung. Buschow und Schnei der versuchen in ihrem wissenschaftlichen Diskurs zunächst, das Phänomen Social TV begrifflich abzugrenzen und zu definieren, um es als Untersuchungsgegenstand greifbar zu machen. Da Social TV ein sehr breitgefächertes Feld von Aktivitäten umfasst und sich auf verschiedene Bereiche der intermedialen Kommunikation beziehen kann, muss die Definition des Begriffs je nach Schwerpunkt und Fallbeispiel der jeweiligen Untersuchung neu festgelegt werden. Im Fokus der unterschiedlichen Definition steht jedoch in der Regel „die digital vermittelte Kommunikation über Bewegtbildinhalte“, häufig auch als Connected Viewing bezeichnet. Fünf wichtige Faktoren für die Definition sind der Zeitpunkt, der Verbreitungsweg, der Grad der Öffentlichkeit, die Teilnehmenden und deren Tätigkeiten.

Der Faktor Zeitpunkt bezieht sich auf den Moment bzw. zeitlichen Abschnitt, in dem die Kommunikation der Social-TV-Nutzer stattfindet. Unterschieden wird dabei zwischen Vorabkommunikation, synchroner Parallelkommunikation und Anschluss einhalte an und kann daher ausschlaggebend dafür sein, ob eine Sendung von vielen Nutzern rezipiert wird oder nicht, da in diesem Zeitfenster eine entsprechende Entscheidung gefällt wird. Am interessantesten für die Ermittlung und Analyse des sendungsbegleitenden Nutzerverhaltens sowie einer ‚Digitalen Quote‘ ist die Kommunikation, die während der (linearen) Ausstrahlung des Medieninhaltes stattfindet. Eine Kommunikation im Anschluss kann wiederum beispielsweise durch sehr kontroverse Haltungen und Darstellungen in einem Talk-Show-Format oder eine sehr komplexe Film- oder Serienhandlung ausgelöst werden.

Die Entwicklung neuer Technologien und die Erweiterung von Content auf verschiedene Plattformen im Zuge der Matrix-Media-Entwicklung haben den Nachteil, dass der TV-Begriff zunehmend verschwimmt und an Schärfe verliert. Dies ist gerade für eine wissenschaftliche Untersuchung von Bedeutung, weshalb bei der Abgrenzung des Faktors

Verbreitungsweg die Unterscheidung zwischen linearem Fernsehen und nicht-linearen Angeboten wie Videoportalen, Mediatheken oder Streaming Diensten zu beachten ist. Im Falle einer Formatanalyse gilt es also möglichst alle Plattformen, die als Ausspielwege für sendungseigenen Content jeder Art genutzt werden, in die Untersuchung mit einzubeziehen.

Der Grad der Öffentlichkeit von Social-TV-Aktivitäten wird durch die Wahl der Kommunikationsplattform bestimmt. Es stellt sich die Frage, ob eine öffentliche Kommunikation über soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter erfolgt oder eine teilöffentliche bzw. geschlossene Kommunikation über Instant-Messenger wie WhatsApp oder Telegram. In der Regel beschränken sich wissenschaftliche Erhebungen jedoch auf den öffentlichen Kommunikationsraum, da Diskussionen in privaten Chatgruppen zwar eine hohe Relevanz hätten, aufgrund offensichtlicher Zugangshürden allerdings nur schwer repräsentativ erforschbar sind.

Abhängig von der jeweiligen Forschungsfrage muss des Weiteren eine klare Entscheidung gefällt werden, welche Social-TV-Teilnehmer für die Untersuchung relevant sind. Neben den Nutzern als Privatpersonen können auch Sendungsbeteiligte wie Moderatoren oder Redakteure sowie weitere professionelle Akteure wie Journalisten oder sogar Politiker für eine Analyse des kommunikativen Austauschs, der bei Social TV stattfindet, in Betracht gezogen werden.

Schließlich ist auch die Frage nach den Social TV umfassenden Tätigkeiten zu klären. Das Nutzerverhalten lässt sich in unterschiedliche Aktivitäten unterteilen, die wiederum zur gesamten Social-TV-Kommunikation zusammengefasst werden können. Insofern ist es schwierig zu sagen, ob neben dem aktiven Schreiben von Kommentaren und anderen Beiträgen auch das passive Lesen als Social-TV-Tätigkeit gewertet werden soll. Außerdem könnte man unter dieser Betrachtung auch weitere Aktivitäten wie Reaktionen auf Beiträge (z.B. Facebook-Likes) untersuchen. Zu beachten ist jedoch: Je mehr Untersuchungselemente in die Studie einbezogen werden, desto unschärfer wird die forschungsbezogene Definition von Social TV.

Buschow und Schneider fassen in ihrem Sammelband die bisherigen Erkenntnisse zur Social-TV-Forschung in Deutschland in themenspezifische Kapitel zusammen. Dabei fällt auf, dass nahezu sämtliche aufgeführten Studien die Nutzer in den Fokus rücken und sich mit deren Perspektive auf Social TV beschäftigen. Ihre Motive, Ak

tivitäten, Kommunikationsinhalte und vor allem ihre Funktion als maßgebliche Treiber von Social TV werden im Gegensatz zu aktuellen Sendungsformaten ausführlich beleuchtet. Die vorliegende Arbeit soll sich daher mit diesen auf Social TV ausgerichteten Formaten befassen. Um ein umfangreiches Verständnis für die Nutzung von Social TV zu gewährleisten, ist es jedoch sinnvoll, auch das Verhalten der Nutzer

und insbesondere unterschiedliche Möglichkeiten der Interaktion zu betrachten. In der Studie „Buzz, Buzz, Buzz: TV und Social Media“ werden sechs analysierte Erfolgsfaktoren aufgeführt, die ausschlaggebend sind für die Resonanz und Strahlkraft einer Fernsehsendung in den sozialen Medien. Daraus resultiert wiederum eine erfolgreiche Social-TV-Kommunikation, die das Ziel eines multimedialen Formates sein sollte. Der sogenannte Buzz steht für die Zahl der Social-Media-Beiträge und gibt somit die Stärke des interaktiven Nutzerverhaltens an. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die drei quantitativen Einflussgrößen Sendezeit, Sehbeteiligung und Sendedauer sowie die qualitativen Einflussgrößen Interaktionselemente, Twitter Account und Narration signifikant für den Erfolg von Social-TV-Kommunikation sind. Demnach generieren Formate vor allem dann viel Buzz, wenn sie im Abendprogramm ab 20 Uhr laufen, durch einen steigenden Spannungsverlauf eine sehr

hohe Sehbeteiligung über einen längeren Sendezeitraum erzeugen, mit Interaktionselementen wie Telefon-Votings oder Apps das Zuschauerengagement verstärken, sich zusätzlich über einen aktiven und offiziellen Twitter-Account präsentieren und durch weniger narrative Erzählstrukturen vom Zuschauer eine geringere Aufmerksamkeit abverlangen. Die Autoren weisen jedoch explizit darauf hin, dass sich die analysierten Erfolgsfaktoren in der Studie lediglich auf reichweitenstarke Sendungen im Hauptprogramm anwenden lassen, und bezeichnen unter anderem das Format Neo Magazin Royale (bzw. damals Neo Magazin) als populären Ausreißer.

In einem weiteren Text von Buschow und Schneider sowie dem Kommunikationsmanager Simon Ueberheide bewegen sich die Autoren untersuchungsspezifisch weg von den Nutzungsfaktoren und hin zu den Nutzungsmotiven, um herauszufinden, welche unterschiedlichen Social-TV-Nutzer- und Anti-Nutzertypen es gibt. Die Ergebnisse der Studie heben die Bedeutung von Selbstdarstellung – fachlich korrekter als Impression Management bezeichnet – als wichtigstes Nutzungsmotiv hervor. Auch die Suche nach Ersatzbeschäftigungen, z.B. in den Werbepausen einer Sendung, treibt Zuschauer häufig zu

Social-TV-Aktivitäten. Viele Nutzer versuchen außerdem, sich über Social-Media-Beiträge und Kommentare eine Orientierungshilfe für ihre persönliche Programmauswahl zu schaffen oder durch das Verfassen eigener Beiträge ein tieferes Sendungserlebnis zu erfahren. Diese Beweggründe treffen vor allem auf aktive (also schreibende) Social-TV-Nutzer zu. Passive Leser sind zwar auch in sozialen Netzwerken unterwegs und somit am Social TV beteiligt, haben jedoch in der Regel weniger explizite Motive dafür. Die Nichtnutzung von Social TV ist wiederum sehr pragmatisch motiviert: Nichtnutzer sind zwar häufig mit der nötigen Technik ausgestattet, empfinden es jedoch als störend oder umständlich, sich während des Fernsehens auf einem weiteren Bildschirm an parasozialen Diskussionen zu beteiligen. Meistens sind sie allerdings an Social TV oder Fernsehen generell nicht sonderlich interessiert bzw. sehen sie keinen besonderen Nutzen darin.

Dasselbe Autorenteam befasst sich auch mit den Kommunikationsaktivitäten und -inhalten der Social-TV-Nutzer am Beispiel des Microblogging-Dienstes Twitter.

Die Plattform ist eine der häufigsten Nutzungsflächen für Social TV, auch wenn sie in Deutschland noch eher zurückhaltend verwendet wird. Die Studie befasst sich mit der Frage, inwiefern das Verhalten der Nutzer beim Twittern und die Inhalte ihrer Tweets abhängig sind von unterschiedlichen TV-Programmen und Sendungsgenres.

Zunächst lässt sich erkennen, dass die Motive für fernsehbezogene Tweets grob in zwei Dimensionen eingeteilt werden können: einerseits der Wunsch nach allge meiner Kontaktaufnahme mit der Community – unabhängig von der kommentierten und parallel rezipierten Fernsehsendung – und andererseits die Bewertung ebendieser oder der darin auftretenden Akteure. Des Weiteren kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die klare Differenzierung und Einordnung von Twitter-Reaktionen nach TV-Genres nur in geringen Ansätzen möglich ist. Stattdessen müssen Tweets von Sendung zu Sendung unterschiedlich betrachtet werden, da sich der inhaltliche Fokus bei jedem Format auf andere Aspekte richtet. So gibt es beispielsweise keine einheitliche Kommunikationsstruktur bei Tweets, die sich auf Castingshows beziehen. Während The Voice of Germany eher das klassische ‚Fantom‘ und somit Reaktionen auf die einzelnen Kandidaten hervorruft, muss Deutschland sucht den Superstar vor allem Kritik am Showformat selbst einstecken. Themen, Akteure und Details im Sendungskonzept können verantwortlich sein für eine vollkommen unterschiedliche Social-TV-Kommunikation bei oberflächlich gleichen TV-Genres. Bestimmte Fernsehformate sind für Social TV und Diskussionen auf Twitter zwar

offensichtlich ge eigneter als andere, dennoch kommt man unweigerlich zu der Erkenntnis, dass „jede

TV-Show eine eigene, spezifische Struktur von Tweets aufweist“. Twitter hat sich vor allem im angloamerikanischen Raum auf dem Social-Media Markt durchgesetzt und ist somit besonders für US-Fernsehformate ein wichtiges Werkzeug, um die Nutzer zu Social TV anzuregen. In Deutschland steht die Plattform jedoch im Schatten ihrer großen Schwester Facebook. Das soziale Netzwerk ist für Fernsehsender und deren Formate inzwischen ein elementarer Bestandteil des eigenen Internetauftritts, insbesondere in Bezug auf Teasing, Community-Service und natürlich Verbreitung von (exklusivem) Online-Content. Eine weitere Studie im Sammelband Social TV in Deutschland untersucht aus diesem Grund die Interaktionen von verschiedenen deutschen TV-Shows und Social-TV-Nutzern auf Facebook anhand von Administratoren-Beiträgen der offiziellen Sendungsfanseiten. Die Ergebnisse der Analyse sind allerdings eher ernüchternd. Selbst auf Facebook-Seiten mit großen Fanzahlen fallen die Interaktionen verhältnismäßig gering aus. Einflussreiche Gestaltungsfaktoren sind vor allem themenbezogen: Postings mit hervorgehobenen Sendungsakteuren, emotionalen und aktuellen Aufhängern sowie Storytelling Elementen steigern die Interaktionsrate. Aber auch Sendungsteaser und die Verwendung von Umgangssprache regen die Nutzer zum Interagieren unter den Beiträgen an. Relevante Kriterien bei der Wahl der äußeren Gestaltungsmittel sind unter anderem eine Reduzierung der Beitragslänge durch sparsame Formulierungen und synchron abgesetzte, also sendungsparallele Postings. Doch gerade bei letzterem Punkt verschenken die meisten deutschen Fernsehsendungen eine Menge Potenzial. Facebook kommt hauptsächlich kurz vor Beginn der linearen TV-Ausstrahlung zum Einsatz, um auf den Sendestart in Form eines Teaser-Beitrags hinzuweisen. Mischok verdeutlicht die Unsinnigkeit dieser Vorgehensweise am Beispiel Tatort: Statt die Nutzer durch weitere Postings während der laufenden Sendung zu Social-TV Aktivitäten auf der Tatort-Facebook-Seite anzuregen, belässt man es bei einem kurzen Teaser, der lediglich den (Fans ohnehin bekannten) Sendetermin ankündigt. Diese Art des Teasings scheint bei einem nichtchronologischen Algorithmus wie bei Facebook, wo Beiträge zum Teil erst Stunden oder sogar Tage später auf der jeweiligen Startseite der Nutzer erscheinen, nicht sonderlich durchdacht zu sein. Für Interaktionen auf Facebook eignen sich grundsätzlich eher nichtfiktive Formate, die ohne komplexe narrative Elemente auskommen, sowie ein ausgewogener

Themenmix aus sendungsbezogenen und serviceorientierten Beiträgen. Die Möglichkeit, kommerzielle Ziele durch Produktplatzierungen (z.B. Hinweise auf Gewinnspiele oder Ticket Verkäufe) umzusetzen und in die Facebook-Kommunikation zu integrieren, wird von vielen Sendungen ausgeschlagen. Insgesamt lässt sich an den Ergebnissen der Studie erkennen, dass die Posting-Strategien der meisten deutschen Fernsehsendungen noch mehr als ausbaufähig sind, wobei sich die Social-Media-Arbeit vieler Redaktionen in den letzten zwei Jahren mit Sicherheit schon deutlich weiterentwickelt hat. In der groß angelegten Social-TV-Studie der Landesanstalt für Medien Nordrhein Westfalen kommen die Autoren Goldhammer, Kerkau, Matejka und Schlüter zu ähnlichen Ergebnissen wie Buschow, Schneider und Co in ihrem Sammelband Social TV in Deutschland. Den Marktstart für den Social-TV-Markt in Deutschland datieren sie auf die Jahre 2010/2011 mit dem Beginn der Entwicklung spezieller Social-TV-Apps im Start-up-Bereich, die sich gegenüber massentauglicheren Plattformen wie Twitter und Facebook jedoch nicht durchsetzen konnten. Der Unterschied zwischen diesen beiden sozialen Netzwerken hinsichtlich ihrer Marktrelevanz und Bedeutung für Social TV in Deutschland wird in dieser Studie sogar noch deutlicher: Während der Anteil der Facebook-Nutzer bei 64 Prozent der Befragten liegt, kommen die Twitter Nutzer nur auf knapp sieben Prozent. Auch der Instant-Messenger WhatsApp wurde in die Studie mit einbezogen. Mehr als die Hälfte der Nutzer verwendet ihn demnach für Social TV, was noch einmal verdeutlicht, dass Kommunikationsanalysen von WhatsApp-Chats trotz der erheblichen Zugangshürden für die weitere Forschung wünschenswert wären. Des Weiteren liefert auch diese Studie die Erkenntnis, dass das Potenzial für Social TV von den meisten Fernsehsendungen nicht ausgeschöpft wird. Längere Diskussionen finden in Form von Beitragskommentaren vor allem zu Nachrichten und anderen Informationssendungen statt. Zudem werden Sendungen tendenziell nur auf einer von vielen möglichen Plattformen, die als Auspielwege der jeweiligen TV-Show genutzt werden, von den Nutzern diskutiert, wodurch ebenfalls potenzielle Möglichkeiten einer stärkeren Zuschauerbindung ungenutzt bleiben.

2.3 Weitere relevante Forschungsansätze

In diesem dritten und letzten Unterkapitel zum Forschungsstand im Bereich Social TV sollen noch einige weitere nennenswerte Theorien und Studienergebnisse übersichtlich zusammengefasst werden. Der britische Medienwirtschaftsprofessor Gillian Doyle wählt

eine ähnliche Herangehensweise wie Michael Curtin mit seinem Matrix Media-Ansatz, um die Entwicklung des Fernsehens im Vereinigten Königreich zu untersuchen. Auch er sieht für die Rundfunkanstalten ein erhebliches Potenzial, um ihren Content über neue Ausspielwege und multiple Plattformen zu verbreiten. Die Optimierung aller dafür nötigen Prozesse muss in einem 360-Grad-Ansatz vollzogen werden, um alle Möglichkeiten auszuschöpfen, ein erweitertes Publikum zu erreichen und dessen spezifische Bedürfnisse zu befriedigen. Neben den durch Integration

verschiedener Ausspielwege vergrößerten Verbreitungskapazitäten sollen auch effektive Suchwerkzeuge die Nutzerfreundlichkeit erhöhen und das Entdecken von neuem individuellen Content erleichtern. Die Zuschauerbindung erreicht durch den ‚lean forward character‘ des digitalen Medienkonsums – im Gegensatz zum ‚lean back character‘ der linearen Fernsehrezeption – eine intensivere Ebene. Der Konkurrenz und Bedrohung durch kostenlose Anbieter von (größtenteils) fremdem Content, wie beispielsweise YouTube, entgegnen zahlreiche etablierte Medienunternehmen inzwischen eigene Plattformen mit einem frei verfügbaren Angebot. Doyle kommt jedoch zu der Erkenntnis, dass auch in einem umfangreichen Vervielfältigungsprozess durch Digitalisierung, Multiplattformbetrieb und Content-Wachstum weniger manchmal mehr sein kann. Ausgehend von der ‚weniger, größer, besser‘-Formel des populären Senders BBC bezüglich einer multimedialen Umstrukturierung appelliert der Autor, in mehr innovativen und nachhaltig wirkungsvollen High-Impact-Content zu investieren sowie, statt auf eine ungefilterte Fließbandproduktion zur Überflutung des On line-Videomarktes zu setzen, lieber eine regulierte Auswahl von Inhalten und Produktionen als Teil der neuen digitalen Strategien zu fördern. Denn trotz scheinbar unbegrenzter Möglichkeiten für die Fernsehsender: „multi-platform distribution may in practice result in less from more rather than more for less“.

Die niederländischen Medienwissenschaftler Thomas Poell und José van Dijck untersuchen gemeinsam mit Hallvard Moe von der Universität Bergen die tiefere Beziehung zwischen Social Media und Audience Engagement – also die Beteiligung der Zuschauer an Diskussionen in sozialen Netzwerken – anhand drei analysierter Dimensionen: den nationalen medienkulturellen Unterschieden, den Differenzen von öffentlichem und kommerziellem Rundfunk sowie den spezifischen technisch

wirtschaftlichen Strategien von Fernsehproduzenten und Social-Media-Betreibern. So zeigt sich etwa, dass nicht nur die Penetrationsrate von sozialen Medien sowie

grundlegende politische Verhältnisse und deren öffentliche Debatte Einfluss auf nationale Unterschiede bei der Publikumsbeteiligung haben, sondern auch geografische Besonderheiten wie beispielsweise die verschiedenen Zeitzonen in den USA oder Australien, was unter anderem Grund für eine erhöhte Spoiler-Gefahr bei Serien und Casting-Shows in den sozialen Medien dieser Länder ist. Bei der zweiten Dimension steht wiederum die Frage im Mittelpunkt, welche Möglichkeiten und Probleme Rundfunkanstalten bei der Integration von Social Media haben. Vor allem für das öffentlich-rechtliche Fernsehen führen die übermäßig kommerzielle Natur sozialer Netzwerke und deren unbeeinflussbaren Algorithmen und Geschäftsmodelle zu Differenzen, die das generelle Selbstverständnis der public broadcasters betreffen. Der schmale Grat zwischen innovativen, zielgruppenausgerichteten, aber trotzdem traditionswahrenden Konzepten und einer distanzlosen, kommerziellen Haltung bei der Integration sozialer Medien macht dabei den entscheidenden Unterschied aus – eine Gewissensfrage, die sich das kommerzielle Privatfernsehen eher nicht stellen muss. Die Wahl der richtigen Social-Media-Strategie ist also wesentlich für das Image bzw. die ‚Marke‘ eines Senders und beinhaltet eine präzise Selektion von Funktionen und Eigenschaften sozialer Netzwerke. An diesen lässt sich jedoch ein Wandel des Zuschauerverhaltens erkennen, insbesondere am Beispiel des Hashtags auf Twitter. Er steht symbolisch für eine moderne interaktive Form der Zuschauerbeteiligung und Aufmerksamkeitsgenerierung. Eine Sendung ohne Hashtag liefert keinen Nährboden für Audience Engagement, bleibt in den sozialen Medien unkommentiert und ver-

schwindet letztendlich in der Vergänglichkeit des linearen Fernsehens. In einer älteren Studie versuchen die Autoren Poell und Van Dijck für ein grundlegendes Verständnis der sozialen Medien die Social-Media-Logik von der Massenmedienlogik deutlich abzugrenzen. Zu diesem Zweck werden die vier Elemente der Social-Media-Logik analysiert: Programmierbarkeit, Popularität, Konnektivität und Datafication (die Übertragung von Aspekten des Alltags auf eine digitale und interaktive Ebene, z.B. Kommunikation über soziale Netzwerke). Die Massenmedienlogik wird durch diese Elemente teilweise ergänzt, in Teilen aber auch komplett verändert oder ersetzt. Die Individualisierung eines Massenpublikums verlangt nach flexiblen und anpassungsfähigen Mechanismen und Strategien, sodass eine ‚soziale‘ Komponente erkennbar ist und für alle Medien, die der Social-Media-Logik folgen, gewährleistet wird. Bei der Fusion von Fernsehen und Social

Media treffen somit zwei sehr unterschiedliche institutionelle Konstrukte aufeinander, für deren reibungslose Verschmelzung eine überarbeitete Medienlogik notwendig ist.

Die italienische Kommunikations- und Medienwissenschaftlerin Donatella Selva von der Universität LUISS in Rom geht noch einen Schritt weiter und untersucht den durch die Fusion von Fernsehen und Social Media geschaffenen sozial-öffentlichen Raum als geeignetes Umfeld für ein kollektives Zusammengehörigkeitsgefühl, das wiederum Grundlage für eine verstärkte Beteiligung am politischen Diskurs ist. In ihrer Studie zeigt sich, dass die Kombination von Fernsehen und Social Media die Nutzer nicht nur zu Social TV anregt und somit das Audience Engagement steigert, sondern auch politisches Engagement durch parasoziale Gruppendynamik fördert. Social TV führt sowohl zu Beziehungen zwischen den Nutzern untereinander als auch zwischen Nutzern und Medienakteuren. Zum Beispiel werden Politische Talk Shows durch eine interaktive Zuschauerbeteiligung in sozialen Netzwerken wie Twitter wesentlich emotionaler wahrgenommen als durch die isolierte Rezeption von

linearem Fernsehen im Sinne der klassischen Massenmedienlogik. Ein Hashtag auf Twitter bietet nicht nur die Möglichkeit, ein Thema oder eine Sendung gemeinsam zu kommentieren, sondern ihn auch als Werkzeug der Meinungsvermittlung im positiven oder negativen Sinn zu verwenden. Inoffizielle Hashtags und sogenannte Fake Profile sind häufig Ausdruck einer subversiven Ironie und dienen unter anderem zur Verspottung von politischen Akteuren in den sozialen Medien. Obwohl der zentralisierende Charakter des traditionellen Rundfunks die mediale Kommunikation und die Vermittlung von Informationen weiterhin dominiert, bieten soziale Medien als elementarer Bestandteil von Social TV neue alternative Möglichkeiten der Interaktion,

Partizipation und Kritikausübung sowie des Erlebens von Politik. Der Prozess der Politikeignung durch Social TV beschäftigt auch die beiden Medienwissenschaftler Michael Klemm und Sascha Michel von der Universität Koblenz-Landau. Anhand einer Analyse von Twitter-Kommentaren zu verschiedenen politischen Diskussionssendungen im deutschen Fernsehen untersuchen sie die Bedeutung von Social TV für den kommunikativen Austausch über Politiker und politische Themen. Als Vergleichsmodelle bzw. Diskursarenen werden dabei die symbolhafte Wohnzimmeratmosphäre des klassischen linearen Fernsehens und die digitale Twittersphere als Phänomen von Social Media einander gegenübergestellt. Die Ergebnisse der Studie weisen diverse Überschneidungen und

Gemeinsamkeiten in der Diskussionskultur über politische Inhalte auf. Sowohl Zustimmung als auch Ablehnung werden in einer hohen artikulatorischen Diversität kommuniziert. Von un differenzierten Beleidigungen bis zu fundierter Kritik findet sich jede erdenkliche Form von negativen Kommentaren – auf positiver Seite ebenfalls von reflektierter Anerkennung bis zu überschwänglichen Lobeshymnen. Solche maximal 140 Zeichen langen Äußerungen in Tweet-Form lassen sich in ähnlicher Weise auch auf das typische elliptische fernsehbegleitende Sprechen übertragen. Die namensgebende soziale Komponente von Social TV ist jedoch längst nicht vergleichbar mit den gemeinschaftlichen Verhältnissen eines realen familiären Umfelds. Der oft sehr divergente Meinungs austausch in sozialen Netzwerken ist in der Regel ein kurzfristiger und vor allem vergänglicher Prozess, in dessen Verlauf nur selten enge Bindungen mit großer Verantwortung aufgebaut werden. Insgesamt entstehen auf Twitter eher vereinzelte unzusammenhängende Hasstiraden gegen Politiker als konstruktive Interaktionen zwischen den Nutzern. Ein Gefühl der virtuellen Anonymität scheint die Öffentlichkeit und Justiziabilität in sozialen Netzwerken häufig auszublenden und somit eine verbal ungefilterte Meinungsäußerung zu stimulieren.

Der aktuelle Überblick über Studien zu Social TV inklusive Matrix Media und Audience Engagement verdeutlicht einen dringenden weiteren Forschungsbedarf in diesen thematischen Bereichen. Abgesehen davon fällt jedoch besonders ein Mangel an wissenschaftlichen Untersuchungen zu konkreten einzelnen Fernsehformaten und deren Social-TV-Initiativen auf. Eine Analyse unterschiedlicher Sendungsstrategien von den Autoren Anna-Lena Wolf, Christopher Buschow und Beate Schneider liefert für dieses offene Problemfeld zumindest einen allgemeinen Ansatz. Zunächst kann man grundsätzlich feststellen, dass Social TV für die meisten deutschen Fernsehsender inzwischen ein wichtiger Bestandteil der multimedialen Programmpolitik ist. Vor allem im Privatfernsehen ist ein breites Angebot, das über die lineare Ausstrahlung von Inhalten hinausgeht, erkennbar. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hängt dies bezüglich zwar noch ein wenig hinterher, was jedoch offensichtlich seiner verantwortungsvolleren Rolle im Umgang mit Social Media zu verschulden ist. Ungenutztes Potential bieten unter anderem importierte ausländische Produktionen, deren Social-TV-Strategien im Kauf gewissermaßen integriert sind und lediglich auf eine

Übernahme für den deutschen Social-Media-Markt geprüft werden müssen. Außer dem eignen sich besonders Serien- und Showformate, die eine hohe Emotionalität und zeitliche Aktualität aufweisen, für Social TV und sollten somit gezielt gefördert werden. Des Weiteren empfehlen die Autoren neben dem Entwurf von klaren und durchdachten Social-TV-Strategien, die Wochenenden interaktiver zu gestalten und beispielsweise effektiver für die Produktion und Verbreitung von exklusivem Online Content in den sozialen Medien zu nutzen. Der Ausblick für weitere Forschungen lässt sich nach Betrachtung dieser Studienergebnisse klar auf detaillierte Format- und Konzeptanalysen fokussieren. Zusammengefasste Muster, die sich aus der Analyse von Social-Media-Aktivitäten vieler heterogener Fernsehsendungen ergeben, liefern keine ausreichende Erkenntnis über konkrete Strategien einzelner Formatkonzepte. Denn die Integration sozialer Medien beinhaltet mehr als nur Facebook- und Twitter Beiträge, die in unregelmäßigen Abständen zu Teasing-Zwecken oder für gelegentliche Versuche, sendungsparallele Online-Kommunikation anzuregen, geteilt werden. Die folgende Untersuchung soll diese Tatsache am Beispiel des Neo Magazin Royale verdeutlichen und somit einen kleinen Beitrag für die Social-TV-Forschung leisten.

3 Methodisches Vorgehen

Für das Verständnis eines Formatkonzeptes erscheint es zunächst naheliegend, einzelne Folgen der entsprechenden Sendung fernsehanalytisch zu untersuchen. Inhalt, narrative Strukturen, audiovisuelle Besonderheiten und weitere Analyseelemente können Aufschluss darüber geben, inwiefern ein Format auf soziale Medien eingeht und diese möglicherweise auch in seinen Content integriert. Diese Vorgehensweise ignoriert jedoch sämtliche strategischen Faktoren, die außerhalb einer regulären Sendungsfolge Einfluss auf Social TV haben. Die ‚Provokation‘ von Social TV findet auf mehreren unterschiedlichen Ebenen statt und kann somit nicht allein von der konventionellen linearen Programmgestaltung getragen werden. Online abrufbarer, zum Teil exklusiver Content muss in die Analyse ebenso mit einbezogen werden, da er aufgrund seiner variablen Einsatzmöglichkeiten nicht nur aus inhaltlicher, sondern vor allem aus struktureller Sicht einen wichtigen Bestandteil der Social-TV-Strategie ausmacht: Wann wird was wo gesendet bzw. online gestellt und über Social Media geteilt? Und warum? Die Aufgliederung der Formatstruktur wirft also wiederum die Frage nach dem taktischen Sinn der konzeptionellen Details auf und hebt die Analyse somit auf die Entscheidungsebene. Die

Komplexität einer solchen Strategie verdeutlicht die Notwendigkeit einer vielschichtigen Untersuchung von Social TV im Rahmen eines eigenen Diskursfeldes. Die konkrete Vorgehensweise bei einer sogenannten Diskursanalyse ist dabei jedoch nicht einheitlich festgelegt und kann dem

Forschungsthema und Untersuchungsgegenstand entsprechend angepasst werden. Der deutsche Sprachwissenschaftler Siegfried Jäger entwickelt in seinem Aufsatz „Diskurs und Wissen“ einen allgemeinen und modifizierbaren Leitfaden für wissenschaftliche Diskursanalysen unter Berücksichtigung der Dispositivtheorie. Zu diesem Zweck versucht er zunächst, die Struktur komplexer Diskurse zu entschlüsseln, um diese als Untersuchungseinheiten greif- und analysierbar zu machen. Die von ihm als Spezialdiskurse bezeichneten Diskurse, die in einem wissenschaftlichen Kontext betrachtet werden, lassen sich demnach in verschiedene Operationalisierungskategorien unterteilen. Das zentrale Bindeglied dieses Systems bilden Diskursstränge, die sich thematisch einheitlich durch den Diskurs ziehen. Sie setzen sich wiederum aus Diskursfragmenten zusammen – ‚Texte‘ bzw. Analysematerial mit inhaltlichem Bezug zum Thema des Diskursstrangs. Häufig enthalten Texte jedoch Diskursfragmente zu unterschiedlichen Themen und bedienen somit auch verschiedene Diskursstränge. In diesem Fall spricht Jäger von Diskursstrang-Verschränkungen, die auftreten, wenn mindestens zwei scheinbar zusammenhanglose Themen in einem Text behandelt werden und sich die unterschiedlichen Diskursfragmente verschränken bzw. gleichsam verknoten, wenn das Thema eines Textes zwar einheitlich ist, aber trotzdem ein loser Bezug zu anderen Randthemen hergestellt wird. Diskursstränge können sich in diskursiven Ereignissen vergegenwärtigen, wenn diese Ereignisse eine hohe Medienwirksamkeit und politische Reichweite erzielen. Das Potential solcher diskursiven Ereignisse macht Jäger am Beispiel der Nuklearkatastrophe infolge eines Reaktorunfalls im Kernkraftwerk von Tschernobyl fest, die unter anderem ein Umdenken in der deutschen Atompolitik auslöste. Eine Anhäufung von diskursiven Ereignissen innerhalb eines Diskursstrangs ermöglicht wiederum eine historische Rückbindung durch die chronologische Einordnung der Ereignisse in einen diskursiven Kontext. Die Diskursstränge ziehen sich dabei über unterschiedliche diskursive Ebenen wie Politik, Gesellschaft oder Wissenschaft, wobei sich diese Ebenen häufig überschneiden, vor allem in der Medienberichterstattung. Insbesondere der Mediendiskurs bietet deshalb Raum für unterschiedliche ideologische Standorte bzw. Diskurspositionen. Aus all

diesen komplexen und verschränkten Diskurssträngen ergibt sich letztendlich der gesamtgesellschaftliche Diskurs einer gegebenen (ansatzweise) homogenen Gesellschaft, zum Beispiel die Bundesrepublik Deutschland seit der Wiedervereinigung. Die höchste Ebene eines solchen gesamtgesellschaftlichen Diskurses manifestiert sich in einem globalen Diskurs oder Weltdiskurs. Jeder Gesamtdiskurs einer Gesellschaft stellt somit einen Teil-Diskurs des Weltdiskurses dar und kann alle möglichen geografischen Ausmaße annehmen (z.B. Länder, Kontinente, die ‚westliche Welt‘). Die Analyse eines zuvor eingegrenzten gesamtgesellschaftlichen Diskurses arbeitet sich entlang der einzelnen themenspezifischen Diskursstränge durch die einzelnen relevanten Diskursebenen, um herauszufinden, wie diese miteinander korrelieren und sich gegenseitig beeinflussen. Jäger erachtet zudem eine langfristige Untersuchung historischer Abläufe von Diskurssträngen und diskursiven Ereignissen im Rahmen von zahlreichen Einzelprojekten als erforderlich, um darauf letztendlich eine diskur-

sive Prognostik für zukünftig erwartbare diskursive Ereignisse aufzubauen. Für die Auswahl eines geeigneten Diskursstrangs empfiehlt Jäger, den Untersuchungsgegenstand zunächst in seinem terminologischen Umfeld zu verorten, um zu gewährleisten, dass der korrekte Begriff im Fokus des Diskurses steht. Weiterhin ist es notwendig, eine zweckmäßige Diskursebene bzw. einen Teil-Sektor davon zu charakterisieren (z.B. Printmedien als Teil der Mediendiskursebene). Abhängig vom Grad der Verzweigung des Diskursstrangs kann jedoch auch eine Konzentration auf mehrere Diskursebenen sinnvoll sein, wobei zur Vermeidung eines enormen Mehraufwands selektiv und exemplarisch vorgegangen werden sollte. Das Material wird schließlich in einem dreigliedrigen qualitativen Analyseverfahren mit folgenden variierbaren Bestandteilen ausgewertet: Strukturanalyse des Diskursstrangs, Feinanalyse typischer Diskursfragmente, Gesamtanalyse des Diskursstrangs in den betreffenden Diskursfragmenten und Diskursebenen sowie Reflexion der Ergebnisse. Jäger geht außerdem noch einen Schritt weiter und entwirft einen methodischen Ansatz zur Analyse von Dispositiven, die als prozessartige Wissenszusammenhänge aus Diskursen resultieren. Ihre wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit geht mit der Rekonstruktion von Wissen einher und stellt somit ein sehr komplexes Unterfangen dar, das für die folgende Diskursanalyse jedoch zu umfangreich wäre.

Stattdessen gilt es zu überlegen, wie der von Jäger empfohlene Leitfaden auf die diskursive Untersuchung von Social TV zugeschnitten werden kann. Ein klarer Vor teil

gegenüber komplexen Phänomenen wie Rassismus oder Klimawandel ist dabei die Möglichkeit einer eindeutigen Verortung des Diskursstrangs von Social TV auf der Mediendiskursebene. Wie bereits zu Beginn des Kapitels festgestellt, zieht sich die Social-TV-Strategie eines Sendungsformates über drei Teil-Sektoren dieser Mediendiskursebene: eine inhaltliche Ebene, eine strukturelle Ebene und eine Ebene der Entscheidung. Um Social TV anhand dieser Ebenen am Beispiel des Neo Magazin Royale zu untersuchen, bietet sich ein analytischer Ansatz von Van Dijck und Poell an, den sie in ihrem Artikel „Making Public Television Social?“ entwickeln.

Die beiden Autoren gehen der Frage nach, wie öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten die Herausforderungen, die für sie durch Social Media entstehen, bewältigen. Daraus resultieren wiederum Überlegungen, wie das Fernsehen vom Potential von Social Media profitieren kann, um neue junge Zuschauer und Macher zu gewinnen, ohne Public Value einzubüßen, und ob das öffentlich-rechtliche Fernsehen in der Lage ist, sein Konzept von Public Value zu erhalten bzw. durch Social Media sogar noch zu erweitern. Social TV verändert das Verständnis von konventionellem Fernsehen nachhaltig, indem die Social-Media-Logik zunehmend in die bereits etablierte Massenmedienlogik integriert wird. Soziale Plattformen wie Twitter, Facebook und YouTube beeinflussen die kulturelle Form des Fernsehens sowie dessen traditionellen Produktions- und Verbreitungsmechanismen. Diese Begegnung von ‚sozial‘ und ‚öffentlich‘ findet laut Van Dijck und Poell auf drei Ebenen statt: „at the level of institutions, professional practices, and content“. Die folgende dreigeteilte Analyse stellt im ersten Schritt also die institutionellen Strategien und somit die Media-Policy des Fernsehsenders ZDF bzw. des Neo Magazin Royale als Formatkonzept im Spartenprogramm von ZDFneo in den Mittelpunkt. Als Untersuchungsmaterial dienen vor allem Presseinterviews mit den Sendungsbeteiligten, offizielle Statements der Programmverantwortlichen sowie Pressemitteilungen von ZDF und ZDFneo. Im zweiten Schritt der Diskursanalyse rücken die professionellen Praktiken in Bezug auf die Sendungsstruktur des Neo Magazin Royale in den Fokus. Untersucht wird dabei die strukturelle Anordnung der einzelnen Formatelemente von der sendungsvorbereitenden Hashtag-Konferenz bis zum sendungsresümierenden ‚Urteil‘ unter Berücksichtigung aller regelmäßigen programminklusiven und webexklusiven Bestandteile. Auf der Content-Ebene werden im dritten Schritt zwei ausgewählte Sendungsfolgen der aktuellen Herbststaffel 2017 einschließlich aller dazugehörigen Online-Beiträge inhaltlich analysiert. Im

abschließenden Fazit werden die drei Diskursebenen noch einmal im Zusammenhang betrachtet, um die Social-TV-Strategie des Neo Magazin Royale in einem aussagekräftigen Ergebnisüberblick zusammenzufassen.

4 Diskursanalyse

Das Neo Magazin Royale ist eine Late-Night-Show mit satirischem Charakter und einer Folgenlaufzeit von circa 45 Minuten, die während einer laufenden Staffel wöchentlich bei ZDFneo sowie als Wiederholung im Hauptprogramm des ZDF ausgestrahlt wird und zudem in der Online-Mediathek des ZDF abrufbar ist. Die Sendung orientiert sich an klassischen Late-Night-Formaten und integriert typische Elemente dieses Genres wie Stand-Up-Einlagen des Moderators, eine Live-Band, einen Sidekick für Zwischendialoge im Studio und einen oder mehrere Show-Gäste. Die musikalische Begleitung erfolgt seit Beginn des Jahres 2017 durch das extra für die Show gegründete ‚Rundfunk-Tanzorchester Ehrenfeld‘. Zuvor war der Rapper Dendemann mit seiner Band Die Freie Radikale für die Musik in der Sendung zuständig und steuerte pro Folge einen kurzen (meist satirischen) Song unter der Aufmachung ‚The Rapping‘ bei. Die Sendung ging als Neo Magazin am 31. Oktober 2013 an den Start und erhielt ab dem 5. Februar 2015 nach einem Studioumzug eine Neuauflage als Neo Magazin Royale mit verlängerter Sendezeit sowie einem zusätzlichen Sendeplatz im Programmrand des ZDF. In den kreativen Rubriken und aufwendigen Produktionen der Sendung entstehen regelmäßig virale Beiträge, die vor allem abseits der linearen Ausstrahlung durch die nachträgliche Verbreitung über YouTube zum Teil eine enorme Reichweite erzielen und im Einzelfall (#Varoufake, #Verafake, „Einspieler Schleife“) bereits mit dem Grimme-Preis ausgezeichnet wurden. Das Neo Magazin Royale wird hauptsächlich von seinem Moderator, dem Satiriker Jan Böhmermann getragen, auf den das Format zugeschnitten ist. Schon wenige Monate nach dem Sendestart bei ZDFneo wurde er unter anderem im Ranking des Medienmagazins DWDL.de als größter Hoffnungsträger des öffentlich-rechtlichen Fernsehens gepriesen: „Irgendwo zwischen Satire, Dadaismus und Unterhaltung mit Haltung weist Jan Böhmermann der digitalen Generation den Weg ins Zweite Deutsche Internet – und einer kleinen, aber feinen Minderheit auch ins lineare ZDFneo.“ Dass die vom NMR-Team entwickelte Neuschöpfung ‚Zweites Deutsches Internet‘ (kurz: ZDI) inzwischen auch vom ZDF als inoffizielle Bezeichnung für die Online Mediathek des Senders und bei der Konzeption neuer

multimedialer Projekte benutzt wird, ist ein signifikantes Beispiel für den Einfluss und die Bedeutung des Neo Magazin Royale als Orientierungs- und Vorzeigeformat im digitalen Experimentierlabor des ZDF. Die starke Online-Präsenz der Sendung sowie die Einbindung von Social Media manifestieren sich letztendlich im Phänomen Social TV. Die Relevanz des Formates Neo Magazin Royale für die weitere Social-TV-Forschung soll daher in der folgenden Diskursanalyse ausführlich unter Beweis gestellt werden.

4.1 Institutionelle Strategien

Die Frage nach den institutionellen Strategien für ein öffentlich-rechtliches Fernsehformat impliziert die Problematik, wie öffentlich-rechtliche Medienanstalten mit der Entwicklung von Social Media hinsichtlich einer zunehmenden Bedeutung bei der Zuschauergewinnung allgemein umgehen sollen. Das Internet und insbesondere soziale Netzwerke bieten ein großes Potenzial für die Generierung eines crossmedial aktiven Publikums. Dem Verlangen nach Profitierung von neuen Möglichkeiten der Nutzerbeteiligung und -bindung durch Social TV steht jedoch die Gefahr eines ‚Wer teverrats‘ aufgrund des kommerziellen Charakters sozialer Plattformen gegenüber. Multimedial aufgestellte öffentlich-rechtliche Formate bewegen sich somit auf einem schmalen Grat und müssen Wege finden, gebührenfinanziertes Fernsehen auch im

Rahmen ihres Web- und Social-Media-Auftritts unkommerziell zu gestalten. Das Neo Magazin Royale ist bei Facebook, Twitter und Instagram aktiv sowie mit einem eigenen Kanal für (teilweise exklusiven) Online-Content auf YouTube vertreten. Ganze Folgen können zudem in der ZDF-Mediathek per Videostream rezipiert werden. Bereits im offiziellen Channel Trailer auf YouTube weist Jan Böhmermann darauf hin, dass sämtliche Inhalte, die über das kostenlose Videoportal verbreitet werden, von Rundfunkgebühren bezahlt sind und somit weder Product Placement noch geschaltete Werbung enthalten. Des Weiteren hebt er die Exklusivität der wöchentlich erscheinenden Online-Videoclips abseits des linearen Fernsehens hervor. Während der Entstehungsphase des Ursprungsformates Neo Magazin äußerte sich Böhmermann in diversen Interviews über die Hintergründe der Sendung. Demnach ist diese von Gerhard Löwenthals ZDF-Magazin aus den 1970er und 1980er Jahren inspiriert, eine konservative Politshow, deren reaktionäre Haltung hinsichtlich einer autoritären Publikumsbevormundung auf parodistische Weise für das Neo Magazin verarbeitet wurde. Die Einbindung der Sendung ins Spartenprogramm von ZDF-neo sieht Böhmermann als Möglichkeit für innovative Experimente in einem neuen me

dienübergreifenden Format. Digitalkanäle bedeuten für ihn „Entwicklungsraum und Probenkeller“ – Freiheiten, die ihm ein Primetime-Sendeplatz im Hauptprogramm nicht bieten würde. Der Sender ZDFneo vermarktete die Show zum Sendestart als postmodernes Unterhaltungsformat und betonte damit dessen alternative, rebellische Sicht auf das Fernsehen der Gegenwart sowie einen Drang nach Unabhängigkeit und Innovation. Bereits Ende des Jahres 2014 und somit circa ein Jahr nach seiner Erstausstrahlung hatte sich das Neo Magazin einen Namen als Image prägendes Format im zu diesem Zeitpunkt erfolgreichsten öffentlich-rechtlichen Digitalkanal gemacht. ZDFneo-Programmmchefin Simone Emmelius stellte vor allem die Online-Etablierung der Sendung als wegweisende Motivation für eine kontinuierliche Entwicklung des gesamten Senders heraus. Das ZDF kündigte zu Beginn des Jahres 2015 an, die Sendung in ihrer erweiterten Version als Neo Magazin Royale ins Hauptprogramm aufzunehmen. Im entsprechenden offiziellen Presetext wurde das Format insbesondere unter Berücksichtigung seiner Netzaffinität und seines Bezugs auf Social Media sowie deren regelmäßige Einbindung in den regulären Sendungsablauf präsentiert: „Ob er nun die Twitter-Posts seines Publikums in der Rubrik ‚Prism is a Dancer‘ zu

einem Hörbuch zusammenfasst oder hasserfüllte Beiträge aus sozialen Netzwerken erörtert – Böhmermann nimmt kein Blatt vor den Mund.“

Nur wenige Tage nach dem Staffelauftritt des Neo Magazin Royale im ZDF stellte der Sender die neueste Version seiner Mediathek-App vor, die erstmals zusätzliche Second-Screen-Funktionen wie redaktionelle Hintergrundinfos, Live-Abstimmungen und Social-Media-Diskussionen enthielt. Außerdem wurde für die Zuschauer mit diesem Update die Möglichkeit eingeräumt, favorisierte Sendungen zu abonnieren und über deren neue Inhalte per Push-Mitteilung benachrichtigt zu werden. Das Neo Magazin Royale, das aufgrund seiner starken Online-Ausrichtung für den Versuch einer zielgerichteten Social-TV-Maßnahme des ZDF offensichtlich besonders geeignet zu sein schien, zählte zu den ersten der sogenannten Second-Screen-Sendungen.

In der Jahresbilanz von ZDFneo im Dezember 2015 wurde der steigende Erfolg des Senders erneut mit dem aufmerksamkeitsstarken, netzaffinen Format Neo Magazin Royale und dessen senderüberdurchschnittlichen Abrufzahlen in der ZDF-Mediathek in Verbindung gebracht. Auch die für Fernsehformate ungewöhnlich reichweiten

starke Präsenz der Sendung auf YouTube wurde in diesem Zusammenhang positiv hervorgehoben, insbesondere in Bezug auf virale Clips wie beispielsweise das Mu sikvideo „Ich hab Polizei“ mit aktuell mehr als 25 Millionen Aufrufen.

Im Dezember 2016 äußerte sich sogar ZDF-Intendant Thomas Bellut vor dem Fernsehrat in Mainz zu den Entwicklungen bei ZDFneo und lobte neben den großen Marktanteilen des Senders vor allem die Ausrichtung des umfangreichen digitalen Angebots auf eine junge, medial vernetzte Zielgruppe. Das Neo Magazin Royale erhielt Anerkennung für seine Omnipräsenz sowohl im linearen Programm als auch auf nicht-linearen Plattformen sowie für die Einbindung diskussionswürdiger Themen, die besonders in den sozialen Medien häufig zum Diskurs anregen. Kurz vor Jahresende veröffentlichte das ZDF zudem eine Bilanz über die Nutzung der sendereigenen Online-Angebote. Die Ausgabe des Neo Magazin Royale vom 12. Mai 2016 wurde als meistgesehenes Video der ZDF-Mediathek im Jahr 2016 mit fast einer halben Million Abrufe gewürdigt. Auch im Gesamtdurchschnitt war die Sendung sehr erfolgreich und wurde lediglich von der heute-show übertroffen. In Anbetracht der Tatsache, dass in der Online-Mediathek ein Großteil des ZDF-Hauptprogramms sowie zahlreiche Sendungen der Digitalspartenkanäle ZDFneo und ZDFinfo angeboten werden, ist diese hohe Platzierung des Nischenformates Neo Magazin Royale äußerst bemerkenswert und spricht für eine konzeptionell ausgereifte Social-TV Strategie, die verhältnismäßig schwache Einschaltquoten bei der linearen Sendung

übertragung durch eine konstante Internet-Community kompensiert. Im Frühjahr 2017 wurde das Neo Magazin Royale mit dem erstmals verliehenen Goldene Kamera Digital Award in der Kategorie #ViralerClip für das Musikvideo „BE DEUTSCH!“ ausgezeichnet. Die Preise wurden von den Moderatoren Steven Gätjen und Joyce Ilg jedoch nicht im Rahmen einer zentralen Veranstaltung verliehen, sondern während typischer Social-Media-Aktivitäten der jeweiligen Preisträger unangekündigt überreicht. Im Fall der Sendung Neo Magazin Royale erhielten Jan Böhmermann und sein Team den Award in einer live gestreamten Hashtagkonferenz. Alle Preisträger und Nominierten wurden auf Grundlage einer Social-Media-Analyse herausragender Online-Beiträge und -Künstler des Jahres 2016 ausgewählt. Das Neo Magazin Royale war mit seinem ausgezeichneten Beitrag als einziges Format aus dem linearen Fernsehen vertreten.⁸¹ Nur wenige Monate später wurde die Sendung für die Gründung des viralen europaweiten Projekts „Every Second Counts“ –

einer Online-Kampagne gegen den US-amerikanischen Präsidenten Donald Trump – mit dem Webvideopreis Deutschland in der Kategorie Comedy ausgezeichnet. Die aktuelle Herbststaffel des Neo Magazin Royale wurde nach der Sommerpause nicht nur offiziell im Presseportal des ZDF angekündigt, sondern auch von Böhmermann selbst in einem exklusiven Online-Video auf YouTube. Das ZDF verweist in seiner Pressemeldung zwar nicht auf den Link zum Videoclip, aber zumindest auf die Kanalübersichtsseite des Neo Magazin Royale mit der Bemerkung: „Ganz Böhmermann ist er nicht einfach nur zurück auf dem Bildschirm, die erste Folge der sechsten Staffel kündigt er online feierlich an“. Interessant ist dabei, dass der Sender auf einen Bezug zur eigenen Online-Mediathek, in welcher das Ankündigungsvideo ebenfalls zur Verfügung steht, verzichtet und stattdessen den YouTube-Auftritt der Sendung hervorhebt. Diese Vorgehensweise kann als Konsequenz der in dieser Teilanalyse dargestellten Entwicklung des Neo Magazin Royale sowie der zunehmenden senderinternen Anerkennung hinsichtlich der Bedeutung des Formates für eine junge, netzaffine Zielgruppe betrachtet werden. Das ZDF unterstützt somit die kritische Haltung der Sendung gegenüber streng linearem Fernsehen, setzt sich selbst neue strategische Standards und öffnet sich mit Hilfe des erfolgreichen Experiments Neo Magazin Royale für Social TV auf öffentlich-rechtlicher Ebene.

4.2 Professionelle Praktiken

Im Rahmen einer erfolgreichen Social-TV-Strategie ist es notwendig, dass sich vor allem öffentlich-rechtliche Sender als Reaktion auf den kommerziellen Druck, welcher durch die Integration von Web und Social Media für sie entsteht, neu definieren. Ziel dabei ist es, den sogenannten Public Value – den Gemeinwohlbeitrag öffentlich rechtlicher Sender zur Legitimierung der Gebührenfinanzierung – durch die Setzung neuer Standards, aber auch durch die Produktion von eigenem öffentlich-rechtlichen Social-TV-Content aufrechtzuerhalten und anzupassen. Lineare Sendungsstrukturen müssen aufgebrochen und hinsichtlich einer formatgerechten Multiplattformpräsenz optimiert werden, um den Fokus von einem zentralen Sendeplatz wegzurücken und auf eine strukturell breitgefächerte Verteilung des eigenen Contents zu richten. Auf der Ebene der professionellen Praktiken versucht das Neo Magazin Royale, verschiedene multimediale Plattformen in sein Format zu integrieren und auf diese Weise unterschiedliche Bestandteile der finalen Sendung zu bedienen sowie ein diverses, heterogenes Publikum anzusprechen. Die offizielle Homepage der Sendung neomagazinroyale.de, die

ursprünglich als Bindeglied der einzelnen Formatelemente diente, wurde aus unersichtlichen Gründen kommentarlos eingestellt. Die Webseite wird zwar weiterhin auf den Social-Media-Kanälen des Neo Magazin Royale angegeben und beworben, sämtliche Verlinkungen führen jedoch zum Sendungsbereich in der ZDF-Mediathek, wo die kompletten Folgen der aktuellen Staffel, einzelne Beiträge daraus sowie webexklusive Videos kostenlos und werbefrei verfügbar sind. Für Social-Media-Nutzer ‚beginnt‘ das Format Neo Magazin Royale am Mittwoch auf Twitter mit der wöchentlichen Hashtagkonferenz als erster einsehbarer Teil der Sendungsvorbereitung. Moderator Jan Böhmermann streamt dabei über seinen privaten Twitter-Account (@janboehm) live eine redaktionsinterne Diskussion mit Hilfe der von Twitter entwickelten Videodirektübertragungs-App Periscope. In der Konferenz wird der namensgebende Hashtag der Woche aus Vorschlägen der Redaktion sowie Kommentaren der Live-Zuschauer ausgewählt. Unter diesem Hashtag, der sich häufig auf ein zentrales Thema bzw. einen themenspezifischen Witz in der Sendung bezieht, sollen sich die Social-TV-Nutzer über die Sendung vor allem auf Twitter, aber auch anderen sozialen Plattformen wie Facebook, Instagram und YouTube austauschen. Im Online-Teaser zur NMR-Folge 78 mit der YouTuberin Marie Meimberg unter dem #Zuckerpups bezeichnet Böhmermann den Hashtag der Woche ironisch als „niedrigschwelligen Einstieg in die Sendung für die Generation Internet“. Die Hashtagkonferenz wird vom Account des Neo Magazin Royale (@neomagazin) retweetet und erscheint somit parallel auch in dessen Twitter-Timeline. Der bereits erwähnte wöchentliche Online-Teaser zur jeweiligen Folge erscheint am Donnerstag einige Stunden vor Sendungsbeginn auf YouTube und in der ZDF Mediathek und wird zudem über die Facebook- und Twitter-Profilen des Neo Magazin Royale geteilt. Der Teaser beinhaltet in der Regel einen lockeren Studiotalk zwischen Böhmermann und seinem Sendungsgast, welcher im Verlauf des Gesprächs kurz vorgestellt wird. Die Länge des Teasers variiert sehr stark und ist zeitlich nahezu unbegrenzt, was Böhmermann auch häufig mit ironischem Bezug auf den strengen Zeitrahmen im linearen Fernsehen betont. Gelegentlich wird sogar ein ‚spontanes‘ Spiel integriert wie zum Beispiel „Entscheide dich!“ im Teaser zu Folge 75. Auffällig ist, dass eher selten ausführliche Informationen über die Themen der Sendung besprochen werden. Des Weiteren geht Böhmermann am Ende des Teasers häufig nur sehr unpräzise auf die genauen Sendezeiten im linearen Fernsehen ein, insbesondere auf die nächtliche Ausstrahlung im ZDF, die er zum Teil

sogar bewusst falsch ankündigt wie beispielsweise im Teaser zu Folge 62: „Sie sollten einschalten: 20.15 Uhr Mediathek, 22.15 Uhr ZDFneo und morgen dann wie gewohnt um fünf Uhr früh im ZDF-Hauptprogramm.“ Der schwammige Inhalt und die ironischen Zeitangaben heben einerseits eine verhältnismäßige Irrelevanz der linearen Sendungsausstrahlung hervor – zumindest im Vergleich zur zeitlich ausgedehnten Online-Verfügbarkeit in der ZDF-Mediathek – und implizieren andererseits, dass der Teaser generell statt einer inhaltlichen eher eine strukturelle Funktion im Formatkonzept einnimmt. Im Vordergrund stehen die Vorstellung der Gäste sowie der eindrückliche und mehrfach wiederholte Verweis auf den Hashtag der Woche, um die Zuschauer bereits im Vorfeld der Sendung auf potenzielle Social-TV-Aktivitäten einzustimmen. Die reguläre wöchentliche Sendung ist am Donnerstag ab 20.15 Uhr in der ZDF Mediathek verfügbar und erscheint 22.15 Uhr bei ZDFneo sowie als Wiederholung um circa 0.00 Uhr im ZDF. Die Ausstrahlungstermine im linearen Programm können jedoch abweichen, wenn die vorab übertragenen Sendungen zeitlich überziehen. Die einzelnen Folgen einer Staffel sind mit wenigen Ausnahmen bis zum Beginn einer neuen Staffel online verfügbar. Die Vorteile und somit die höhere Bedeutung der Sendungsverfügbarkeit im Netz gegenüber der linearen Übertragung verdeutlicht Böhmermann unter anderem am Beispiel des tragischen Germanwings-Absturzes im März 2015, in dessen Folge eine Ausgabe des Neo Magazin Royale aus Pietätsgründen entfiel, aber in der Mediathek trotzdem abrufbar war:

„Lineares Programm heißt nämlich, es wird einem was vorgesetzt, was man, wenn [...] bei ZDFneo jetzt die Fernbedienung weg ist, [...] nicht umschalten kann. Und da haben wir uns gemeinsam mit dem Sender entschieden, die Sendung nicht zu bringen. Und [...] all diejenigen, die schon bereit sind, sich was Lustiges anzusehen, die konnten ja in die Mediathek gehen.“

Auch inhaltlich nimmt das Neo Magazin Royale regelmäßig Bezug auf die sozialen Medien und Phänomene im Internet. Eine neue Ebene der Social-Media-Integration erreicht das Format mit der wiederkehrenden Sendungsrubrik „Prism is a Dancer“. In diesem Spiel werden einzelne Zuschauer aus dem Studiopublikum ausgewählt, deren Social-Media-Aktivitäten im Vorfeld der Sendungsaufzeichnung vom NMR-Team analysiert wurden. Unter dem Motto „Wir gehen verantwortungsvoll mit den Informationen um, mit denen du verantwortungslos umgegangen bist“⁸⁹ konfrontiert Jan Böhmermann die jeweiligen Kandidaten mit ihrem oftmals leichtsinnigen Auftreten in sozialen Netzwerken wie Facebook,

Twitter oder MySpace und dem Umgang mit ihrer Privatsphäre im Internet. Das Neo Magazin Royale ist jedoch auch in seinem Gesamtkonzept sehr stark auf Internet und Social Media ausgerichtet. Unter anderem sind viele der eingeladenen Studiogäste primär im Online-Sektor tätig, zum Beispiel YouTuber oder andere Webvideokünstler. Zwei exemplarische Sendungen werden im nachfolgenden Unterkapitel ausführlich inhaltlich analysiert.

Häufig wird während der Sendung auf ein bereits produziertes Online-Special hingewiesen, welches in der Folgeweche dienstags auf YouTube und in der ZDF Mediathek erscheint. In den vergangenen Staffeln wurden webexklusive Beiträge zu einzelnen Sendungen bereits unregelmäßig im Verlauf der Woche veröffentlicht. Mit Beginn der aktuellen Herbststaffel 2017 wurde diese Praxis durch die Einführung der neuen zeitlich festgelegten Rubrik „Spaß am Dienstag“ strukturell optimiert. An den Tagen zwischen der regulären Sendung und der exklusiven Online-Rubrik werden über die Social-Media-Profile des Neo Magazin Royale einzelne Beiträge aus der vergangenen Folge geteilt sowie sendungsinterne und -externe Gags gepostet. Der wöchentliche webexklusive Content kann in seiner Beitragslänge und Darstellungsform sehr unterschiedlich ausfallen. Möglich sind unter anderem Spiele, verlängerte Interviews mit dem Studiogast, Einblicke hinter die Kulissen, musikalische Auftritte oder Einspieler mit dem Darsteller und Sprecher William Cohn. Auffällig ist jedoch, dass vor allem Beitragsformate mit einem inhaltlichen Internet- bzw. Social-Media Bezug für Online-Specials verwendet werden, zum Beispiel „Das Digitale Quartett“ (Inszenierung unveränderter Diskussionen aus verschiedenen sozialen Netzwerken), „Dr. Internett“ (Beantwortung von Fragen aus dem Online-Forum gutefrage.net), „Aktenzeichen http ungelöst“ (dramatische Aufbereitung vermeintlich mysteriöser Internetkriminalfälle) oder „heute minus“ (heute+-Parodie im Stil des Fernsehens der 1980er Jahre unter übertriebener Verwendung der ‚Internetsprache‘).

Am Mittwoch nach der Sendung und dem Online-Special schließt das Format mit der webexklusiven Rubrik „Das Urteil“ seit der Herbststaffel 2015 eine NMR-Folge ab. Bereits in der Vorgängerrubrik „Die große Kommentare-Kommentier-Show“ wurden Social-Media-Nutzerkommentare, die unter dem entsprechenden Hashtag der Woche bei Facebook, Twitter oder YouTube veröffentlicht wurden, von Moderator Jan Böhmermann vorgelesen und (meist ironisch) kommentiert. Durch die Reform der Rubrik wurde diesem Konzept eine sendungsbewertende Funktion hinzugefügt. Da die Beurteilung einer Folge

in der Regel jedoch überschwänglich positiv ausfällt und zudem kein nachvollziehbarer Maßstab für den Zuschauer erkennbar ist, entsteht der Eindruck, dass auch diese Rubrik hauptsächlich eine strukturelle Rolle im Formatkonzept des Neo Magazin Royale einnimmt, um auf die Sendung am darauffolgenden Tag hinzuweisen und vor allem Online-Präsenz zu zeigen. Das ‚Urteil‘ hat somit eher einen Selbstzweck – die Einbindung der Nutzerkommentare zur Sendung in den sozialen Medien steht im Vordergrund. Denn obwohl Böhmermann meistens nicht ernsthaft auf die Meinungen der Zuschauer eingeht, gelingt es ihm und seinem Team auf diese Weise, Social-TV-Aktivitäten zu neuem Content zu verarbeiten.

4.3 Content

Social TV stellt für viele Fernsehsender noch ein weitgehend unerschlossenes Feld dar und insbesondere für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gewissermaßen auch eine Herausforderung. Es stellt sich daher die Frage, wie dieser mit den Möglichkeiten von ‚öffentlich-rechtlichem Social TV‘ experimentiert, um eine neue Generation von Zuschauern anzuziehen. Um das Format Neo Magazin Royale letztendlich auch auf einer inhaltlichen Ebene zu untersuchen und herauszufinden, wie die Sendung das Internet und die sozialen Medien in ihren Content integriert, sollen im Folgenden zwei exemplarische Folgen aus der aktuellen Herbststaffel 2017 analysiert werden. Dabei handelt es sich einerseits um die Ausgabe vom 21. September, die vor der Bundestagswahl bzw. – unter Einbeziehung aller webexklusiven Bestandteile – um diese herum ausgestrahlt wurde, und andererseits um die Ausgabe vom 26. Oktober mit einem besonders starken Online-Bezug trotz vergleichsweise weniger Sendungselemente. Als analytisches Verweismaterial dienen die beiden Sequenzprotokolle im Anhang, die sich auf die jeweilige Folge inklusive Online-Teaser, Online-Spezial

am Dienstag und webexklusives Sendungsurteil auf YouTube beziehen. In einer Gegenüberstellung der beiden Online-Teaser fällt zunächst auf, dass keine einheitliche Vorgehensweise bzw. kein struktureller und inhaltlicher ‚Leitfaden‘ hinsichtlich des Aufbaus sowie der Praxis des Teasings erkennbar ist. Im Teaser zu Folge 87 stellt Böhmermann die Moderatorin Visa Vie vor und geht sehr eindringlich auf den Hashtag der Woche ein, um auf diese Weise die Social-Media-Nutzer zur aktiven Teilnahme am kommunikativen Austausch in den sozialen Netzwerken anzuregen. Der Hashtag nimmt Bezug auf die zu diesem Zeitpunkt bevorstehende Bundestagswahl und verknüpft somit ein aktuelles

politisches Thema mit der Sendung. Umso erstaunlicher ist, dass Böhmermann keine weiteren Angaben zu den konkreten Inhalten der Folge macht und lediglich seinen Gast Visa Vie (die bereits im Teaser zu sehen ist), Larissa Rieß (die als NMR-Ensemblemitglied für viele unterschiedliche Rubriken und Themenbereiche eingesetzt wird) und das Rundfunkanzorchester Eh renfeld (das ohnehin in jeder Sendung auftritt) ankündigt. Ähnlich unpräzise bleibt Böhmermann im Online-Teaser zu Folge 92, in welchem er den Hashtag der Woche jedoch nur einmal ganz am Anfang erwähnt und auf keinen sendungsthematischen Zusammenhang eingeht. Zudem verzichtet er im Gegensatz zum Online-Teaser zu Folge 87 gänzlich auf eine Ankündigung der Sendungsausstrahlungstermine. Eine strukturelle Besonderheit in Folge 87 stellt der fiktive Kinotrailer zu „ESPD“ dar, welcher in Anspielung auf den Bundestagswahlkampf und den übermäßig be worbenen Horrorfilm Es bereits am Mittwoch vor der regulären Sendung und somit auch vor dem Online-Teaser auf YouTube veröffentlicht wurde. Im Videotitel fehlen jedoch die aufmachungstypischen Verweise auf das Format (z.B. NEO MAGAZIN ROYALE, Jan Böhmermann, ZDF-neo), um möglicherweise eine klare Zuordnung auf den ersten Blick zu erschweren und somit Aufmerksamkeit zu erregen. In der Sendung wird der Trailer vor dem Vorspann noch einmal unkommentiert gezeigt. Im Verlauf der Folge verweist Böhmermann gelegentlich auf den Hashtag der Woche und erinnert die Zuschauer auf diese Weise an die Kommentierung der Sendung in den sozialen Netzwerken. Bis auf eine kurze Erwähnung von Visa Vies neuem YouTube-Format Zum goldenen V wird untypischerweise kein weiterer Bezug auf das Internet oder Social Media genommen. Einen starken Kontrast dazu bildet der circa 20 Minuten lange Bento-Verriss in Folge 92. Böhmermann verzichtet in diesem Fall auf einen aktuellen Aufhänger und macht das internetfokussierte Phänomen Online-Journalismus zum zentralen Thema der Sendung. Dabei bezieht er sich vor allem auf Facebook- und Twitter-Posts, YouTube-Videos und natürlich die Online-Artikel des Nachrichtenportals als Quellen. Zusätzlich erfolgt eine Integration von Internet und Social Media durch die Gestaltung einer Webseite für die Online Version der Bento-Parodie „Printo“ und die Erstellung eines eigenen Accounts auf Twitter. Auch insgesamt zeichnet sich in dieser Folge sehr stark die viel gelobte Netzaffinität des Formates Neo Magazin Royale ab. Neben dem mehrfachen Verweis auf den Hashtag der Woche im Stand-Up sowie der gelegentlichen Einblendung von NMR-Autor Max Bierhals als Soldat in Bezug auf die Bundeswehr-YouTube-Serie über deren Einsatz in Mali ist auch die Wahl des

Studiogasts Fynn Kliemann signifikant für die Ausrichtung der Sendung auf eine junge Digital-Native-Zielgruppe. Der YouTuber stellt sein Bauprojekt „Kliemannsland“ vor, welches im Auftrag des öffentlich-rechtlichen digitalen Medienangebots funk auf dem YouTube-Kanal von Fynn Kliemann verfolgt werden kann. Im Gegensatz zu Folge 87 weist Böhmermann am Ende der Sendung explizit auf das Online-Special am darauffolgenden Dienstag hin. Versehentlich – oder möglicherweise weil er es nicht besser weiß – gibt er als Upload-Ort für den webexklusiven Beitrag jedoch fälschlicherweise den YouTube Kanal von ZDFneo an und nicht den offiziellen YouTube-Kanal der Sendung. Das Online-Special in der webexklusiven Rubrik „Spaß am Dienstag“ wird bei beiden Folgen zu Beginn von Böhmermann im Studio anmoderiert, indem er nun das Wort allerdings an die Zuschauer auf YouTube richtet. Im Online-Special zu Folge 87 wird durch die darstellerische Inszenierung einer von William Cohn vorgelesenen ausländischen Spam-Mail im Format „Aktenzeichen http ungelöst“ ein direkter Bezug zum Internet hergestellt. Einen solchen Bezug gibt es auch im Online-Special zu Folge 92: Fynn Kliemann nimmt als Studiogast an dem webexklusiven Spiel „Der Scheiß ist heiß“ teil und ordnet dabei Begriffe nach der Größe ihrer Ergebnistreffer bei der Internetsuchmaschine Google, deren Markensymbol auch im Logo des Spiels integriert ist. In beiden webexklusiven Beiträgen wird somit zwar keine direkte Relation zu den sozialen Medien hergestellt, eine Tendenz zur strukturellen sowie inhaltlichen Einbettung des Internets ist generell jedoch deutlich erkennbar.

Klare Unterschiede in den beiden Folgen stellen sich bei der Umsetzung der webexklusiven Videoclips aus der wöchentlichen Rubrik „Das Urteil“ heraus. Im eher konventionellen Beitrag zu Folge 87 nimmt Böhmermann typischerweise Stellung zu Social-Media-Kommentaren, die sich auf die vergangene Sendung beziehen. Dabei fällt auf, dass zwar in keinem der vorgelesenen Kommentare der Hashtag der Woche verwendet wird, die Zuschauer jedoch trotz offensichtlicher Ignorierung dieses vom Format angebotenen Social-TV-Services über die Sendung in verschiedenen sozialen Netzwerken diskutieren. Wie Böhmermann überrascht feststellt, handelt es sich bei Folge 87 um die (zu diesem Zeitpunkt) quotenstärkste Ausgabe des Neo Magazin Royale. Die hohe Zuschauerquote bezieht sich allerdings auf die lineare Ausstrahlung

der Sendung, was vermutlich mit der zeitlichen Platzierung der Folge vor der Bundestagswahl zusammenhängt.¹⁰⁵ Im Gegensatz dazu ist im Urteil zu Folge 92 aus

unersichtlichen Gründen lediglich ein Igel zu sehen, unter Umständen bedingt durch eine redaktionelle Abwesenheit von Böhmermann. Die Veröffentlichung dieses ‚inhaltslosen‘ Beitrags verdeutlicht neben dem humoristischen Charakter des Formates jedoch vor allem eine konsequente wöchentliche (Online-)Struktur der Sendung.

5 Fazit und Ausblick

Die diskursanalytische Untersuchung des Neo Magazin Royale zeigt, wie das Format die Grenzen des linearen Fernsehens überwindet und das Internet sowie die sozialen Medien in sein Konzept integriert. Durch eine multimediale Content-Verbreitung, die unabhängig von den regulären Ausstrahlungsterminen der zentralen Sendung erfolgt, ist das Format während einer laufenden Staffel nahezu durchgehend präsent und schafft es auf diese Weise, den Zeitraum zwischen zwei Folgen nahtlos und nutzer

freundlich zu überbrücken. Die Internet-Community wird vor allem auf Facebook, Twitter und YouTube mit einem teilweise exklusiven Content-Angebot versorgt und kann sich über sendungsspezifische Hashtags zur aktuellen Folge austauschen. Auch inhaltlich beweist das Neo Magazin Royale mit seiner medienübergreifenden Themenvielfalt abseits des Mainstreams eine hohe zeitgemäße Netzaffinität sowie das Bewusstsein für die Interessen eines jungen, crossmedial aktiven Publikums. Zudem werden die Zuschauer mit einer konsequenten Regelmäßigkeit zum kommunikativen Austausch in den sozialen Netzwerken angeregt, insbesondere durch den Moderator Jan Böhmermann, der sowohl innerhalb einer Sendung als auch in webexklusiven Beiträgen wie dem wöchentlichen Online-Teaser mehrfach auf den Hashtag der Woche und den allgemeinen Webauftritt des Formates verweist und auf diese Weise die

Nutzer direkt, bewusst und unmittelbar zu Social-TV-Aktivitäten auffordert. Das Neo Magazin Royale bricht mit den Konventionen des Fernsehens und lebt von seinen zahlreichen multimedialen Experimenten hinsichtlich neuer showinterner Formate sowie aufwändiger Beitragsformen, die häufig virale und medienwirksame Erfolge auf YouTube hervorbringen und auch darüber hinaus viel diskutiert werden. Alle strukturellen und inhaltlichen Formatelemente bewegen sich dabei trotz intensiver Einbindung von Social Media im Rahmen eines öffentlich-rechtlichen Anspruchs und rechtfertigen somit ihre Gebührenfinanzierung durch ein komplett werbefreies und transparentes Content-Angebot. Für den Digitalspartenkanal ZDFneo dient das Neo Magazin Royale als Aushängeschild und Vorzeigeformat. Aus diversen Pressemitteilungen, offiziellen Statements und

Jahresübersichten geht hervor, dass der Sen der seinen zunehmenden Erfolg zu großen Teilen Böhmermanns Late-Night-Show zu verdanken hat, was auch das ZDF durch die zusätzliche Integration der Sendung ins Hauptprogramm zu würdigen weiß. Dem NMR-Team werden dabei große Freiheiten eingeräumt, um den experimentellen Charakter der Sendung zu gewährleisten. Auf den Ebenen der institutionellen Strategien, der professionellen Praktiken so wie des Contents ist das Neo Magazin Royale stark auf Social TV ausgerichtet und regt die Nutzer somit bewusst zur Interaktion und sendungsbegleitenden Online Kommunikation an, womit die Forschungsthese bestätigt und die Forschungsfrage, wie das Format die Strategien von Fernsehen, Internet und sozialen Medien integriert und verschränkt, beantwortet wäre. Auf diesem formatspezifischen Ansatz muss die Social-TV-Forschung weiter aufbauen, um das Phänomen nicht nur aus der Nutzerperspektive zu betrachten. Trotzdem wäre auch die konsequente Fortsetzung des in dieser Arbeit erbrachten wissenschaftlichen Untersuchungsansatzes zum Format Neo Magazin Royale – beispielsweise hinsichtlich einer quantitativen oder qualitativen Analyse von Nutzerkommentaren in den sozialen Netzwerken unter dem Hashtag der Woche – denkbar und wünschenswert für die zukünftige Social-TV-Forschung.

Entwicklung eines Marketing-Konzeptes mit Kommunikationsmaßnahmen für die Firmataste-a-grain ltd.

Von Sebastian Krumeich

1_Aufgabenstellung

Entwicklung eines Marketing-Konzeptes mit Kommunikationsmaßnahmen zur Durchführung regelmäßiger Whisky-Exkursionen deutscher Whisky-Enthusiasten nach Amsterdam.

Konzentration auf den Launch vom Standort Düsseldorf.

Die Maßnahmen sollten langfristig auf den gesamten deutschsprachigen Raum adaptierbar sein.

Für Kommunikationsmaßnahmen steht ein Budget von € 5.000,- zur Verfügung.

Das Angebot ist eine Verschmelzung aus Dienstleistung (Whisky-Tastings) und Produkt (insbesondere schottische Malt Whiskys)

2_Analyse

2.1_Makroanalyse

2.1.1_Das Corpus Delicti - Schottischer Malt-Whisky

Zunächst die Auseinandersetzung mit produktimmanenten Grundsätzlichkeiten. Dieses Grundwissen hilft, ein Verständnis für die Faszination um diese Spirituose zu erlangen und ist Basis für die spätere Entwicklung der Maßnahmen.

Namensursprung

Ursprung ist das gallische uisge beatha sowie das irische usque baugh. Beide Begriffe lassen sich mit Wasser des Lebens übersetzen.

Definition

„Ein Branntwein, in Schottland aus Gerste (Scotch Whisky), in Amerika besonders aus Mais (Bourbon Whiskey) gebrannt, mit 43-44 Volumen-% Alkohol und darüber [...] seine typisch goldgelbe Farbe und den rauchigen Nachgeschmack erhält der Whisky bei seiner langjährigen Lagerung in angekohlten Eichenholzfässern“

Sorten

Die drei den Whisky-Markt bestimmenden Sorten sind Scotch Whisky, American Whiskey und Irish Whiskey. Ebenso wie die Auftragsteller richte ich den Fokus auf Scotch Whisky und lasse die anderen Sorten außen vor.

Dieser unterteilt sich wiederum in Malt, Grain und Blended Whisky. Malt und Grains unterscheiden sich in den verwendeten Rohstoffen sowie dem Herstellungsprozess. Während Grain Whisky „leichter im Aroma und Charakter“ ⁽²⁾ ist, besticht Malt Whisky durch seine Intensität. Blended Whisky hingegen ist eine Vermischung der beiden erstgenannten Sorten. Diese so genannte Verschneidung ist keineswegs als Streckung oder Resteverwertung zu sehen. Vielmehr ist es eine hoch angesehene Kunst, aus unzähligverschiedenen Sorten einen eigen ständigen und geschmacklich konstanten Blended zu kreieren. Da, wie in der Aufgabenstellung ersichtlich, der Schwerpunkt des Angebotes auf Malt Whisky liegt, möchte ich einige Begrifflichkeiten einführen:

Single Malt Whisky - Herkunft darf nur eine bestimmte Destillerie (Brennerei) sein. Vatted oder Pure Malt - Vermischung von Malt Whiskys verschiedener Destillieren

Vintage Abfüllungen - Single Malt Whisky, der aus einer Destillation (Produktion) entspringt. Er wird deswegen auch als Jahrgangswisky bezeichnet.

Inhaltsstoffe

Neben dem erwähnten Getreide, das die Basis für die Erzeugung ist, sind Hefe, Torf und Wasser notwendige Rohstoffe. Die „reinen, frischen und meistens besonders weichen Wasserquellen“⁽³⁾ Schottlands gelten als Qualitätsmerkmal schottischen Malt Whiskys. Aus Gründen der Verkaufsförderung fügen die Hersteller dem Whisky Farbstoff hinzu. Eine „einheitliche Farbgebung“⁽⁴⁾ sei für eine Mehrzahl der Käufer wichtig. Auch im Sinne der Kontinuität, die ein Markenprodukt auszeichnet sei diese Maßnahme notwendig. Ein Großteil der Whiskyexperten, insbesondere deutsche Enthusiasten, verpönt den Einsatz von Farbstoffen und fühlt sich betrogen. Ob dieser Zusatz -wie behauptet wird- tatsächlich Geschmacksveränderungen mit sich bringt ist umstritten. Bei dieser Wahrnehmung sind wahrscheinlich psychologische Gründe ursächlich.

Herstellung

Den Herstellungsprozess genauer zu betrachten wäre der Erfüllung der Aufgabe nicht dienlich. Eine Besonderheit der Produktion der schottischen Destillieren im Vergleich zur

Welt-Industrie, die charakteristisch für das gesamte Produkt ist erscheint mir jedoch als erwähnenswert: der Großteil der Produktionsabläufe wird hier noch von Hand betrieben. Liebe zum Detail und große Erfahrungswerte lasse ich als Schlagworte im Raume stehen und werde an späterer Stelle darauf zurückkommen. Des Weiteren ist die Herstellung von einer hohen regionalen Verbundenheit geprägt. Anstatt die Rohstoffe preisgünstig am Weltmarkt zu beschaffen werden die traditionsreiche Partnerschaften mit ansässigen Bauern gepflegt. Der Kenner weiß über die „speziellen Nuancen“⁽⁵⁾, die den bestimmten Marken ihr ganz persönliches Gesicht geben.

Lagerung und Abfüllung

Die Lagerung von Whisky, oder vielmehr die Reifung ist wahrscheinlich das Moment, das den Charme dieser Spirituose ausmacht und ihr das Image von Exklusivität und Individualität verleiht. Die Mindestlagerzeit von drei Jahren, die das schottische Gesetz vorschreibt, wird in der Regel überboten. Durchschnittlich 8-12 Jahre lagert die Flüssigkeit in so genannten warehouses, bis sie zu Scotch Whisky wird. Neben der Farbe, die sich in dieser Zeit entwickelt, prägt die Reifung in Eichenholzfässern den Geschmack (bis zu 50%), durch den sich der Whisky auszeichnet. Nähere Ausführungen zu den Tricks und Methoden der schottischen Whisky-Füchse erspare ich mir. Die Abfüllung wird entweder direkt von den Brennereien oder von so genannten unabhängigen Abfüllern getätigt.

Sorten

Meine Recherche hat ergeben, dass es in Schottland über 110 verschiedene Whisky Brennereien gibt. Zwar sind einige von Ihnen bereits geschlossen, aber die Erzeugnisse sind mit Sicherheit noch im Umlauf. Die genaue Sortenanzahl war nicht auffindbar, erscheint mir aber auch als unerheblich. Diese große Auswahl und Vielfalt ist ein Anzeichen, dass Whisky ein sehr zeitintensives Hobby sein kann.

Die Whisky Produktion verteilt sich über die gesamte Region verteilt: Der hergestellte Whisky unterscheidet sich abhängig von Region, Destillerie und Fass im „Charakter“

Preise

Die Preisspanne von Malt Whisky ist sehr hoch und ergibt sich aus vielschichtigen Kriterien. Brennerei, Alter, Seltenheit und sogar die Fässer, in denen der Whisky gereift ist sind

aus schlaggebend, ob ein Malt 10 oder 1000 € kostet. Der Fach- und Versandhandel bietet Malts, „die eine große Anhängerschaft gefunden haben“ ⁽⁶⁾, zu 25 - 40 € an. Aufgrund der gestiegenen Nachfrage (siehe folgende Kapitel) ist Malt Whisky inzwischen ins Sortiment von Verbrauchermärkten gelangt. Dieser „Supermarkt Malt“ ⁽¹¹⁾ für 10-15 € ist jedoch qualitativ minderwertig und mehr Konsum- als Genussmittel. Grundsätzlich kann man Malt Whisky als superiores Gut bezeichnen. Ein Hinweis, der Rückschlüsse auf die Zielgruppe erlaubt.

Industrie / Marktsituation

Kaum eine der über 110 schottischen Brennereien wäre logistisch in der Lage, den Vertrieb und das Marketing ihrer Erzeugnisse selber zu realisieren (große Destillieren wie Laphroaig sind die Ausnahme). Zunächst gibt es Großunternehmen, die diese Aufgaben zum Teil übernehmen und somit den Export gewährleisten. Mit knapp über 50 Destillieren ist der Konzern Diageo Plc. (ehemals UDV) führend auf dem Weltmarkt tätig. Die folgende Grafik weist die Dominanz gegenüber dem zweit- und drittstärksten Unternehmen (Allied Domecq und Pernod Ricard) auf.

Hinzu kommen weitere Konzerne, die eine verhältnismäßig kleine Rolle auf dem internationalen Whisky Markt spielen. Diese Marktsituation lässt sich durchaus als Oligopol bezeichnen.

Der Rest des verkauften Whiskys stammt von so genannten Unabhängigen Abfüllern. Die „großen vier (the big four)“ ⁽⁹⁾ sind Gordon & MacPhail's (G&M), Signatory, Douglas Laing (DL), und Ian MacLeod. Sie kaufen den Whisky fassweise (somit ist den Unternehmen ein gewisser Absatz garantiert), füllen ihn in Flaschen ab und verkaufen ihn unter eigenem Namen an den Fach- und Einzelhandel.

Export

Regelmäßig veröffentlicht die Scotch Whisky Association (SWA) die Exportzahlen Schottischen Whiskys. Die SWA proklamierte bereits das Jahr 2002 als das „drittbeste Jahr der schottischen Whisky-Industrie“ ⁽¹⁰⁾. Besonders die 10% Steigerung von Malt-Whisky war ausschlaggebend für diese positive Erkenntnis und weist auf, dass sich Schottischer Malt Whisky von einem Nischenprodukt zu einem lukrativen Marktsegment entwickelt hat.

Wie diese beiden Grafiken veranschaulichen, hat der Export erneut zugenommen. Folgerichtig ist 2003 das zweiterfolgreichste Jahr der Branche, die sich somit in einer absoluten Hochzeit befindet. Mit einem Anstieg von 2,285 auf 2,375 Mrd GBP/Jahr und von 942.0 auf 980.7 Flasche/Jahr konnte die Industrie jeweils einen Anstieg von 4% verzeichnen. Wie die Übersicht der acht größten internationalen Märkte zeigt, trägt Deutschland als fünftgrößter Markt einen nicht unwesentlichen Anteil zu dieser Entwicklung bei.

In ihrem „elektronischen Whisky Buch“ behauptet Theresa Lüning, Deutschland, Österreich und die Schweiz hätten einen Nachteil auf dem Whiskymarkt, das sie als „reiche Länder“ gelten und die Konzerne versuchen, „das Preisniveau [...] auf die Einkommensverhältnisse anzuheben“⁽⁸⁾. Auch wenn sie einen Beweis schuldig bleibt möchte ich diese These im Hinblick auf die Lösung der Aufgabenstellung erwähnen.

Entwicklung / Trend

Wie wir sehen ist die Beliebtheit und Popularität schottischen Malt Whiskys in den letzten Jahren erheblich gewachsen. Während er früher größtenteils zur Erstellung von Blended Whiskys produziert wurde, werden heutzutage bereits 40% der Produktion als reiner Malt verkauft und entsprechend 60% fließen in die Verschneidung von Blends. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung fortsetzt und die Nachfrage an reinen Malts stetig wächst.

Aufgrund der langen Zeit, die der Whisky von der Erstellung bis zum Verkauf benötigt, haben die großen Lieferanten Probleme, die steigende Nachfrage dauerhaft adäquat zu bedienen. Die Rezession der britischen Wirtschaft in den neunziger Jahren ist eine entscheidende Ursache der momentanen Knappheit älterer und somit hochwertiger Lagerbestände.

Früher konnten die Produzenten die Spreu vom Weizen trennen und nur die Destillationserzeugnisse auf den Markt bringen, die dem hohen qualitativen Anspruch gerecht wurden. Heutzutage werden auch die Ressourcen des Whiskys aus schlechten Fässern benötigt. Um den Bedarf zu decken verkürzt sich die Zeit, die dem Whisky zur Reifung gewährt wird. Die Folge ist, dass zunehmend mehr minderwertiger Whisky auf den Markt kommt. Um sich auf dem neuen Markt als führende Marke zu etablieren, sind qualitative Standards des eigenen Whiskys eine Prämisse.

Mit der steigenden Beliebtheit erhöht sich automatisch die Produktkenntnis der Konsumenten und somit deren Anspruch. Um diese Ansprüche möglichst kontinuierlich bedienen zu können und um als Konsequenz Kundenzufriedenheit und daraus folgende Treue zu erreichen, hat ein Großteil der Whiskykonzerne (z.B. Diageo) die Kooperation mit den Unabhängigen Abfüllern

beendet. Die immer knapper werdenden Ressourcen werden dringend für den eigenen Absatz benötigt. Die vier Großen haben die Entwicklung früh genug antizipiert und sich entsprechende Lagerbestände angelegt (10.000 bis 20.000 Fässer). Um in Zukunft weiterhin auf dem Markt bestehen zu können, haben drei der vier bereits eigene Brennereien zur Produktion eines unabhängigen Single Malt Whiskys gekauft. Die kleineren Unabhängigen Abfüller bleiben bei dieser Entwicklung auf der Strecke und werden sich langfristig nicht auf dem Markt halten können.

Beim Kampf um die preisbestimmenden Positionen in den oligopolistischen Verhältnissen ist ein gewisser Verdrängungswettbewerb eingetreten. Dieser zeichnet sich insbesondere durch „Übernahmeschlachten“⁽¹³⁾ und Fusionen aus. Die Anzahl der verschiedenen Anbieter verringert sich somit stetig. Diese Verschiebung der Besitzverhältnisse wird jedoch keinen Einfluss auf die Vielfalt der Sorten haben. Vielmehr wird die Anzahl an Malts durch die Konzentration der Unternehmer auf dieses Segment steigen und die Auswahl an Blends zurückgehen. Ein Beleg für diesen Trend ist eine Studie des Magazins Drinks (Ausgabe 02/2004). Mit 22% ist Single Malt Whisky als häufigste Spirituose auf Bar-karten ausgewählter Hotels (225) und eigenständiger Betriebe (125) vertreten. Hinter Likören (11%) und Rum (10,2%) belegt Blended Scotch Whisky „nur“ noch den vierten Platz.

Welche Folge hat diese Entwicklung für den ausländischen (also auch den deutschen) Whisky Markt?

Zu Zeiten geringerer Nachfrage war es üblich, dass exklusiver Whisky über Umwege fassweise in den regionalen Markt gekommen ist und dort privat abgefüllt wurde. Somit war es für Interessierte verhältnismäßig einfach, an hochwertigen Whisky zu gelangen. Diese Möglichkeit wird -betrachtet man die momentane Entwicklung- zunehmend geringer. Zwar häufen sich die Möglichkeiten, Whisky zu moderaten Preisen zu erwerben aber

erstklassiger Whisky wird in Zukunft immer mehr zur Rarität. Vom Genussmittel entwickelt er sich zum Sammlerobjekt und für manche Enthusiasten sogar zum Spekulationsobjekt.

2.1.2_Der Standort - Düsseldorfer Whiskykultur!?

[...] Paupo und Moffenklapper sind der Meinung, dass diese Stadt optimal für einen Launch geeignet ist. Überprüfen sie diese Annahme kritisch. (schriftliches Briefing)

Zunächst war ich recht skeptisch bezüglich Paupos und Moffenklappers Überzeugung, Düsseldorf sei optimal für den Launch der Maßnahmen. Meine ersten Recherchen nach einer einschlägigen Whisky-Szene in der Landeshauptstadt waren ernüchternd. Mit dieser Prämisse als Kriterium erschien mir jedoch auch keine andere Großstadt als adäquate Alternative.

Je intensiver ich mich mit dem Thema beschäftigte, umso mehr leuchtete mir die Überlegung meiner Auftraggeber ein. Neben profanen Aspekten fand ich themenrelevante Argumente, die die Wahl auf Düsseldorf untermauern:

Knotenpunkt von NRW

Keiner bestimmten Region (Bundesland) in Deutschland, respektive deren Einwohnern, kann eine besondere oder auffallende Affinität zu Whisky zugeschrieben werden. Da Nordrhein Westfalen das bevölkerungsreichste Bundesland ist, wird es hier auch eine entsprechend hohe Anzahl an Whisky-Liebhavern geben. Als Landeshauptstadt, „Schreibtisch des Ruhrgebiets“ und „internationales Handelszentrum“ ⁽¹⁴⁾ sowie aufgrund der zentralen Lage inmitten anderer Großstädte kann Düsseldorf als Knotenpunkt von NRW bezeichnet werden. Der hohe touristische Faktor (Altstadt, Hafen etc) treibt viele Unternehmenslustige (und somit potentielle Kunden) aus dem Umland nach Düsseldorf.

Nähe zu Amsterdam

Wenn es um die Frage des Transfers nach Amsterdam geht ist Düsseldorf als Startort durch aus geeignet.

Hohes Einkommen

Wie im Vorlauf bereits festgestellt wurde, ist Whisky im Bereich der superioren Güter anzusehen. Um begeisterungsfähig zu sein, für ein Tasting nach Amsterdam zu fahren muss man sich einigermaßen mit der Materie auskennen. Um sich damit auszukennen bedarf es der Auseinandersetzung, die vielen Menschen aus finanziellen Gründen nicht möglich ist. Mit einem Durchschnittseinkommen von 19.405 € je Einwohner liegt Düsseldorf 18,8 % über dem Landes- und 26,2 % über dem Bundesdurchschnitt⁽¹⁵⁾. Die Preisgestaltung der Düsseldorfer Ausgehszene ist ein weiteres Indiz, dass die ansässige Bevölkerung durchaus bereit ist, einen verhältnismäßig hohen Anteil ihres überdurchschnittlichen Einkommens in ihre Freizeit und ihr Wohlbefinden zu investieren.

Clubs

Für Whisky Liebhaber gibt es eine etablierte Form, zusammenzufinden und sich auszutauschen: Clubs, Vereine bzw. Interessenvereinigungen. Diese sind über die gesamte Republik verstreut. Mit der Scotch Malt Whisky Society - Germany West (SMWS-NRW) sowie dem Scotch Single Malt Circle (SSMC) finden sich zwei dieser Institutionen in Düsseldorf. Mit etwa 1000 Mitgliedern ist der SSMC eine der größten Vereinigungen seiner Art in Deutschland. Es ist zu vermuten, dass ein Großteil dieser Mitglieder aus Düsseldorf und Umgebung kommt.

Ausländer

Düsseldorf hat eine Einwohnerzahl von ca. 570.000. Ungefähr 17% (knapp über 100.000) davon sind ausländischer Staatsangehörigkeit. Schauen wir uns an, welche Nationalitäten auffällig häufig vertreten sind:

Mit zwei der aufgeführten Nationen sind wir bereits in Kontakt getreten, als es um die Exportzahlen der schottischen Whisky Industrie ging: Griechenland und Japan. Wenn in den Heimatländern verhältnismäßig viel Whisky konsumiert wird ist zu vermuten, dass auch die in Deutschland lebenden Bürger dieser Nation eine gewisse Affinität zum Wasser des Lebens haben. Der überdurchschnittlich hohe Anteil von Griechen und Japanern in Düsseldorf bestärkt noch einmal die Überlegungen von Paupo und Moffenklapper.

Whisky-Szene

Wie bereits erwähnt ist die Düsseldorfer Whisky-Szene nicht besonders ausgeprägt. Im Folgenden trotzdem die wenigen Anlaufstellen, die die Stadt für Whisky Liebhaber bietet:

Kaufen

Der Spirituosenladen

The Scotch Single Malt Circle

Hansenhändler

KARSTADT AG

Enoteca

Slainte - Whisky und Schottisches

Trinken und Treffen

Slow Food Deutschland e.V., Convivium Düsseldorf

Blue Moon

HUMID'OR VEREIN ZUR FÖRDERUNG UND PFLEGE DES KULTIVierten GENIESSENS
E.V.I.G.

2.1.3_Der Weg von Düsseldorf nach Amsterdam

Wie erwähnt zeichnet sich Düsseldorf durch die Nähe zu Amsterdam aus. Im Folgenden ein kurzer Überblick, welche Möglichkeiten des Transfers es gibt:

Deutsche Bahn

In regelmäßigen Abständen (mindestens stündlich) bietet die Deutsche Bahn Verbindungen nach Amsterdam an. Für € 41,40 kann man die Strecke in 2:15 h mit dem ICE zurücklegen. Bei der preiswerteren Variante (€ 30,80) muss man umsteigen (von RE in IC) und benötigt 3:16 h.

Auto

Die Recherche beim Routenplaner des ADAC ergibt eine Entfernung von 228,47 km, die man innerhalb von 2:20 überwinden kann.

Reisebusse

Eine Option, die besonders in Hinblick auf die Organisation regelmäßiger Exkursionen interessant sein kann. Da ich keine genauen Angaben zu Zeitpunkt und Personenanzahl machen konnte sind die eingeholten Angebote recht unverbindlich. Meine Anfrage bei drei verschiedenen Unternehmen galt für zwei Tage. Hinfahrt an einem Wochenende, anschließender Aufenthalt in Amsterdam (in dem das Tasting eingeplant ist), eine Übernachtung und Rückfahrt am darauf folgenden Tag. Bei allen drei Unternehmen lagen die Preise zwischen € 1000-1200.

2.1.4_Der Zielort - Amsterdam, immer eine Reise wert

Amsterdam gehört mit Sicherheit zu den ansehnlichsten und beeindruckendsten Metropolen Europas. Von verschiedenen kulturellen Einflüssen geprägt besticht die Stadt vor allem durch ihre Vielseitigkeit. Für jeden ist etwas dabei:

Kultur

Mit einem überdurchschnittlichen Angebot von ca. 45 kulturellen Ereignissen pro Tag gehört Amsterdam zu den größten Kulturstädten Europas. Besonders vielseitig ist das Angebot in den Bereichen Ballett, Theater, Oper und Musik. Auch für den Kunst- und Ausstellungsinteressierten bietet Amsterdam ein volles Tagesprogramm. Das Rijksmuseum, das Van-Gogh-Museum, das Stedelijk-Museum, das Het Rembrandthuis und das Anne-Frank-Haus sollte man als ambitionierter Kenner gesehen haben.

Nachtleben

Besonders häufig sind die Bruine Cafés (Braune Cafés) und kleine Proeflokaale (Probierstuben) anzutreffen. Diese charmanten Lokale dienen als Treffpunkt ebenso für junge wie für ältere Einheimische. Aber auch Touristen sind selbstverständlich gern gesehen, da sie ihren Teil zum Erhalt dieser Einrichtungen beitragen. Angezogen werden sie hauptsächlich durch die altertümliche Einrichtung und die großzügige Auswahl verschiedener Spirituosen, die hier zu äußerst fairen Preisen probiert werden können. Auf der Suche nach Restaurants, Straßenakrobaten, Discos oder Musikkneipen werden die Suchenden an den Plätzen Leidseplein und Rembrandtplein fündig. Eine weitere Besonderheit des Amsterdamer Nachtlebens, die vor allem für allein stehende Männer von hohem Interesse sein kann, ist das weltbekannte Rotlichtviertel Walleijes.

Shopping

Dem großen Flohmarkt am Waterlooplein stehen in Amsterdam Möglichkeiten gegenüber, die besonders für „Modebewusste, Antiquitätenliebhaber [...]und Luxushopper“⁽¹⁷⁾ einen hohen Reiz besitzen. Insbesondere Diamanten-Liebhaber kommen auf ihre Kosten. Auch die Shopping Möglichkeiten zeichnen sich durch Vielseitigkeit aus.

Wie dieser kurze Anriss bereits deutlich macht, könnte man wahrscheinlich schon über die touristische Attraktivität Amsterdams eine eigene Diplomarbeit verfassen. Als letztes seien noch die Grachtenrundfahrten erwähnt, die ein Muss für jeden Amsterdam-Touristen sind.

Neben den Bruine Cafés ist für Whisky-Liebhaber das Internationale Whisky Festival, das Anfang November stattfindet erwähnenswert.

Unterkünfte

Für die Aufgabe, regelmäßige Exkursionen durchzuführen ist die Frage, wo die Teilnehmer zu welchem Preis übernachten können interessant. Insgesamt gibt es in Amsterdam ungefähr 60 Hotels. Der Anzahl der Sterne entsprechend unterscheiden sich die Preise, die die Hotels für eine Übernachtung veranschlagen. Zwischen € 35 und 350 ist für jeden Geschmack und Anspruch etwas dabei. Ich gehe davon aus, dass man für ca € 80 ein ordentliches Zimmer bekommt. Im Falle regelmäßiger Buchungen ließe sich, dem mündlichen Briefing zufolge, ein Mengenrabatt von 30-40% kalkulieren. Somit kämen wir auf einen Preis von ca. € 50, der den Teilnehmern der Exkursion angeboten werden können.

2.2_Mikroanalyse

2.2.1_Zielgruppe - Segmentierung

2.2.1.1_Motivationen und Gefühle

In diesem Kapitel werde ich versuchen, besondere Merkmale des Whisky-Trinkers aufzuzeigen. Dafür möchte ich einige Zitate und Thesen von Whisky-Liehabern aufführen, die mir bei meiner Recherche als bemerkenswert aufgefallen sind. Diese sollen einen

Eindruck vermitteln, welche Motivationen und Gefühle ausschlaggebend für den Konsum und typisch für die Konsumenten sind.

„Die Progression zur Bessesenheit“ ⁽²⁰⁾ „meistens beginnt es doch mit einem Erlebnis, das alles andere als gut oder schön ist, sondern mehr mit Hollywood-Männlichkeit zu tun hat. Der erste [...] war scharf und brannte höllisch“ ⁽¹⁸⁾

Für den Einsteiger und Laien haftet Whisky das Image als "harter Drink für harte Männer" ⁽¹⁹⁾ an. In einem interessanten Artikel werden die „Stufen und das charakteristische Verhalten“ ⁽²⁰⁾ einer Malt-Whisky Karriere genauer (und sehr kritisch) beleuchtet:

1. Neugier Entdeckung, dass er „den Geschmack wirklich gerne mag“ ⁽²⁰⁾ „neugierig durch das, was er oder sie von anderen

Enthusiasten gelesen oder gehört hat.“ ⁽²⁰⁾

2. Begeisterung „Das Spiel beginnt. Unstillbarer Durst auf Wissen (und Malt)...“ ⁽²⁰⁾

„Da gibt es wirklich immer Neues zu entdecken.

Und die Entdeckungsreise hat gerade erst begonnen...“ ⁽²¹⁾

3. Fanatismus „hat [...] seine eigene whiskybezogene Webseite“ ⁽²⁰⁾ „Schottland mindestens schon einmal besucht

oder er plant es wenigstens“ ⁽²⁰⁾

„Er hat vielleicht ein getrenntes Kreditkartenkonto, von dem seine Ehefrau nichts weiß“ ⁽²⁰⁾

4. Besessenheit „mehr Whiskys gebunkert, als er im Rest seines Lebens trinken kann“ ⁽²⁰⁾

„jetzt wahrscheinlich geschieden oder er

hat die perfekte Ehefrau“ ⁽²⁰⁾

5. Terminalstadium wünscht sich „seine eigene Brennerei zu kaufen, um sicherzugehen, fortwährend mit Malt versorgt zu werden.“ ⁽²⁰⁾

Dieser Erfahrungsbericht beschreibt den schmalen Grat zur Sucht und zeigt, wie sich das Hobby bei manchen Enthusiasten zum Lebensmittelpunkt entwickelt und welche Abstriche dafür in Kauf genommen werden.

Persönlichkeitstyp - Trinker oder Sammler

Zu welchem Typen man gehört entscheide sich bereits in Stufe 2. „Der Sammler [...] hortet Malt und stellt die Flaschen auf ein Regal um sie anzubeten und [...] lädt andere Sammler ein, um über seine Sammlung zu plaudern.“⁽²⁰⁾ Der Trinker hingegen hortet „Malt ebenso, aber nur, um untereinander zu tauschen, oder um ihn irgendwann in der Zukunft zu trinken. Trinker verachten die Sammler“⁽²⁰⁾. Wie zuvor bereits festgestellt, hat sich Whisky vom Genussmittel zum Sammlerobjekt bis hin zum Spekulationsobjekt entwickelt.

Understatement / Image

„...man meint einer „höheren“ Genießerklasse anzugehören, wenn man Malt trinkt und Blends links liegen lässt.“⁽²²⁾

Dieses Statement zeigt meines Erachtens deutlich zwei Aspekte, die für den Whisky (besonders den Malt) Spezialisten von großer Bedeutung sind. Zum einen sehen sie den Konsum als einen „Genuss, den zu probieren ein Erlebnis ganz besonderer Güte ist“⁽²³⁾, zum anderen nehmen sie eine relativ elitäre Position für sich in Anspruch („für mich sind nur diejenigen echte Whiskytrinker, die Malt Whisky oder wenigstens Scotch Whisky zu sich nehmen“⁽²⁴⁾). Das hohe Niveau gilt ebenso für ihr Lieblingsgetränk wie für sie selber. Auch die im Vorlauf erwähnten Attribute Liebe zum Detail, Exklusivität, Individualität und große Erfahrungswerte sind Teil dieses positiven Image Transfers. Weiterhin wesentlich für den hohen Anspruch, der die Essenz dessen ist, ist eine maximale Kenntnis über das Produkt. Als Kenner zu gelten und um Ratschlag gebeten zu werden ist eine Genugtuung für selbsternannte Whisky-Experten. Wirklich entscheidend sei jedoch eine „Kombination aus Wissen und Sensibilität“⁽²⁵⁾.

Gefühl

Um die notwendige Sensibilität zu entwickeln bedarf es einer gewissen „Konzentrationsfähigkeit auf die eigene Wahrnehmung“⁽²⁶⁾. Es sei also keineswegs nur eine Gefühls- sondern auch eine Kopfsache. Clemens Dillmann zufolge muss man für den wahren Genuss ein stark ausgeprägtes multisensorisches Bewusstsein besitzen:

„seine Augen zur Spiegelung der Farbe des Whiskies im Gehirn nutzen, seine Nase den Duft aufnehmen lassen und aus beiden Wahrnehmungen seinen Mund vorbereiten auf

das, was ihn völlig ausfüllt, manchmal betäubt, manchmal prickeln lässt, manchmal erregt, manchmal brennen lässt aber immer intensiv fühlen lässt. Gefühle sind es, die den Whisky zur Nummer 1 unter den Spirituosen gemacht haben.“

Der Eindruck, dass es sich hierbei um ein Liebesgeständnis handelt wird durch seinen Ratschlag, den Whisky „durch Handschmeicheleien leicht [zu] erwärmen“ ⁽²⁸⁾ bestärkt.

Geschmack

„Das, was dort den ganzen Mund mit noch nie zuvor erlebter Intensität ausfüllte, die Zunge leicht zittern ließ und im Mund etwas ablaufen ließ, das so komplex war, so viele geschmackliche Erlebnisse in einem relativ kurzen Moment ablaufen ließ und schließlich über den Hals und die Nase beim Ausatmen noch einmal ganz andere Nuancen präsentierte...“ ⁽²⁹⁾.

Auch wenn ich Dillmans Ausführungen nicht überbewerten möchte (wobei sich mit Sicherheit viele Liebhaber in seinen Formulierungen wieder finden) zeigt es doch, mit welcher Emotionalität und Leidenschaft der Whisky konsumiert bzw. genossen wird.

Besonders die eigenständigen regionalen Nuancen des Malts scheinen eine große Bedeutung zu haben. „In jedem Whisky steckt so viel Schottland“ stellt zum Beispiel Maggie Miller (Gründerin des Scotch Single Malt Circle) fest. Dillmann hingegen deutet in seiner Äußerung, dass man „einen Hauch von Seeluft zu spüren meint“ ⁽³⁰⁾ an, dass durchaus ein gewisses Maß an Einbildung Ursache dieser Wahrnehmung ist.

Lebenselixier

Die folgenden Zitate verschiedener großer Geister sollen zeigen, welche Wertschätzung Whisky mitunter zu gute kommt und wie sehr er in den Lebensmittelpunkt rücken kann:

„Die chemische Analyse der sogenannten dichterischen Inspiration ergibt 99% Whisky und 1% Schweiß.“ (William Faulkner)

„Ich verstehe nicht, weshalb man so viel Wesens um die Technik des Komödien-Schreibens macht. Man braucht doch nur die Feder in ein Whisky-Glas zu tauchen.“ (Oscar Wilde)

„Whiskey ist flüssiges Sonnenlicht.“ (George Bernard Shaw)

„Die Freude weckt er, ist von kühnem Wesen, die wilde Natur Schottlands erfüllt seine Seele: Malt Whisky, ein Nektar wie Gold.“ (G.A. McB. Butler)

Faszination

„Schottischer Whisky bewahrt ein Geheimnis, den Zauber seines Heimatortes.“ (Ivor Brown).

Das Wissen um dieses Geheimnis und das innere Bedürfnis, es vielleicht irgendwann lüften zu können ist eine der Hauptursachen der Faszination, die bei Manchen bereits durch den ersten Kontakt erzeugt wird. Dillmann trifft es auf den Punkt, wenn er sagt „Whisky ist eine Materie, die nicht entzaubert ist und es auch so bald nicht sein wird“.

Das Geheimnisvolle, das Unfassbare, die Individualität sowie die Vielfältigkeit in Hinblick auf Herstellung und Geschmack machen den entscheidenden Reiz aus.

Motivation

Wie zu Beginn dieses Abschnittes behauptet, sollen diese Ausführungen helfen, einen Einblick in die Motivationen der Liebhaber zu erlangen. Meines Erachtens sind folgende Beweggründe entscheidend:

Spannung

Das Thema bietet unzählige Möglichkeiten, sein Wissen stetig zu vergrößern, Erfahrungen zu sammeln und immer wieder überrascht zu werden. Neugierde und Wissbegierigkeit sind menschliche Triebe, die das Hobby Whisky im hohen Maß stillen kann.

Kommunikation

Besonders der Austausch mit Gleichgesinnten nimmt eine wichtige Rolle in der Beschäftigung mit der Materie ein. „In trauter Runde Herstellung und Geschmack in Theorie und Praxis“⁽³¹⁾ durchzunehmen ist ein entscheidender Beweggrund. Whisky als gemeinsamer Nenner dient der Geselligkeit und dem beglückenden Gefühl des gemeinsamen Erlebens.

Profilierung

Für Einige ist die Auseinandersetzung mit dem Thema und die Intensivierung des Hobbys eine Möglichkeit, sich gegenüber Anderen zu profilieren. Mancher, der in anderen Lebensbereichen eine eher untergeordnete Rolle spielt kann sein Selbstwertgefühl erhöhen, indem er aufgrund seiner Kenntnisse und Erfahrungen ein hohes Ansehen genießt. Wenn man ansonsten ein verhältnismäßig unerfülltes Leben führt bietet Whisky die Möglichkeit, viel Zeit, Liebe und Geld

zu investieren.

Verdrängung

Diese Motivation schlägt in eine ähnliche Kerbe. „Man nimmt das Zwiegespräch mit dem Glaseinhalt auf und vergisst die böse Welt drumherum.“⁽³²⁾ Wenn das natürliche Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit und menschlicher Wärme nicht ausreichend befriedigt wird kann Whisky einen adäquaten Ersatz bieten. Ist dieser Beweggrund die Ursache, ist die Schwelle zum Alkoholismus schnell überwunden.

2.2.1.2_Soziodemographisch

Auf den vorangegangenen Seiten habe ich im Wesentlichen über verhaltensorientierte und psychographische Kriterien gesprochen. Die Ausführungen beziehen sich hauptsächlich auf Eigenschaften, die direkt mit der Whisky Leidenschaft in Bezug gebracht werden können. Weitergehende Informationen zu generieren erwies sich als schwierig, da ich keinerlei Studien zu dem Thema finden konnte, für eine eigene Primärerhebung der Zugriff auf Zielpersonen nicht vorhanden war und aufgrund der Anonymität, von der die Quellen im Internet geprägt sind. Ich hoffe, trotzdem einige markante Charakter Züge verdeutlicht zu haben.

Auch im Falle der soziodemographischen Kriterien ist es schwierig, umfassende und vollständige Aussagen zu treffen. Die folgenden Erläuterungen beruhen auf Vermutungen und Erkenntnissen, denen ein gewisser Menschenverstand zu Grunde liegt:

Geschlecht

Meine Vermutung zu Beginn der Recherche, ich würde nur auf Vertreter des männlichen Geschlechts treffen hat sich als falsch erwiesen. Zwar dominieren sie die Szene, aber auch viele Frauen widmen sich dem Scotch-Whisky und tun dies in Foren oder mit eigenen Homepages kund. Auf den Fotos verschiedener Whiskytastings, die im Internet veröffentlicht sind konnte ich nur unwesentlich mehr Männer als Frauen ausmachen.

Alter

Der übliche Whisky Enthusiast hat die 40 Jahre in der Regel überschritten. Zwar fehlen mir belegende Quellen, aber folgende Erkenntnisse stützen diese Behauptung: Zunächst

die vielen, online verfügbaren Fotos verschiedener Tastings oder ähnlicher Veranstaltungen (Beispiel s.o.), die Personen dieses Alters zeigen. Vorrangig ist jedoch die Feststellung, dass ein gewisses Grundkapital und die entsprechende Bereitschaft, dieses zu investieren Voraussetzung ist. Es wird kaum Studenten oder Berufseinsteiger geben, die das leisten können oder wollen. Natürlich bestätigen Ausnahmen die Regel.

Einkommen

Wie schon des Öfteren angesprochen bedarf es ausreichender finanzieller Ressourcen, um dieses Hobby auszuleben. Dementsprechend gehe ich von einem verhältnismäßig hohen Durchschnittseinkommen unserer Zielpersonen aus.

Beruf & Ausbildung

Einen gewissen intellektuellen Anspruch der Whisky-Liebhaber habe ich ja bereits im Vorlauf erläutert. Es ist zu vermuten, dass der Großteil der Zielpersonen einen entsprechenden Beruf bzw. Ausbildung innehaben. Ich vermute auch einige Rentner unter der Zielgruppe, da diese bekanntermaßen relativ viel Freizeit haben und dieses Hobby wie erwähnt viel Zeit in Anspruch nimmt / nehmen kann.

Aussagen über Familienstand, Haushaltsgröße oder geographische Merkmale werde ich nicht treffen, da ich hierzu keine entsprechenden Quellen ausfindig machen konnte und weil ich sie nicht als relevant erachte.

2.2.1.3_Typisch Deutschland

Ich habe probiert, explizite Merkmale deutscher Whisky-Enthusiasten in Erfahrung zu bringen. In jedem Fall ist festzustellen, dass die Whisky Szene in Deutschland in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist. „Seit 1998 wächst der deutsche Markt um 15% pro Jahr“⁽³⁶⁾ heißt es in einer Pressemitteilung des The Whisky Club. Derselben Mitteilung zufolge schätzt man die Zahl der deutschen Liebhaber auf ca. 200.000. Erinnern wir uns an die Aussage, dass besonders die deutsche Kundschaft anprangert, dass die Hinzufügung von Farbstoffen Geschmacksveränderungen mit sich bringe. Passend zu dieser Behauptung erscheint der Vorwurf von Iain Henderson (Brennerei Laphroaig) bezüglich des „ungesunden Halbwissens von manchen Deutschen, die sich selbst als Whisky-Experten bezeichnen“⁽³³⁾. Meines Erachtens ist diese Erkenntnis keine große Hilfe, da sie lediglich das

Klischee des pessimistischen, nörgelnden und besser wissenden Deutschen bestärkt, aber keine Rückschlüsse bezüglich der deutschen Whiskykultur erlaubt.

Anscheinend gibt es in Deutschland ein Übermaß an Whisky-Liebhabern, die dem Persönlichkeitstyp des Sammlers zuzuordnen sind. Zwar handelt es sich beim perfektionistischen Deutschen auch um ein allgemeingültiges Klischee, aber offensichtlich ist es der Definition des deutschen Whiskytrinkers dienlich. Außerdem erlaubt es den Rückschluss, dass der Deutsche bereit ist, eine relativ hohe Summe seines Einkommens in sein Hobby zu investieren.

2.2.1.4_Zusammenkunft und Informationsbeschaffung

Natürlich wird es in jeder Region das ein oder andere Etablissement geben, in dem man Geistesverwandte trifft um gemeinsam seinen kommunikativen Bedarf sowie seinen Durst zu stillen. Diese Bars sind jedoch die Ausnahme. Vorrangig haben die Konsumenten ihre vertrauten Runden, mit denen sie sich in privaten Räumlichkeiten versammeln um ihr Wissen und ihren Whisky miteinander auszutauschen.

Trotzdem gibt es mit Whisky Clubs oder Vereinen eine etablierte Form der Vereinigung. Im Abschnitt 6_Mediaplanung/Ansprechpartner befindet sich eine Übersicht, die keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit hat.

Diese Clubs zeichnen sich weitestgehend durch folgendes Angebot aus:

Organisation gemeinsamer Whisky Tastings

Besondere Whiskypreise aufgrund eigener Angebote oder entsprechender Kooperationen
Newsletter

Mitglieder Forum zum Austausch

Besonders die Newsletter helfen den Mitgliedern, immer auf dem Laufenden der aktuellen Entwicklung der Szene zu sein. Grundsätzlich ist hierfür das Internet die Informationsquelle Nr.1. Neben offiziellen Homepages verschiedener Unternehmen, diverser unabhängiger Communities (z.B. whisky.de) sowie unzähligen privaten Websites haben viele Händler ein umfangreiches Online Angebot.

Fachmagazine zu dem Thema sind recht rar. Neben Der Whisky-Botschafter (erhältlich im Abonnement sowie in „gut sortierten Pressevertrieben in Deutschland, Schweiz,

Fürstentum Lichtenstein und Österreich“ ⁽³⁵⁾) gibt es die WhiskyWatch. Ein einseitiges Druckerzeugnis, das bei ausgesuchten Fachhändlern sowie im Internet erhältlich ist. Schließlich können Interessierte ihr Wissen bei Tastings und Messen erweitern. Beide Veranstaltungen bieten die Möglichkeit, anerkannte Experten anzutreffen und zu befragen. Die drei großen Messen in Deutschland sind die Interwhisky in Frankfurt, die Whiskyfair in Limburg sowie der Cöpenicker Whiskyherbst in Berlin.

2.2.1.5_Whisky kaufen

Auch für die Beschaffung ihres Lieblingsgetränks nutzen die Liebhaber immer häufiger das Internet. Besonders rare Exemplare wechseln auf diesem Weg ihren Besitzer. Aufgrund der Anonymität, die Medium immanent ist, und der Angst, auf schwarze Schafe zu treffen und betrogen zu werden (bei Whisky eine recht hohe Gefahr) genießt der Fachhandel weiterhin einen hohen Stellenwert. Die persönliche Beratung ist bei der großen Zahl an Auswahlmöglichkeiten ein entscheidendes Kaufkriterium. Wie an anderer Stelle bereits aufgeführt, gibt es zunehmend die Möglichkeit, Whisky in gut sortierten Supermärkten zu kaufen. Unsere Zielgruppe, die Malt Experten, werden aufgrund ihres qualitativen Anspruchs jedoch eher selten darauf zurückgreifen. Für wahre Enthusiasten gibt es zudem die Möglichkeit, ihre Sammlung bei Auktionen zu erweitern.

2.2.1.6_Japaner & Griechen

Die Analyse der Exportzahlen der Schottischen Whisky Industrie in Kombination mit der Analyse des Startortes Düsseldorf hat ergeben, dass die überdurchschnittlich hohe Anzahl an Japanern und Griechen in der Landeshauptstadt ein weiteres lukratives Marktsegment darstellen. Aus diesem Grund möchte ich beide Gemeinden etwas genauer betrachten:

Über die in Düsseldorf lebenden Griechen gibt es kaum aussagekräftige Informationen im WWW. Sie sind weitestgehend gut integriert, gehen den unterschiedlichsten Beschäftigungen nach und fallen nicht erwähnenswert positiv oder negativ auf. Auch eine explizite Whisky Kultur der Griechen konnte ich nicht ausmachen. Interessant erschienen mir folgende Aussagen: „Die neuesten Statistiken zeigen: Whisky ist die von Griechen bevorzugte Spirituose“ ⁽³⁷⁾ und „Die Griechen trinken mehr Scotch als Ouzo“ ⁽³⁸⁾. Da beide

Quellen jeglichen Beweis schuldig bleiben, möchte ich ihnen keine große Bedeutung zu-messen.

Wesentlich aufschlussreicher waren die Erkenntnisse, die meine Recherche bezüglich der Japanischen Gemeinde ergeben hat.

Haben die Japaner aufgehört Whisky zu trinken?

Keineswegs! Die Ursache liegt in der enormen Entwicklung ihrer eigenen Whisky Produktion. Der Japanische Getränkekonzern Suntory gründete bereits 1973 und 1981 zwei Whisky Brennereien im Land der aufgehenden Sonne. Mit der Grundlage des Wissens von Mr. Taketsuru, der sich sein Wissen über Jahre in Schottland aneignete, sowie dem Import schottischer Technologien und spanischer Sherry Fässer sollte ein Qualitätswhisky geschaffen werden, „der zu den traditionellen japanischen Mahlzeiten als harmonisierende Ergänzung unter Erhalt des unveränderlichen Geschmacks der Mahlzeit als auch des Whisky passte“⁽³⁹⁾. Im Gegensatz zu den westlichen Ländern wird Whisky in Japan größtenteils zur Mahlzeit konsumiert. Als viertgrößter Produzent hinter Schottland, den USA und Irland besitzt Suntory inzwischen 60% Marktanteil in seinem Heimatland. Der Pionier Taketsuru gründete mit der Nikka Distillery einen ernstzunehmenden Konkurrenten. Der Rückgang des Importes schottischen Whisky ist also vor allem mit der Konzentration auf den einheimischen Whisky zu begründen. „Der Single Malt Yamazaki legte im ersten Halbjahr um 9% auf 70.000 Kisten zu“, ⁽⁴⁰⁾ heißt es in einer Veröffentlichung vom 12.08.2004.

Bei dem Hibiki, Royal und Yamakazi Pure Malt (siehe Bild4) handelt es sich um hochwertige Whiskys, die ebenso wie „die Malts aus der Yoichi-Brennerei von Nikka höchste Bewertungen“ ⁽⁴¹⁾ erzielen und „international höchstes Ansehen“ ⁽⁴²⁾ genießen.

Dieser Erfolg des Japanischen Whiskys hat sich auch nach Deutschland herumgesprochen, wo er sich, besonders in den japanischen Gemeinden, immer größerer Beliebtheit und eines steigenden Absatzes erfreut. Die Übernahme des Weingut Robert Weil war ein erster Schritt von Suntory in die Erfassung des lukrativen deutschen Marktes. Die Kooperation mit der Allied Domecq PLC zeigt, dass klassischer Malt Whisky jedoch nicht außer Acht gelassen wird.

Little Tokio oder Nippons Hauptstadt am Rhein

Wie in der Startort-Analyse bereits angerissen, ist Düsseldorf eine absolute Hochburg der japanischen Emigration. Ein paar Zahlen:

4.985 Japaner leben in Düsseldorf (NRW 7.168); bei rund 28.1000

Japanern in der BRD sind das 22%

420 Firmen mit Sitz in Düsseldorf (NRW 500)

Der Jahresumsatz dieser Unternehmen wird auf € 10 Mio. geschätzt

Diese Zahlen vermitteln, welche Bedeutung Düsseldorf für Japan hat und wie groß die japanische Präsenz in der Landeshauptstadt ist. Aber dieser Eindruck täuscht. Die Japaner haben sich ihre eigene, unabhängige und abgeschottete Infrastruktur aufgebaut: vom Einzelhandel, Gastronomie und Ärzten über Banken bis hin zur eigenen Industrie- und Handelskammer ist alles vertreten.

Arbeit findet der Großteil der Japaner in Industrieunternehmen aus den Bereichen Elektrotechnik, Chemie, Stahl, Maschinenbau. Ebenso bieten Handelshäuser, Speditionen, Bau- und Immobilienfirmen sowie Dienstleistungsunternehmen von Finanzen bis zu Werbung relativ gesicherte Arbeitsplätze mit -in der Regel- einem ansehnlichen Salär.

Aufgrund ihres hohen sozialen Status werden sie mitunter als „Edelemigranten“⁽⁴³⁾ bezeichnet. Die Integration des japanischen Personals wird zu einem erheblichen Teil von den Arbeitgebern betreut und organisiert. Dementsprechend festigt sich die Japanische Gemeinde in ihrer Substanz und bleibt (glücklich!) unter sich.

Verstärkt wird dieses System durch den Japanischen Club. Mit 360 Firmen und 5.680 Mitgliedern (80% der japanischen Gemeinde) „vereint sich die japanische Wirtschaftselite Düsseldorfs und hilft Neuankömmlingen als Mittler zwischen den Kulturen bei Eingewöhnungsschwierigkeiten“⁽⁴³⁾. Eine weitere erwähnenswerte Einrichtung ist das Deutsch-Japanische Center, in dem sich 33 Firmenniederlassungen sowie das Hotel Nikko angesiedelt haben.

2.2.2_Konkurrenz

Erfreulicherweise gibt es keine wirkliche Konkurrenz, die uns unsere potentiellen Kunden abspenstig macht. Die ähnlichen Bruine Cafés dienen eher als zusätzliche Anziehung. Andere Anbieter von Whisky Tastings können zwar kurzfristig Liebhaber davon überzeugen, anstatt nach Amsterdam in näher liegende Regionen zu fahren, aber grundsätzlich muss es nicht das Eine oder das Andere sein. Durch die Mund-zu-Mund-Propaganda, die auf diesen Veranstaltungen mit Sicherheit geschieht, unterstützen wir uns eher

gegenseitig. Im Endeffekt profitieren alle Beteiligten von einer steigenden Vielfalt des Whisky-Erlebnis-Angebotes.

2.3_Unternehmensanalyse

2.3.1_Fakten

Das Unternehmen taste-a-grain ltd. hat den Zweck, Whisky-Tastings im fiktiven Café K&One zu kommunizieren und zu realisieren. Diese Lokalität basiert auf dem real existierenden L&B Café, welches eines der im Vorlauf umschriebenen Bruine Cafés ist. Die Auftraggeber sind der Unternehmer Nicolo Paupo sowie der Betreiber des Cafés Keef Moffenklapper, seines Zeichens Whisky-Experte. Ein paar Fakten zum Café:

Standort Amsterdam

Lage Innenstadt, Fußgängerzone (aber keine Terrasse) Umkreis Hotels (auch 5*), Gastronomien, Sehenswürdigkeiten Gründung 1969

geöffnet 21:00 - 04:00 Uhr; Tastings von 12:00 - 18:00 Uhr Größe Platz für ca. 50 Personen

2.3.2_Angebot

Mit 400 Whiskysorten bietet Moffenklapper seiner Kundschaft eine große Angebotspalette. Trotz seiner Spezialisierung auf hochwertige Schottische Malt Whiskys kann er ein relativ niedriges Preisniveau halten. Eine Auswahl, für die man in Deutschland ca. € 200 zahlen müsste bekommt man hier für ungefähr € 70. Des Weiteren bietet er auch Standardgetränke und kleine Snacks (z.B. Käsebrote) an. Die angebotenen Tastings für € 20-30 kommuniziert er auf seiner bilingualen (e/nl) und professionellen Website.

2.3.3_Kooperationen

Durch die Unterstützung verschiedener Sponsoren ist Moffenklapper in der Lage, die Tastings zu diesen günstigen Konditionen anzubieten. Zu seinen Kooperationspartnern gehören verschiedene Brennereien und Großhändler.

2.4_SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient dazu, die Erkenntnisse der Analyse zusammenzufassen und zu veranschaulichen:

Stärken

Niedriges Preisniveau im Vergleich zu Unternehmen/Angebot Deutschland (Düsseldorf)
Professionelle Website als brauchbare und ausbaufähige Kommunikationsplattform
Bestehende Kooperationen mit Brennereien und Lieferanten
Große Auswahl an hochwertigen Whiskys

Schwächen

kleine Lokalität ohne Erweiterungsmöglichkeiten (keine Terasse)
Zusatzkosten (Anfahrt und Übernachtung) für Tastings
lange Anreise im Vergleich zu anderen Tastings

Chancen

Internet als Informations- und Kaufquelle
steigende Beliebtheit schottischen Malt Whiskys; erheblicher Wachstum der deutschen Szene (Clubs als Anlaufstelle)
Bedürfnis nach gemeinsamen Erleben, Austausch und Wissenserweiterung
Aktivitäten von Suntory auf dem Whisky Markt;
deutscher Markt hat an Aufmerksamkeit gewonnen
große Japanische Präsenz in Düsseldorf
Düsseldorf als Knotenpunkt mit Nähe zu Amsterdam und hohem Durchschnittseinkommen
Bereitschaft deutscher Liebhaber, viel Geld in ihre Leidenschaft zu investieren

Risiken

wenige Einrichtungen, in denen die Zielgruppe anzutreffen ist
hochwertiger Malt Whisky wird immer rarer; Entwicklung zum Spekulationsobjekt
geringes Angebot an Fachzeitschriften
Japanische Gemeinde lebt in separater Infrastruktur
touristische Attraktivität der Stadt Amsterdam
Lieferanten haben Probleme, Nachfrage adäquat zu bedienen

Die SWOT-Analyse zeigt, dass der Markt viele Chancen bietet, die Aufgabenstellung zu lösen. Man kann also durchaus von einer positiven Ausgangslage sprechen.

Mit Kommunikationsmaßnahmen muss es geschafft werden:

- a) die Zielgruppe effizient zu erreichen
- b) sie in ihren Bedürfnissen anzusprechen
- c) das Preisniveau und die Attraktivität Amsterdams hervorzuheben

Zudem muss durch ein hochwertiges und vielfältiges Angebot ein Anreiz geschaffen werden, der die Investitionsbereitschaft der Zielpersonen aktiviert und über Schwächen des Angebotes (Anreise und Zusatzkosten) hinwegsehen lässt.

3_Ziele

3.1_Marketingziele

Erweiterung der bestehenden und Schaffung neuer Kooperationen (Großhändler, Brennereien) zur Optimierung des Angebots.
Entwicklung einer Stammkundschaft zur zukünftigen Realisierung regelmäßiger Exkursionen.

3.2_Kommunikationszielgruppen

3.2.1_Deutsche

Hiermit sind selbstverständlich auch Whisky-Enthusiasten anderer Staatsbürgerschaft die in Deutschland leben gemeint. Die spitze Formulierung dient insbesondere der deutlichen Abgrenzung gegenüber den anderen Kommunikationszielgruppen und soll verdeutlichen, dass Bezug auf charakteristische Merkmale genommen wird, die die Analyse ergeben hat. Diese noch einmal zusammengefasst:

überdurchschnittlich hohes Einkommen (besonders im Regierungsbezirk Düsseldorf)
Bereitschaft, viel Geld und Zeit in das Hobby zu investieren
Perfektionismus - Bedürfnis nach ausgeprägtem Wissen und möglichst lückenloser Sammlung Vereinigung in Interessensgemeinschaften wie Clubs und Internet Communities

3.2.2_Japaner

Diese Zielgruppe bedarf vor allem deshalb einer separaten Bearbeitung, da sie in ihrer eigenen Infrastruktur lebt und somit auf anderem Wege erreicht werden muss. Auch emotional muss ein anderer Zugang zu diesem Segment gefunden werden. Anhaltspunkte für die Entwicklung der Maßnahmen sind:

steigende Kenntnis und Interesse am einheimischen Whisky

Die Integration in die Gemeinde und somit das Wohlbefinden in der fremden Heimat wird von den Arbeitgebern bewerkstelligt.

Auch die Japaner in Düsseldorf zeichnen sich durch beachtliches Einkommen sowie einen hohen sozialen Status aus.

Die japanische Faszination am Tourismus bzw. Sehenswürdigkeiten ist bekannt. Auch wenn sie nicht Thema der Analyse war setze ich diese Erkenntnis als Prämisse voraus.

3.2.3_Potentielle Kooperationspartner

Dieser Zielgruppe möchte ich weniger Energie widmen. In Anbetracht der japanischen Zielpersonen werde ich lediglich den Konzern Suntory hervorheben. Für die anderen Anbieter sehe ich den Erfolg und die Ambitionen der Maßnahmen als wesentliche und ausreichende Argumentations- und Verhandlungsbasis an. Eine qualitative Bewertung der möglichen Sponsoren und entsprechende Ansprache würde diesen Rahmen sprengen. Neben Sponsoren aus der Whiskybranche sind auch Kooperationen innerhalb der umliegenden Infrastruktur denkbar und erstrebenswert. Zum Beispiel könnten Hotels oder Restaurants vergünstigte Angebote für unsere Teilnehmer anbieten.

3.3_Kommunikationsziele

3.3.1_Deutsche

Bekanntmachung der Exkursionen

Hervorhebung des exklusiven, lukrativen und auf die Zielgruppe zugeschnittenen Angebotes.

3.3.2_Japaner

Bekanntmachung der Exkursionen

Betonung des gemeinsamen Erlebens in der europäischen Metropole Amsterdam

3.3.3_Potentielle Kooperationspartner

Bekanntmachung der Exkursionen

Veranschaulichung der hohen Zielgruppenerfassung, die das attraktive Angebot erzielt

4_Kommunikationsstrategien

4.1_Copy-Strategien

4.1.1_Deutsche

Benefit: Erfüllung dessen, was man von seinem Hobby erwartet bzw. sich erhofft Reason

Why: Programm und Angebot sind auf die Zielgruppe zugeschnitten.

Tonalität: ausgefallen, Bedürfnis-orientiert, kommunikativ,
anspruchsvoll, exklusiv, lukrativ

Soll-Positionierung:

„Die anspruchsvollen und lukrativen Tastings im K&One Café bieten genau das, was ich und meine Freunde von einem runden Abend erwarten.“

4.1.2_Japaner

Benefit: Stärkung und Bindung der Gemeinschaft

Reason Why: Gemeinsames Erleben in einer spannenden Stadt, mit dem Tasting in vertrauter und gemütlicher Atmosphäre als Höhepunkt.

Tonalität: kommunikativ, informativ, unterhaltsam, kultur-orientiert

Soll-Positionierung:

„Das Tasting im K&One Café war ein informatives und amüsantes Highlight eines spannenden Ausfluges in eine faszinierende Stadt.“

4.1.3_Potentielle Kooperationspartner

Benefit: Bekanntmachung der eigenen Produkte und

Angebote bei der relevanten Zielgruppe.

Reason Why: Hohe Kontaktintensität durch genaue Zielgruppenerfassung und starke Präsenz der eigenen Produkte im Angebot des K&One Cafés.

Tonalität: Sicherheit, perspektivreich, effizient

Soll-Positionierung:

„Durch die Kooperation mit taste-a-grain ltd. erreichen wir mit minimalen Aufwand und ohne Streuverluste genau die Zielgruppe, zu der wir mit klassischer Werbung kaum Zugang bekommen.“

4.2_Kommunikationsmittelstrategien

Zunächst die Überlegung, welche Kriterien für die Auswahl der Kommunikationsmittel erfüllt werden müssen. Um die gestellten Ziele (Bekanntmachung/Einführung; langfristige Kunden und Partnerbindung) mit dem vorhandenen Budget zu verwirklichen gilt es, den Schwerpunkt auf folgende Merkmale zu setzen:

Kontaktintensität

hohe Zielgruppenerfassung (Streuverluste vermeiden)

Werbeerfolgskontrolle

geringe Kosten

Die kommenden Instrumente des Kommunikations-Mix erscheinen mir für diese Maßgaben am zweckmäßigsten:

Dialog / Direkt-Marketing

PR

Internet

Ambient-Media (Flyer mit Response-Element)

Fachzeitschriften

Eine genauere Aufschlüsselung, welche Mittel für welche Kommunikationszielgruppe besonders geeignet ist und entsprechend angewendet werden, wird in der Erläuterung der Maßnahmen ersichtlich.

5_Maßnahmen

5.1_Angebot

Wie in den Formulierungen der Kommunikationsstrategien bereits ersichtlich wird, schlage ich eine Erweiterung der klassischen Tastings vor. Um die Attraktivität des Angebotes und somit den Anreiz, dieses wahrzunehmen zu erhöhen, sollen die Tastings auf die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden. Die Exkursionen gewinnen somit an Exklusivität und der Erlebnischarakter wird verstärkt. Die Whisky-Wochen erstrecken sich über einen Monat. Die Veranstaltungen sollen nach folgenden Motos gestaltet werden:

Japanische Stunden

Wie der Name schon vermuten lässt, handelt es sich hierbei um ein Tasting, das auf die Gewohnheiten und Etiketten der japanischen Whiskykultur ausgerichtet ist. Dementsprechend beginnen wir mit einer kleinen Mahlzeit (japanische Küche), zu der der erste Whisky ausgeschenkt wird. Danach beginnt das richtige Tasting. Hierfür laden wir einen Spezialisten ein, der Wissenswertes über schottischen und japanischen Whisky sowie über Gemeinsamkeiten und Unterschiede berichten kann. Das Tasting als solches wird in den Vortrag integriert und lässt die Gäste fühlen und schmecken, was der Fachmann erzählt. Um das Wohlbefinden zu maximieren, werden Ambiente und Dekoration auf den japanischen Kulturkreis angepasst.

Für diesen Themenabend sind Kooperationen außerordentlich hilfreich. Neben einer ansässigen japanischen Gastronomie, die die Mahlzeit zu Beginn liefern könnte, ist besonders der japanische Großkonzern Suntory von Bedeutung. Schafft man es, ihn von den Vorteilen einer Kooperation (starke Präsenz in der relevanten Zielgruppe) zu überzeugen, können von ihm Whiskys, Dekoration sowie ein kompetenter Moderator gestellt werden. Bei Interesse kann Suntory auch als Mitveranstalter integriert und entsprechend in die Gestaltung mit einbezogen werden.

Unabhängig vom Tasting kann taste-a-grain ltd. das Angebot ausbauen und somit einen weiteren Profit ziehen. In Kooperation mit Hotels und Dienstleistern, die Stadtführungen o.ä. anbieten, kann ein komplettes Wochenendprogramm in Amsterdam konzipiert und veranstaltet werden. Wie bereits festgestellt bieten sowohl Amsterdam als auch die japanischen Gäste ein hohes Potential (bezüglich Interesse sowie finanzieller Möglichkeiten) für diese Überlegung. Natürlich kann Suntory auch hier weiter aktiv tätig werden. Bei Erfolg dieser Maßnahme kann man erwarten, dass

- a) die japanischen Gäste sich als dankbar erweisen
- b) deswegen wahrscheinlich gerne wiederkommen
- c) in ihrer geschlossenen Gemeinde positiv über dieses Erlebnis berichten und somit per Mund-zu-Mund-Propaganda weitere potentielle Kunden für uns werben.

Auktion

Neben dem Tasting steht bei dieser Veranstaltung eine Versteigerung im Vordergrund. Wie in der Analyse festgestellt, sind in unserem Einzugsgebiet Zielpersonen aufzufinden, die für ein solches Angebot affin sind. Neben einem charismatischen Moderator spielen Kooperationspartner eine wichtige Rolle. Diese müssen animiert werden, exklusive Abfüllungen und Raritäten mindestens vergünstigt zur Verfügung zu stellen. Für Fanatiker wer den Anfahrt und Unterbringung unerheblich, wenn sie die Aussicht haben, ihre Sammlung um ein Glanzstück zu erweitern.

FSK 12 / FSK 16 / FSK 18

Die angegebenen Altersfreigaben beziehen sich selbstverständlich nicht auf die Gäste, die zum Tasting eingeladen werden. Sie sind das Kriterium für die Whiskys, die bei diesen Tastings ausgeschenkt werden. Diese Veranstaltungen sind von einem hohen qualitativen Niveau geprägt und die Preise werden dementsprechend veranschlagt. Ein exquisites Angebot für Kenner mit hohem Anspruch und großen finanziellen Ressourcen.

All-You-can-drink

Dieses Angebot ist besonders für diejenigen gedacht, die das Tasting vor allem aufgrund des gemeinsamen Erlebens absolvieren, in ihren finanziellen Möglichkeiten eingeschränkt sind und die Reize des Amsterdamer Nachtlebens erleben und austesten möchten. Aufgrund des besonders preiswerten Angebotes werden größtenteils qualitativ minderwertige Whiskys aus geschenkt. Eine Kostprobe hochwertigen Whiskys soll die Trinker animieren, zusätzlich zum Pauschalpreis den ein oder anderen Euro in den Genuss höherer Qualität fließen zu lassen. Dieses Tasting kann bzw. soll in den normalen Barbetrieb übergehen. Auch hier könnte das Rahmenprogramm um das Tasting konzipiert und angeboten werden.

Renaissance oder Reinkarnation ?

Eine Veranstaltung, die insbesondere für die Wissbegierigen unter den Enthusiasten gedacht ist. Neben einem klassischen Tasting stehen Vorträge von mindestens zwei ausgewiesenen Experten im Vordergrund. Dieses Angebot kann um eine Podiumsdiskussion erweitert werden. Zudem werden Fragestunden und Ratespiele (deren Gewinner mit Preisen honoriert werden) in das Programm integriert. Als Beispiel kann die Wahl zum Whiskyexperten 20xx, die sich auf der Messe Cöpenicker Whisky-Herbst etabliert hat dienen. Neben anspruchsvollen Fragen müssen selbsternannte Experten hier ihre geschulten Geschmacks- und Geruchsnerven unter Beweis stellen. Die Stillung der Bedürfnisse nach Kommunikation, Austausch sowie der Profilierung werden gestillt.

Tombola

Zuletzt eine Programmerweiterung, die vor allem für diejenigen gedacht ist, die an einem Tasting grundsätzlich Interesse haben, der Anreiz dessen für eine Reise nach Amsterdam jedoch nicht ausreicht. Eine Tombola mit attraktiven Preisen und beachtlichen Gewinnchancen von 50% soll als Köder dienen. Jedes zweite Los gewinnt muss entsprechend als Verstärker in die Kommunikation für diesen Event integriert werden. Vorausgesetzt, der Laden ist mit 50 Leuten gefüllt müssten also 25 Preise zur Verfügung stehen. Nachstehend meine Überlegungen, welche Produkte oder Angebote als Gewinne interessant wären. Die Rangfolge ist willkürlich und muss je nach Kosten und Beschaffungsaufwand geändert werden:

1 Teilname an der Classic Malt Cruise - eine Segeltour zu den Destillerien im High- und Lowland mit Tastings an Bord der Yachten (Veranstalter Diageo)

2,3 Wochenendreisen nach Schottland (z.B. mit DFDS Seaways), kombiniert mit dem Besuch bestimmter Brennereien (z.B. Laphroaig oder Aberlour, wo man seinen eigenen Malt Whisky abfüllen kann)

4-6 Whiskyflaschen aus dem hochpreisigen Segment

7-9 Mitgliedschaft in der Friends of Laphroig Vereinigung. Die Vorteile der Mitgliedschaft (z.B. Besitz eines kleinen Landstückes Square Foot of Islay [929 qcm] auf der Insel) finden sie im Anhang (Kopie eines Original Zertifikates)

10-15 Fachliteratur

15-20 Abonnements der Fachzeitung Der Whisky-Botschafter

20-25 Nützliche Accessoires (z.B Gläser, Mini-Probier Sets [aus dem Hause Compass Box], Glaskugeln, die geöffnete Flaschen schützen sollen)

Besonders die Reisen nach Schottland stellen einen hohen Anreiz dar. Auch für diese Aktion sind Sponsoren von hoher Bedeutung. Wenn möglich sollten Preise ausgewählt werden, die für taste-a-grain ltd. keinerlei Zusatzkosten verursachen sondern von Sponsoren (z.B. Diageo, Laphroaig) bereitgestellt werden.

Im Zuge dieser Veranstaltungen müssten die Tastingzeiten des K&One Cafés mitunter bis 20:00 Uhr ausgedehnt werden. Bei besonders aufwändigen Aktionen (z.B. Japanische Stunden) muss in Erwägung gezogen werden, den normalen Barbetrieb für einen Abend auszusetzen. Je nach Erfolg und Feedback können und sollen diese Veranstaltungen wiederholt werden. Um das Programm bezüglich der Bedürfnisse und Vorstellungen der Zielgruppe zu optimieren werden Fragebogen zur Evaluation verteilt. Auf diesem Weg können zusätzlich wertvolle Adressen und Daten generiert werden.

Die Preise für die Events sollten insbesondere zum Launch so fair und attraktiv gestaltet werden, dass über die Kostendeckung hinaus kein erheblicher Profit gezogen wird. Image und Bekanntheit sind für den Markteinstieg die wertvollere Währung.

5.2_Grundsätzliches / Kreation

Die Kommunikationsmittelstrategie verdeutlicht, dass das Ziel der Maßnahmen eine möglichst intensive Penetration der Botschaft ist. Branding oder Image-Prägung spielen zum Launch keine erwähnenswerte Rolle. Deshalb gilt es, die Motive und Slogans möglichst flexibel anzulegen um sie in vielfältiger Form mit der Zielgruppe in Kontakt zu bringen. Ganz nach dem Motto weniger ist mehr bestehen die zwei Motive, die in verschiedener Weise eingesetzt werden lediglich aus einem claim, der den Absender deutlich macht sowie aus einer body copy, durch die die beiden Motive sich unterscheiden. Um bei jedem Kontakt eine möglichst hohe Erinnerung zu erzielen ist es wichtig, in den gestalterischen Mitteln (Typographie, Farbgebung [2-farbig], Platzierung der Elemente) kontinuierlich zu sein. Die zwei Motive könnten folgendermaßen aussehen:

Geschmack: würzig

Nase: rauchig

Abgang: belebend

Amsterdamer Whisky-Wochen

Kommen Sie ihrem Glück ein wenig entgegen.

Amsterdamer Whisky-Wochen

5.3_Kommunikationsmaßnahmen

5.3.1_PR-Aktion

Um die Whisky-Wochen der Zielgruppe möglichst lückenlos bekannt zu machen, starten wir den Launch mit einer umfassenden PR-Aktion. Hierzu wird eine Pressemitteilung verfasst, die zunächst an folgende Adressaten versendet wird:

Redaktionen von Fachzeitschriften

Redaktionen stark frequentierter, themenbezogener Websites

Whisky Clubs und artgleiche Vereinigungen

Die Pressemitteilung soll möglichst kurz und informativ sein, damit der Adressat keine Mühe hat, sie zu lesen, sie zu verstehen und sie im Falle einer Veröffentlichung nicht kürzen muss. Unter dem Aufhänger (Headline) Geschmäcker sind unterschiedlich. Zum Glück! muss im Wesentlichen folgendes kommuniziert werden:

Wer veranstaltet?

Das Unternehmen taste-a-grain ltd. gemeinsam mit namhaften internationalen Kooperationspartnern aus Produktion und Vertrieb.

Was wird geboten?

Lukrative Whisky-Tastings mit ansprechendem, auf spezielle Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnittenem Rahmenprogramm. Zusätzlich eine Auflistung und kurze Beschreibung des Angebotes der Whisky-Wochen.

Wann finden die Aktionen statt?

Verbindliche Angaben zu Datum, Beginn und Ende der Maßnahmen.

Wo werden die Veranstaltungen angeboten?

Im charmanten Bruine Café K&One in zentraler Lage in Amsterdam.

Warum sollte man das Angebot wahrnehmen?

Durch Kooperationen können exklusive Produkte zu sehr fairen Preisen angeboten werden. Vergleichbare Angebote sind in näherer Umgebung nicht zu finden.

Natürlich dürfen Kontaktdaten sowie ein Verweis auf die Website, auf der man sich genauer informieren und gegebenenfalls anmelden kann nicht fehlen. Um die Kosten möglichst gering zu halten bzw. zu vermeiden und weil es für beide Seiten komfortabler ist empfehle ich, die PMs per e-Mail zu verschicken. In Einzelfällen (bei besonders relevanten Ansprechpartnern) sollte aus Gründen der Verbindlichkeit und des seriösen Auftretens der klassische Weg per Post gewählt werden.

Ziel ist es, in möglichst vielen Veranstaltungskalendern, die zum Thema Whisky-Tastings im Internet abgerufen werden Platz zu finden. Bei den Clubs und Fachzeitschriften ist eine zusätzliche persönliche Kontaktaufnahme sinnvoll. Schafft man es, die verantwortlichen Redakteure zu überzeugen, findet man Berücksichtigung in den Newslettern der Clubs und im Idealfall ist ein Redakteur der Fachpublikation so interessiert, dass er einen Artikel über das außergewöhnliche Angebot von taste-a-grain ltd. verfasst.

5.3.2 Ambient Media

Parallel zur PR-Aktion werden Flyer in den wenigen Anlaufstellen, die Düsseldorf für Whisky Liebhaber bietet ausgelegt (siehe Mediaplanung). Für die Gestaltung der Vorderseite verwenden wir die beiden gezeigten Motive. Sie an den Stätten abzuholen, an denen sie am ehesten anzutreffen sind, ist ein erster Versuch der Kontaktaufnahme. Um die Neugierde zu verstärken sind auf der Rückseite in kurzen Worten das Programm und die Vorteile des Angebotes zusammengefasst. Bei Interesse kann die Zielperson entweder die angegebene Website besuchen oder weitere Informationen anfordern, indem sie den Flyer mit Angabe ihrer Adresse an taste-a-grain ltd. zurückschickt. Dieses Responseelement hilft uns, wertvolle Kundendaten zu generieren.

5.3.3 Online Auftritt

Das Bestehen eines professionellen Online-Auftritts hilft, das Angebot frühzeitig und anschaulich zu kommunizieren. Auf diesem müssen die Whisky-Wochen präsent sein (großer Hinweis auf der Startseite). Derjenige, der den Weg zur Website gefunden hat, kann sich hier detailliert über das Programm informieren und hat die Möglichkeit, sich für ein Tasting seiner Wahl einzutragen. Frühzeitigen Reservierungen wird eine Vergünstigung angeboten, um die Entscheidung des Interessierten zu forcieren.

5.3.4_Dialog-/ Direktmarketing

Dienten die bisherigen Maßnahmen als Einstieg und Basis des Launches, beginnen wir der Dialogmarketing-Aktion, die Kommunikationszielgruppen direkt anzusprechen.

5.3.4.1_Deutsche

Um dieses Segment ohne Streuverluste zu erreichen werden die Clubs und Vereinigungen kontaktiert, in denen sich die Zielpersonen versammeln. Aus Gründen der Kundenpflege sind mehrstufige Mailings geplant.

1. Mailing

Zusätzlich zur Pressemitteilung erfolgt ein Anschreiben an den Vorstand bzw. die Entscheidungsträger der Clubs. Da eine Weitergabe der Adressen ihrer Mitglieder mit ziemlicher Sicherheit nicht erfolgen wird probieren wir, sie von einer Kooperation zu überzeugen bzw. unser Angebot an ihre Mitglieder weiterzuleiten. Um schnellstmöglich zu klären, ob Interesse besteht und welche Optionen realisierbar sind, werden die Adressaten kurz nach Erhalt des Mailings telefonisch kontaktiert. Hier muss der Erlebnischarakter sowie die Exklusivität unseres Angebotes noch einmal verdeutlicht werden. Zusätzlich müssen wir den Nutzen, den der Club aus einer Kooperation zöge vermitteln: Das gemeinsame Erleben hilft, das Gemeinschaftsgefühl der Mitglieder zu intensivieren. Die Folge daraus ist eine längere Bindung an den Club sowie die steigende Chance, aufgrund der positiven Berichterstattung der bestehenden Mitglieder, Neue zu generieren.

Konnten wir die Ansprechpartner mit unseren Argumenten überzeugen, gibt es folgende Optionen:

a) Der Club kooperiert mit uns, erhält vergünstigte Angebote für seine Mitglieder und ist Anlaufstelle für die Anmeldung derselbigen.

b) Ihnen gefällt unsere Idee, sind aber an keiner Kooperation interessiert. Trotzdem leiten sie das Angebot an ihre Mitglieder (z.B per Newsletter) weiter. In diesem Fall würden sich die Interessierten Mitglieder für die Anmeldung direkt an uns wenden (Online-Auftritt) und wir wären im Besitz weiterer begehrten Kundendaten.

Um das Feedback zu maximieren arbeiten wir in der Formulierung des Angebotes mit Response-Verstärkern. Neben den exklusiven Preis-Vergünstigungen (im Falle einer Kooperation), und Zeitbeschränkungen (Anmeldung bis zum ...) finden auch die so genannten Early-Birds ihren Platz: Wer zuerst kommt mahlt zuerst!

Nachdem wir einen Überblick haben, wer sich für welchen Tag angemeldet hat, wird ein zweites Mailing verfasst.

2. Mailing

In diesem wird den Teilnehmern zunächst zu ihrer Entscheidung gratuliert (im Falle von Option b können wir durch Personalisierung des Anschreibens einen weiteren Response Verstärker einsetzen.) Zusätzlich zu den Hard Facts der Veranstaltung (Datum, Uhrzeit), wollen wir den Teilnehmern mithilfe einer ausführlichen Wegbeschreibung sowie mit Vorschlägen für eventuelle Übernachtungsmöglichkeiten (hier wäre die angestrebte Kooperation mit Hotels hilfreich) verdeutlichen, dass wir uns um sie kümmern, ihre Vorfreude erhöhen und schließlich ein gewisses Vertrauensverhältnis etablieren. Ein wichtiger Schritt, das Marketingziel der Schaffung einer Stammkundschaft zu realisieren.

3. Mailing

Dieses erfolgt, nachdem die ersten Veranstaltungen absolviert wurden. Wir bedanken uns für die Teilnahme und erbitten, uns anhand eines Fragebogens mitzuteilen, was ihnen gut oder gar nicht gefallen hat und entsprechende Verbesserungsvorschläge zu machen. Dieses Mittel der Evaluation hilft uns, zukünftige Veranstaltungen noch mehr auf die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen. Die Möglichkeit, sich mitteilen zu können und dabei das Gefühl zu haben, ernst genommen zu werden ist bezüglich der Kundenpflege, -zufriedenheit und -bindung ein weiterer großer Schritt.

5.3.4.2_Japaner

Die eigenständige Infrastruktur erschwert es, Zugang zu dieser sehr interessanten weil finanzstarken Zielgruppe zu bekommen. Folgende Überlegung erachte ich als Königsweg: Die Arbeitgeber bewerkstelligen die Integration ihrer Mitarbeiter gemeinsames Erleben verbindet und setzt positive Energien frei, was besonders im Hinblick auf die Motivation am Arbeitsplatz von Bedeutung ist die Vertreter der japanischen Gemeinde haben eine hohe Affinität zum Tourismus in sehenswürdige Städte Aufgrund dieses Gedankengangs soll japanischen Firmen im Großraum Düsseldorf angeboten werden, Betriebsausflüge nach Amsterdam zu machen. Wie jetzt ersichtlich wird, ist der Event Japanische Stunden genau für diesen Zweck konzipiert. Die Kommunikation soll per Direkt Marketing erfolgen:

1. Mailing

Die genaue Formulierung und Gestaltung muss unbedingt mit jemandem entworfen werden, der mit den kulturellen Gegebenheiten vertraut ist. Meines Wissens ist hier ein hohes Maß an Sensibilität erforderlich. Im Sinne der Vertrauenswürdigkeit und der Erfolgsaussicht muss das Schreiben auf Japanisch übersetzt werden. Die Firmen müssen von der Exklusivität des Angebotes (Hinweis auf Kooperation mit Suntory) sowie von der touristischen Attraktivität Amsterdams überzeugt werden. Die Response-Verstärker Early-Birds und Zeitbeschränkungen spielen hier eine entscheidende Rolle. Da Japanische Stunden zunächst als einmalige Aktion geplant ist, werden die Adressaten darauf hingewiesen, dass das Angebot auch an andere japanische Unternehmen versendet wurde. Ich vermute, dass entsprechende Entscheidungsträger in den Firmen untereinander bekannt sind und dass ein gewisses Konkurrenzdenken nicht ausgeschlossen werden kann. Wer also an dem Angebot interessiert ist wird sein bestes tun, den Wurm zu fangen. Selbstverständlich liegt dem Anschreiben eine Übersetzung der Pressemitteilung bei und es wird auf die Website hingewiesen.

Die angeschriebenen Firmen haben nun ihr Interesse bekundet und geantwortet. Je nach Menge der Anfragen ließe sich jetzt überlegen, die Japanischen Stunden in entsprechender Häufigkeit durchzuführen.

2. Mailing

Wenn eine Absage erteilt werden muss, „...bedanken wir uns für das Interesse und werden unser Bestes tun, die Veranstaltung erneut durchzuführen.“

Im Falle einer Zusage werden wir neben den Standards (Glückwunsch, Datum, Wegbeschreibung etc) anbieten, in der Gestaltung des Betriebsausfluges unterstützend tätig zu werden. Neben Vorschlägen für ein spannendes Rahmenprogramm vermitteln wir Übernachtungs- und Verzehrmöglichkeiten (ganz im Sinne unserer angestrebten Kooperationen). Zudem leiten unseren neuen Kunden an anspruchsvolle Busunternehmen weiter, die sich um den Transfer kümmern könnten. Zum Beispiel das Unternehmen Kompass Busse + Reisen (www.bus-kompass.de) bietet Fahrzeuge mit hohem Komfort und neuester Technologie an. Der These, dass die Japaner auch für so etwas eine gewisse Affinität mitbringen muss ich einen Beweis leider schuldig bleiben.

Somit können wir es erreichen -Erfolg der Japanischen Stunden vorausgesetzt- ein Vertrauensverhältnis zu schaffen, einen guten Ruf (Image) zu erlangen und infolge dessen auf grund positiver Mund-zu-Mund-Propaganda neue Kunden zu gewinnen.

5.3.4.3_Potentielle Kooperationspartner

Diese Mailing-Aktion soll verhältnismäßig unspektakulär ablaufen. Der Pressemitteilung liegt ein Anschreiben bei, was für jeden einzelnen Adressaten formuliert wird. Wie müssen sie von unserem Konzept überzeugen und aufweisen, dass es kaum idealere Möglichkeiten gibt, die relevante Zielgruppe anzutreffen. Die Tatsache, dass Mofenklapper bereits mit Sponsoren zusammenarbeitet und das die Positionen auf dem Markt (und somit im Relevant-Set) hart umkämpft sind erlaubt uns, auch in diesem Anschreiben mit Early-Birds zu arbeiten. Je nach dem, wie wichtig ein bestimmter Konzern oder Brennerei für unsere Konzeption ist, umso vor sichtiger müssen Formulierungen und Methodik gewählt sein. Aus diesem Grund wird jeder individuell angesprochen. Auf ein zweites Mailing wird verzichtet, da umgehend nach dem ersten Mailing persönlicher telefonischer Kontakt zu den Ansprechpartnern der potentiellen Kooperationspartner aufgenommen wird.

5.3.5_Internet

Wie bereits festgestellt ist das Internet das wesentliche Medium, in dem Whisky-Liebhaber sich treffen, sich über neuste Entwicklungen und wichtige Termine informieren sowie

zunehmend ihr Lieblingsgetränk erwerben. Deswegen müssen wir probieren, sie bei ihrer Recherche bzw. beim surfen anzutreffen und abzuholen. Folgende Maßnahmen erscheinen mir als sinnvoll.

5.3.5.1_AdWords

Die bekannteste und etablierteste Suchmaschine Google bietet das so genannte AdWords Programm an. Man kann sich für Suchbegriffe (Keywords) anmelden, bei deren Eingabe man einen exklusiven und sehr präsenten Platz auf der Ausgabeseite der Suchergebnisse erhält. Somit erscheint mit umgehend im Blickfeld derjenigen, die sich für die Themen bzw. Keywords interessieren, denen man eine Relevanz für das eigene Angebot zugeordnet hat. Die Vorteile dieses Angebotes sind, dass (abgesehen von der € 5,- hohen Anmeldegebühr) lediglich dann bezahlt werden muss, wenn Nutzer auf die Anzeige reagieren und den Link nutzen (Cost-per Click). Des Weiteren kann man ein maximales Tagesbudget festlegen, welches je nach Erfolg beliebig veränderbar ist. Um diesen zu überblicken erhält man täglich einen Online-Bericht. Der Mindestbetrag für jeden Click liegt bei € 0,05. Je nachdem, wie viele andere Anbieter sich für die gleichen Keywords registriert haben und auf welcher Position man stehen möchte, erhöhen sich die Kosten. Bei der Eingabe der Keywords Whisky, Tasting oder Tastings erscheint folgende Anzeige im Blickfeld des Nutzers:

Whisky-Tastings

Attraktive und lukrative Tastings

mit exklusivem Angebot und Programm

www.taste-a-grain.de

5.3.5.2_Pop-Ups

Eine weitere Möglichkeit, die Zielpersonen bei ihren Aktivitäten im WWW zu kontaktieren ist die Schaltung von Pop-Ups auf Seiten privater und kommerzieller Anbieter, die eine starke Frequentierung haben. Ausschlaggebend für die Entscheidung für Pop-Ups und somit gegen Banner oder andere Online-Werbeformen war die AdEffects Studie zur Wirkung von Werbeformen der TOMMOROW FOCUS Sales GmbH. Dieser Studie zufolge haben sich Pop-Ups „als effektivste Werbeform erwiesen“⁽⁴⁴⁾ der es besonders gut gelinge „den Markennamen in das Bewusstsein der Nutzer zu bringen“. „Auch bei der

Wiedererkennung und der gestützten Erinnerung“ ⁽⁴⁴⁾ erreiche dieses Mittel die besten Werte. Für diese Maßnahme greifen wir erneut auf die bereits etablierten Motive zurück (Format 200x300 Pixel). Trotz mehrfacher Anfragen bei unterschiedlichen Anbietern (Communities, Händler, private Sites) war es mir nicht möglich, Informationen zu den Kosten zu erhalten. Auf meine Anfragen per e-mail habe ich bis zu diesem Zeitpunkt keinerlei Response bekommen. Da kaum Werbung auf den angestrebten Whisky-Seiten geschaltet ist und nahezu keine Mediadata offeriert werden, bedarf es einer genaueren und zeitaufwendigen Recherche (die im Falle des Auftrages erfolgen wird), welche Anbieter für eine Schaltung in Frage kommen. Diese müssten dann davon überzeugt werden, dass es sich bei der Werbung um ein seriöses Angebot handelt, welches für die Besucher ihrer Site von hoher Relevanz ist. Mit der Aussicht auf einen zusätzlichen Profit haben wir eine gute Argumentationsbasis. Die Lösung dieses Problems hinsichtlich der Budgetierung ist in der Mediaplanung genauer erläutert.

5.3.6_Anzeigenschaltung

Zunächst mag es ärgerlich erscheinen, dass es mit Der Whisky-Botschafter lediglich ein etabliertes Fachmagazin gibt. Eigentlich ist es aber sehr komfortabel, da man davon ausgehen kann, dass ein Großteil der Enthusiasten Leser bzw. Abonnent dieses Magazins ist. Mit einer Anzeige in dieser Zeitung erzielen wir eine hohe Reichweite sowie Kontakthäufigkeit und -intensität. Deswegen werden in der Ausgabe, die zum Zeitpunkt des Launches erscheint zwei unterschiedliche Anzeigen geschaltet. Die Anzeigen belegen jeweils 1/3 der Seite und sind am Anfang und am Ende des Heftes zu finden. Somit erhöhen wir die Chance, Aufmerksamkeit beim Leser zu erlangen. Motiv 1. erscheint im Hochformat (63x260 mm), Motiv 2. im Querformat (190 x 86 mm). Im Idealfall wird die Kontaktchance noch einmal maximiert, indem aufgrund der PR-Aktion im gleichen Magazin ein Artikel über unser Angebot erscheint.

5.3.7_Guerilla Marketing

Als letztes eine Maßnahme, die moralisch nicht ganz einwandfrei ist, von der ich mir aber eine hohe Wirksamkeit verspreche. Unter verschiedenen Namen melden wir uns in diversen einschlägigen Foren an. Hier machen wir das Angebot mit unterschiedlichen und geschickten Beiträgen publik. Indem wir zum Beispiel fragen, ob man den schon von den

attraktiven Whisky-Wochen etwas gehört habe oder kund tut, dass man die Idee ganz klasse fände und im Zuge dessen auf unsere Website verweist, bedienen wir uns eines Mittels, welches außer ordentlich effizient weil kostenlos ist. Diese Foren werden von Vielen mit Sicherheit sehr aufmerksam verfolgt und gelesen. Gerade im Bereich der Dienstleistung, zu der man unser Angebot in gewisser Weise zählen kann, sind Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda ein probates Mittel. Natürlich darf man nicht zu offensichtlich agieren, um nicht als Maulwurf enttarnt zu werden.

6_Mediaplanung / Ansprechpartner

Dieses Kapitel fasst noch einmal zusammen, wer genau Ansprechpartner für welche Kommunikationsmaßnahme ist.

PR-Aktion:

Redaktionen von Fachzeitschriften

whiskybotschafter.com

cluaran.de (Cluaran Verlag)

whiskywatch.de

Redaktionen stark frequentierter, themenbezogener Websites

Da eine detaillierte Recherche aller potentiellen Ansprechpartner definitiv den Rahmen sprengen würde, lediglich eine Auswahl von 10 Seiten, die mir bei der Recherche besonders positiv aufgefallen sind. Insgesamt wird die PM an ca. 150 Anbieter versendet (rechnen wir maximal 50, die per Post angeschrieben werden).

www.whiskynet.de

www.whiskyfanpage.de/links/infos.html

www.whisky.de

www.whisky-info.de

www.whiskysociety.com

www.thewhiskystore.de

www.world-wide-whisky.de

www.zorpheus.net

www.osernetz.de

www.whisky-guide.com

Whisky Clubs und artgleiche Vereinigungen

Auch hierzu nur eine Auswahl von 24 Clubs. Ich kalkuliere maximal 50 Clubs, an die die PM versendet wird.

Arran (Whiskyclub Hoyerswerda)

Erster deutscher Whisky-Miniaturen Club

Erster Glauchaer Whisky Verein

Freiburger Malt Circle

Friends of Malt

Friends of Laphroaig

Highlander Whisky-Club Oberhausen

Islay Whisky Society

Inner Circle Berlin

Malt Whisky Time Höri/Schweiz

Kieler Whisky Club

Malt Whisky Club e.V.

Most Venerable Order of the Highland Circle

Scotch Single Malt Circle

Scotch Malt Whisky Society

Single Malt Club Württemberg

The Whisky Club

Whiskyclub Heppenheim

Wattenscheider Malt Whisky Society

Whiskyclub Kyrburg

42

Whiskyclub Regensburg

Whiskyclub McStrelitz

Whiskymania Club

Whisk(e)y Society Nördlingen

Ambient Media

Für diese Maßnahme erinnern wir uns an die Stätten in Düsseldorf, in den wir die Zielpersonen antreffen können (siehe Startort-Analyse).

Kalkulieren wir ein paar verwandte Lokalitäten im Umland dazu, kommen wir auf 15 Einrichtungen, in denen wir jeweils 650 Flyer (ca. 325 je Motiv) auslegen. Der Internetanbieter www.flyerwire.de ist mir als zuverlässig bekannt und wird deswegen mit diesem Auftrag betraut (Angebot siehe Anhang).

Dialog-/ Direktmarketing

Deutsche

Aus der großen Auswahl an Clubs legen wir den Schwerpunkt auf die beiden, die in Düsseldorf angesiedelt sind

Scotch Malt Whisky Society - Germany West (SMWS-NRW)

Scotch Single Malt Circle (SSMC)

Hinzu kommen drei weitere, die ihren Hauptsitz im Umland von Düsseldorf haben. Somit werden zunächst fünf Vereinigungen mit der Mailingaktion erfasst.

Japaner

In diesem Stadium der Konzeption war es mir nicht möglich, genaue Namen und Adressen der 500 japanischen Unternehmen aus NRW zu generieren. Diese Informationen für den Fall der Realisierung zu erhalten wäre mit Sicherheit machbar und wenn überhaupt mit einem minimalen finanziellen Aufwand verbunden (z.B. Eintrag in die IHK der japanischen Gemeinde).

Potentielle Kooperationspartner

Wir schreiben insbesondere die großen Whisky-Konzerne an. Neben

Diageo Plc

Allied Domecq

Pernod Ricard

Suntory

43

sowie den großen Unabhängigen Abfüllern (The big four)

Gordon & MacPhail's (G&M)

Signatory

Douglas Laing (DL)

Ian MacLeod

geht das Mailing auch an Lieferanten wie

Guinness UDV Deutschland GmbH

Privatbrennerei Sonnenschein GmbH

Skorppio Deutschland GmbH

Da diese Aufzählung auch noch keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat, kalkuliere ich ca. 20 verschiedene Ansprechpartner.

PopUps

Wie bereits erwähnt, war es mir nicht möglich, verbindliche Angebote potentieller Werbeträger zu generieren. Um eine Richtlinie zu bekommen, welche Ausgaben für diese Maßnahme kalkuliert werden müssen habe ich den Geschäftsführer (Stefan Swertz) der Online-Media Agentur edynamix kontaktiert. Aufgrund seiner Erfahrungswerte und mithilfe der Mediadaten größerer Anbieter (siehe Quellenverzeichnis) haben wir einen Tausender-Kontakt-Preis (TKP) von ca. € 50 als realistisch festgelegt. Wahrscheinlich könne man bei den angedachten Werbeträgern noch günstigere Kondition erzielen, für die Grobkalkulation möchte ich jedoch lieber etwas großzügiger budgetieren. Abzüglich der restlichen Maßnahmen ermöglicht das Budget (€ 1.500) ca. 26.000 Kontakte. Nach Aussage von Herrn Swertz sei es mit diesen Mitteln realistisch, die Pop-Up Aktion bei maximal drei Anbietern (Investition von jeweils € 500,-) zu schalten. Zusätzlich sei zu beachten, dass diese im Besitz eines Ad-Servers seien. Für die Implementierung dieses Instrumentes ist eine präzise Recherche und persönliche Kontaktaufnahme dringend notwendig.

Guerilla Marketing

Die drei größten Foren, in denen diese Maßnahme verwirklicht werden könnte finden sich unter:

www.whiskyforum.net

www.whisky.de

www.thewhiskystore.de/forum

7_Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle der ausgesuchten Maßnahmen ist sehr komfortabel. Für die Messung der Maßnahmen, denen ein Response-Element impliziert ist bietet sich der Aufbau einer internen Datenbank (Customer Relationship) an. Hier können ebenso Kunden (bzw. potentielle) wie Kooperationspartner archiviert werden. Für die Handlungen die Online geschehen, werden die Berichte und Protokolle, die Teil des Angebotes der Anbieter sind analysiert und ausgewertet. Gleiches gilt für die Erfolgskontrolle der eigenen Website. Die Maßnahmen PR-Aktion und Guerilla-Marketing werden durch persönliche Beobachtung der angesprochenen Medien bewertet. Zudem werden alle Veröffentlichungen, die aus der PR Aktion erfolgen archiviert.

8_Budget / Timing

Maßnahme Kosten €

PR-Aktion + Direkt-Marketing (ca. 1000 Mailings) 830,08

Ambient Media (Flyer Produktion) 195,00

Online Auftritt inhouse

AdWords (Tagesbudget (30 Tage): € 6,50; inkl. Anmeldung € 5,-)

200,00

Pop-Ups (3 Anbieter je € 500,-) 1.500,00

Anzeigenschaltung (2 x 1/3 Seite; 2-farbig) 2.300,00

Guerilla-Marketing inhouse

gesamt 5.025,08

Diese Rechnung sehe ich insofern als Grobkalkulation an, da insbesondere die Online Maßnahmen je nach Erfolg gesteigert und verringert werden können / sollten.

Da der Zeitpunkt des Launches nicht angegeben ist, schlage ich den Mai 2005 vor. Dieser Monat hat die meisten Feiertage und die Temperaturen sind verhältnismäßig angenehm. Beides Argumente, die die Entscheidung, einen Ausflug zu machen unterstützen können.

9_Ausblick

Der Aufgabenstellung nach sollen die Exkursionen zukünftig regelmäßig durchgeführt werden und die Maßnahmen sollen möglichst auf die gesamte BRD adaptierbar sein.

Die zweite Anforderung sehe ich als problemlos erfüllbar an, da die entwickelten Maßnahmen keiner regionalen Begrenzung unterliegen. Natürlich müsste jeder Standort auf seine Whisky Szene untersucht werden. Der Vorteil der japanischen Gemeinde ist eng mit dem Startort Düsseldorf verbunden; Whiskyclubs bzw. Fangemeinden sind jedoch über das gesamte Bundesgebiet verstreut.

Der Wunsch nach Regelmäßigkeit der Exkursionen wird durch das stets verfolgte Ziel der Schaffung einer Stammkundschaft erfüllt. In der langfristigen Kundenbindung spielt der Onlineauftritt eine maßgebliche Rolle. Dieser kann sich als Kommunikationsplattform mit folgenden Möglichkeiten etablieren:

Ein Forum und Gästebuch werden angeboten. Bekanntschaften, die auf den Tastings gemacht wurden können so gepflegt und intensiviert werden

bei großem Zuspruch und Interesse kann sogar ein eigener Club (die Affinität der Zielgruppe zu solchen Vereinigungen ist bekannt) gegründet werden. Die Mitglieder erhalten besondere Konditionen und Rabatte je nach Häufigkeit ihres Kommens.

Die Tastings werden mit Fotos und/oder kleinen Filmen dokumentiert. Diese werden dann auf der Website bereitgestellt. Somit vergrößern wir zunächst den Output unseres Online Auftritts und forcieren den Input, der sich durch Kommentare zu den gezeigten Bildern ergibt. Besonders unsere japanischen Freunde können durch dieses Angebot begeistert werden (deren Faszination für Fotografie bzw. Erinnerungsstücke ist auch bekannt).

Wie in den Formulierungen der Maßnahmen bereits angedeutet, soll das Angebot durch Evaluationsmöglichkeiten auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden. Somit steigern wir die Attraktivität und somit den Bekanntheitsgrad der Whisky-Exkursionen, die das Unternehmen taste-a-grain ltd. anbietet.

Shopping Enjoyment – Determinanten des Käuferverhaltens am Point of Sale

Von Maik Kubbillun

1. Einleitung

Ein rasanter Wandel vollzieht sich in den letzten Jahren in der Gesellschaft, der angetrieben von der steigenden Verbreitung von mobilen Endgeräten, schnelleren Mobilfunkverbindungen, der Entwicklung des „Prosumenten“ und neuen Marketingausrichtungen (vgl. „Beziehungsmarketing“), das Kaufverhalten maßgeblich beeinflusst. Dabei nimmt das Kundenerlebnis oder Einkaufserlebnis eine signifikante Rolle im Erreichen von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Loyalität und Umsatz ein. Emotionen sind heutzutage einer der wichtigsten Antreiber beim Kauf von Produkten. Durch die Erlebniswelten am Point of Sale (PoS) oder die Anstrengungen über andere Kanäle (vgl. Omni-Channel-Management) versuchen die Firmen ihre Marken so zu positionieren, dass der Kunde aus der mittlerweile unübersichtlichen Produkt- und Markenlandschaft genau das auswählt, was ihn am meisten emotional berührt und über die Sinne wahrgenommen wird. Die Zahlen verdeutlichen allerdings, dass der Einzelhandel mit sinkenden Umsätzen (Non-Food) zu kämpfen hat, während die Online-Potentiale noch lange nicht ausgeschöpft sind und weiter steigen. Auch wenn sich die Mehrheit der Kunden am OS inspirieren lässt, wird der Kauf dann bei Mitbewerbern oder gerne auch im Internet, getätigt. Laut HDE soll der Umsatzanteil Online am Gesamtumsatz des Handels in Deutschland bis 2020 auf 20% steigen. Daneben sind bis 2020 etwa 50.000 Einzelhandelsgeschäfte (vornehmlich aus der Bekleidungs- und Elektronikbranche) existenziell bedroht.

1.1. Problemstellung

Durch die voranschreitende Digitalisierung können die Konsumenten vermehrt selbst entscheiden, wo sie ihre Waren kaufen. Das Internet rückt dabei immer näher in den Fokus der Konsumenten, den „aktiven Gestalter[n] der Wertschöpfungskette.“ 2013 nutzten bereits 73% der Bundesbürger ab 14 Jahren das Internet. 94% von ihnen geben dabei an, bereits im Internet etwas gekauft zu haben. Davon shoppen 42% regelmäßig, sogar mehrmals im Monat, Online. Diese Veränderung des Kaufverhaltens und die damit einhergehenden Folgen für den Einzelhandel sind unumgänglich und sollen in der vorliegenden Arbeit anhand von Beispielen veranschaulicht werden. Es geht um die Möglichkeiten des Handels, den Konsumenten am PoS zu begeistern, ein Einkaufserlebnis zu schaffen und dabei anhand klassischer, aber auch digitaler Instrumente, sich dem veränderten Konsumentenverhalten anzupassen. Wie kann oder besser muss sich der Handel zukünftig entwickeln, welche Überlegungen sind anzustellen, von der Imple

mentierung eines Webshops bis Omni-Channel-Strategien (OCS) oder aber doch zur Spezialisierung auf das Kerngeschäft. Dabei sind gerade „Service und Spezialisierung“ die Eckpfeiler des Handels.

1.2. Gang der Arbeit

Nach der Einleitung über das Thema der Arbeit werden begriffliche Grundlagen abgegrenzt und aufgezeigt. Die in Kapitel 3 veranschaulichten, wissenschaftlichen Annahmen und klassischen Meinungen der Konsumentenforschung bilden das Fundament für das Käuferverhalten. Der Hauptteil rückt die verschiedenen Determinanten des Shopping Enjoyments (SE) am PoS in den Fokus: die Ladengestaltung, das sog. In-Store Design (vgl. Kapitel 4.1), die Auswahl des Sortiments (vgl. Kapitel 4.2), der Verkäufer oder Kundenberater (vgl. 4.3) und mit einer berechtigten Aktualität, die Technologien (Digitalisierung), die die Marken- und Store-Erlebnisse auf Mobile Telefone, Tablets und PCs übermitteln (vgl. Kapitel 4.4). Die Informationstechnologie hat eine Vielzahl an Effekten und Implikationen entstehen lassen, die in Kapitel 5 angeführt werden. Wie der Handel mit diesen Implikationen umgeht und Kundenerlebnis kreiert wird in Kapitel 6 gezeigt. Abschließend fasst das Fazit (Kapitel 7) die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

2. Begriffliche Grundlagen

Das vorliegende Kapitel werden die Begriffe der vorliegenden Bachelor Thesis definiert und für die weitere Bearbeitung in den richtigen Kontext gestellt. Das ist notwendig, da es hier in der Literatur unterschiedliche Auslegungen und Auffassungen gibt.

2.1. Käuferverhalten

Das Käuferverhalten wird in der Literatur als „Verhalten von Nachfragern beim Kauf, Gebrauch und Verbrauch von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen“ beschrieben. Abzugrenzen ist es damit vom Konsumentenverhalten das in der Literatur als „Verhalten der Menschen beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen“ zu verstehen ist. Beide Begriffe finden in der vorliegenden Arbeit synonyme Verwendung. Nachfolgend wird das Konsumentenverhalten auf zwei unterschiedliche Arten beschrieben: „Das beobachtbare „äußere“ und das nicht beobachtbare „innere“ Verhalten von Menschen beim Kauf und Konsum wirtschaftlicher Güter.“ Dabei ist das Verhalten des Letztverbraucher von materiellen und immateriellen Gütern gemeint, sowie Wählen, Museumsbesuchen, Kirchgängern, Spendern etc. Das Käuferverhalten ist in einem enormen Wandel und wird nicht mehr aus volkswirtschaftlicher Sicht nach dem Homo oeconomicus,

sondern wesentlich realitätsnäher mithilfe der Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften betrachtet.

2.2. Point of Sale

Der Begriff Point of Sale (kurz PoS) meint im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit auch Markt, Laden- und Handelsgeschäft und wird daher Synonym verwendet. Er bezeichnet dabei das isolierte stationäre Einzelhandelsgeschäft. Einer weiteren Definition nach stellt der PoS den Ort dar (Kasse oder Kassenzone), an dem der Verkauf der Ware und juristisch gesehen die Eigentumsübergabe stattfindet. Dabei muss zunächst zwischen Point of Purchase und Point of Sale unterschieden werden, da nach ersterem der Ort gemeint ist, an dem der Kunde die Entscheidung über den Kauf trifft. Bei letzterem ist das gesamte Handelsgeschäft gemeint. In der vorliegenden Arbeit werden beide Begriffe zusammengeführt und unter PoS behandelt. Der stationäre Einzelhandel wird im folgenden nach Müller-Hagedorn/Natter, als Einstufiger bzw. Zweistufiger Distributionskanal angesehen, bei dem die Unternehmungen Handelswaren beschaffen oder selbst herstellen und diese an Endverbraucher weitergeben. Nach Kotler umfasst der Einzelhandel „alle Aktivitäten von Waren oder Dienstleistungen direkt an die Endverbraucher für deren persönliche und nicht gewerbliche Verwendung.“ Ein ausschlaggebendes Charakteristikum für den stationären Einzelhandel, dem „Residenzprinzip“ geschuldet ist ein vorhandener Verkaufsraum. Dazu zählen nachfolgend z.B.: Discounter, Supermarkt, Kaufhaus, SB-Warenhaus oder auch Factory Outlet Center. Die einzelnen Betriebsformen werden nachfolgend durch bestimmte Merkmale auseinandergehalten:

- die Art des Standorts (1A-Lage, Wohngebiet, Grüne Wiese)
- die Größe der Verkaufsfläche,
- die Größe der Zusammensetzung des Sortiments
- die Art des Kundenkontakts (unpersönlich, persönlich)
- die Art der Preisstellung (z.B. hohes Preisniveau)

Da es schwierig ist im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit auf alle Betriebsformen im speziellen einzugehen und dementsprechend die Determinanten für jede einzelne Betriebsform auszuführen, werden exemplarisch in den folgenden Kapiteln „Best Practices“ für das SE aufgeführt und abgewogen.

2.3. Brandmarketing

Brandmarketing bezeichnet eine Komposition der beiden Wörter Brand (Marke) und Marketing. Die Ausrichtung dieses strategischen Konstrukts wird für Marketing und Marke nachfolgend erklärt: „An organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“ Die Marke (oder auch Nutzenbündel) ist dabei entscheidend daran beteiligt, den Kundenwert zu schaffen. Sie gibt das Angebot wider, das in der Ausrichtung der Unternehmung, durch das Vertrauen der Kunden, den relevanten Vorteil gegenüber den Mitbewerbern innehaben kann. Als besondere Antreiber werden eine eindeutige Kommunikation der Marke und das daraus resultierende Nutzenversprechen angestrebt. Dies wird durch den sog. Marketing-Mix erreicht. Für die vorliegende Arbeit ist das Brandmarketing relevant, da die Emotionalisierung der Marke, unabdingbar für den Erfolg des Unternehmens ist. Der subjektive Umgang mit der Marke, über alle Sinne hinweg, soll für ein Erlebnis sorgen, das dem Konsumenten in Erinnerung bleibt und mit dem er sich identifizieren kann. Eine medienübergreifende Ausrichtung der Marketingmaßnahmen muss daher für die Marke angestrebt werden, die an die entsprechenden Kanäle angepasst ist, damit Synergieeffekte nicht verloren gehen.

3. Relevante Theorien des Käuferverhaltens

Im Folgenden werden eine Auswahl an Theorien beschrieben die das Käuferverhalten vertiefen und aufzeigen sollen, inwieweit SE am Point of Sale eine wichtige Funktion für den Handel darstellt. Diese sind exemplarisch ausgewählt, da die Fülle an Theorien des Kaufverhaltens die vorliegende Arbeit bei weitem übertrifft.

3.1. Das SOR-Paradigma in Verbindung mit dem Mehrabian-Russel Modell Das neobehavioristische SOR-Paradigma wird zur positivistischen Konsumentenforschung gezählt und hat sich aus dem behavioristischen SR-Modell entwickelt. Im SR Modell oder auch Black Box Modell konnte lediglich durch einen Stimulus (S) eine Reaktion beobachtet werden. Dieses Modell war aber, um die inneren Beweggründe, die Reaktion zu erklären nicht aussagekräftig genug, weswegen eine neue Variable entwickelt wurde. Dabei wurde S (Stimulus) und R (Reaktion), um die intervenierende psychische Variable O (Organismus) erweitert. Damit sind beispielhaft Emotionen, Motiven und Einstellungen gemeint, also nicht beobachtbare psychische Prozesse, die für die Reaktion verantwortlich sind. Diese nichtbeobachtbaren psychischen Prozesse werden auch

als affektive und kognitive psychische Reize bezeichnet. Erstere versetzen den Menschen in einen erregenden sowie emotionalen Zustand, die kognitiven Prozesse beschreiben die Informationsaufnahme und –Verarbeitung. Damit wird menschliches Handeln als Mischung aus affektiven und kognitiven psychischen Reizen abgeleitet. Robert S. Woodworth entwickelte 1958 dieses Paradigma, was bis heute die empirische Konsumentenforschung prägt. Es ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung, da anhand der psychischen Vorgänge des Konsumenten erklärt werden kann, warum Produkte gekauft werden oder eben nicht.

Im Zusammenhang mit dem SOR-Paradigma entwickelten Mehrabian und Russel ein Modell, bei dem die Reaktionen des Individuums auf die Umwelt zu annäherndem oder ablehnendem Verhalten führen. Das Modell beschäftigt sich mit Umweltstimuli und den daraus resultierenden emotionalen Reaktionen der Menschen. Unter annähernden Verhaltensweisen werden dabei zum einen physische Bewegungen als auch zum anderen eine positive Einstellungsbildung und Verbundenheit zu Personen gesehen. Vermeidbares Verhalten beschreibt genau das Gegenteil. Mehrabian/Russel erarbeiten die These (MR-Modell), dass die Umweltstimuli emotionale Zustände von Konsumenten hinsichtlich von Akzeptanz und Ablehnung steuern. Es werden dabei 3 Basiszustände dieser emotionalen Zustände ausgearbeitet: Pleasure, Arousal und Dominance, sie bilden die Hauptdimensionen des Modells. Unter Pleasure ist der Grad der Zufriedenheit zu verstehen; mit Arousal ist der Grad der Erregung oder auch die Aktiviertheit gemeint und bei Dominance wird die Kontroll- und Handlungsfreiheit beschrieben. Der Grad der Emotion ruft situativ eine unterschiedliche Reaktion hervor, bezüglich annäherndem oder vermeidendem Verhalten. Die Autoren beschäftigen sich dabei vornehmlich mit den Zuständen Pleasure und Arousal sowie den Umweltstimuli durch die sie beeinflusst werden: Farben, Gerüchen, Tönen und durch Beleuchtung. Auch das soziale Verhalten durch Attraktivität und Ähnlichkeit von Personen hervorgerufen und auf annäherndes Verhalten bezogen kommt im Zuge der Analyse zum Tragen. Daneben wird auch auf Donovan/Rossiter eingegangen, die eine Modifikation des MR Modells vornehmen. Sie vernachlässigen die Dominance-Dimension und wenden die Pleasure und Arousal-Dimensionen auf die Atmosphäre im Laden und das damit verbundene Kundenverhalten an. Ihre Erkenntnisse zeigen z. B., dass in einer angenehmen Umgebung annäherndes Verhalten verstärkt hervorgerufen wird und analog auch umgekehrt in einer unbehaglichen Umgebung

vermeidendes Verhalten entsteht. Der Kunde bleibt länger im Ladengeschäft und die Anzahl an ungeplanten Käufen steigt. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das SOR-Paradigma und das MR-Modell beim Erlebnismarketing in besonderer Weise zum Tragen kommen. In den gesättigten Märkten muss es zu einer Unterscheidung der Produkte kommen. Diese sind oft sehr ähnlich, so dass der Fokus auf einer Ansprache der Emotionen liegen sollte, um sich von den Mitbewerbern zu unterscheiden und abzuheben. Eine Untersuchung (in Luxuriösen Einkaufszentren) von Gröppel-Klein/Germelmann zeigt, dass die Dimension Dominanz (Der Kunde fühlt sich, als habe er „alles im Griff“)⁵⁴ nicht außen vor gelassen werden kann und sogar im speziellen gefördert werden muss. Eine höhere Loyalität, positive Word of Mouth (Mund-zu-Mund-Propaganda) und steigende Umsätze können dadurch generiert werden.

3.2. Self Concept mit der Image-Congruency Hypothese

In diesem Kapitel soll der Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit des Konsumenten und dem Einkaufsverhalten anhand des Selbstkonzepts mit der Image-Congruency Hypothese beschrieben werden. Das Selbstkonzept stellt, nach Herzberg/Roth, „...die kognitive Repräsentation des Selbst dar.“ Dieses wird in der Literatur häufig als mehr dimensionales Konstrukt beschrieben, welches sich beim Individuum entweder auf die Privatsphäre oder Öffentlichkeit bezieht und seinen Ursprung in dem Modell von Shavelson findet. Dieses bezieht sich zum einen auf das hier zu vernachlässigende schulische Selbstkonzept und dann zum anderen auf das Nicht-Schulische Selbstkonzept mit den unteren Ebenen des Sozialen-, Emotionalen- sowie Physischen Selbstkonzeptes. Sirgy nimmt das Selbstkonzept auf und untergliedert es folgendermaßen: Es gibt das „Actual Self“, das beschreibt, wie sich eine Person selbst wahrnimmt, das „Social Self“, wie sich eine Person anderen präsentiert und das „Ideal Self“, was beschreibt, wie eine Person von der Außenwelt wahrgenommen werden möchte. Sirgy und Samli entwickeln dieses Konzept weiter. Sie beschreiben die Übereinstimmung (Congruity) als „Ideal Congruity“, so wie die Person gerne wahrgenommen werden würde. Die „Self Congruity“ beschreibt, wie die Person wirklich ist, die „Ideal Social Congruity“ wie das Individuum durch die Außenwelt wahrgenommen werden möchte und die „Social Congruity“ wie das Individuum von anderen wahrgenommen wird. Ausschlaggebend für das Marketing ist hierbei, dass das Individuum einen Prozess durchläuft, nachdem es sich versucht seiner „Ideal Congruity“ anzunähern. Folglich sollte die Marketingausrichtung auf die Zielgruppe ausgerichtet

werden und dementsprechend dann das Produktdesign oder Storelayout. Diese Übereinstimmung des Selbstbilds ist insofern wichtig, da Konsumenten Marken und Produkte bevorzugen, die mit der Wahrnehmung ihres Selbstbildes übereinstimmen, und diesen treu (loyal) bleiben. Dabei besagt die Image-Congruence-Hypothese, dass Individuen Produkte oder Marken bevorzugen, deren Marken- oder Produktbild auch ihrem Selbstbild entspricht. Es kommt damit zu einer positiven Funktion zwischen Selbstbild des Konsumenten und z.B. Produkt oder Einzelhandelsgeschäft. „A consumer may buy a product because, among other factors, he feels that the product enhances his own self-image.“

3.3. Consumer Decision Journey

Der Consumer Decision Journey (CDJ) (vgl. Abb.1) wurde 2009 von McKinsey entwickelt und beschreibt den gedanklichen Weg des Kunden von der Kaufentscheidung bis zum tatsächlichen Kauf und darüber hinaus bis zum Wiederkauf (Loyalty Loop). Er ist damit an die sieben Phasen von Blackwell angelehnt und weiterentwickelt. Der CDJ wird anhand von sog. „Touchpoints“ beschrieben, im weiteren Sinne, allen Punkten an denen der Kunde mit den möglichen Marken oder Produkten in Berührung kommen kann. Nach McKinsey wird der Weg zum Kauf nicht anhand des Verkaufstrichters beschrieben sondern zeigt sich als Kreislauf (vgl. Abb.1). Die entsprechenden Phasen gliedern sich dabei nach „Initial Consideration Set“, „Active Evaluation“, „Moment of Purchase“ und „Post-Purchase Experience“.

Dabei geht den Überlegungen voraus, dass die Kommunikation keine Einbahnstraße mehr darstellt, bei der das Unternehmen nur Informationen in den Markt „pushed“. Die Kunden ihrerseits treten mit und über die Unternehmen in einen Dialog, z.B. über Konsumenten getriebene Marketing-Aktivitäten wie Word-Of-Mouth (WoM), Bewertungsseiten oder Interaktionen am PoS und Social Media (SM). Es ist eine Veränderung vom Push- zum Pull-Marketing.

Nachfolgend werden die Phasen des CDJ veranschaulicht. Der Initial Consideration Set (ICS) beschreibt hier die frühe Phase der Kaufentscheidung und die Marken oder Produkte, die dabei dem Konsumenten zuerst einfallen.

In der Active Evaluation Phase (AEP) kommt es zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Marken oder Produkten. Dabei postuliert McKinsey, dass dort die Möglichkeit für Mitbewerber am höchsten ist, durch Marketingmaßnahmen den Käufer auf von seiner

ursprünglichen Kaufentscheidung abzubringen. Die Touchpoints sind dabei ausschlaggebend, da bis zu 40% der Kunden durch Displaywerbung, Interaktionen mit dem Verkaufspersonal oder die Produktplatzierung am PoS ihre ursprünglichen Kaufabsichten ändern.

Der Moment of Purchase beschreibt den Kauf des Produktes. Im Anschluss beginnt nach McKinsey die eigentliche Arbeit für die Unternehmen, da die anschließende Post Purchase Experience (PPE) das zukünftige Kaufverhalten enorm bestimmt. Im Trich termmodell ist hier die Kaufphase zu Ende. Beispielhaft wird die Kosmetikbranche genannt: Bei Gesichtspflegeprodukten suchen bis zu 60% der Konsumenten nach dem Kauf weitere Informationen über ihre Produkte im Internet. Eine Strategie zur Erlangung einer PPE scheint damit von enormer Bedeutung.

Eine weitere Unterteilung findet nach McKinsey ebenfalls nach dem Kauf statt. Die loyalen Kunden werden unterteilt in aktive loyale Konsumenten und passive Loyale Konsumenten. Diese Unterscheidung ist nötig, um die Potentiale der beiden loyalen Konsumenten besser zu analysieren. Denn passive loyale Konsumenten bleiben nur aus Bequemlichkeit oder wegen der zu unübersichtlichen Auswahl von Angeboten bei ihrem Produkt. Gibt man ihnen aber einen einfachen und guten Grund zu wechseln, so kann dies, wie bei GEICO dazu führen, dass die Kunden zu Mitbewerbern wechseln. Damit zielt McKinsey auf eine holistische Betrachtungsweise über sämtliche, mögliche Interaktionen und Touchpoints, die der Konsument auf dem Weg zum Kauf und danach mit dem Produkt oder der Marke hat.

Die Kaufentscheidung des Konsumenten wird, durch die so beschriebene Komplexität des Marketings, erst am Point of Sale gefällt. 40% der Konsumenten ändern am PoS ihre ursprüngliche Kaufabsicht. Damit rückt der Fokus entscheidend auf Warenpräsentation, Produktverpackung und die Verkaufsberatung.

4. Shopping Enjoyment

In dem folgenden Kapitel „Shopping Enjoyment“ soll gezielt auf die bereits wissenschaftlich erarbeiteten Theorien eingegangen werden, die sich dezidiert mit dem SE auseinandersetzen. Dabei ist es wichtig, dass das SE auf unterschiedliche Weise hervorgerufen werden kann. Analog zu den nachgewiesenen Stressoren von Albrecht kann im Umkehrschluss postuliert werden, sodass durch den Ausgleich folgenden Determinanten ein Enjoyment Charakter erzeugt wird:

- Geschäftsspezifische Determinanten: wahrgenommene räumliche Freiheit, wahrgenommene Übersichtlichkeit des Ladenlayouts, wahrgenommene geringe bis gar keine Wartezeiten, wahrgenommene Verkäuferpräsenz.
- Sortimentsspezifische Determinanten: wahrgenommene Verfügbarkeit von Produkten, wahrgenommenes Produktangebot.
- Verkäuferspezifische Determinanten: wahrgenommene fachliche Kompetenz, wahrgenommene Freundlichkeit, wahrgenommene Unaufdringlichkeit des Verkäufers.

Demnach stellt ein wichtiges Kriterium die Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Kunde dar, welche zur sozialen Interaktion gezählt wird und damit auf der sozialen Austauschtheorie von Thibault/Kelley basiert. Es wird in dem Zusammenhang auch von Kundenorientierung gesprochen, die als Ziel die Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hat. Im engeren Sinn wird hier Servicequalität postuliert. Des Weiteren fällt die Arbeit von Donovan/Rossiter auf, die sich mit der Store Atmosphäre auseinandersetzt und demonstriert, wie Händler ihre Geschäfte ausrichten sollten, damit eine emotionale Kombination aus Zufriedenheit (Pleasantness) und Erregung (Arousal) geschaffen wird, die das Shoppingverhalten im Shop, und somit auch am PoS stimuliert. Dies wird durch eine spezielle Lichtinstallation und fröhliche Musik, etc. erreicht. Dadurch erhöht sich das Enjoyment vor Ort, was die Einkaufszeit verlängert sowie zu höheren Umsätzen etc. führt.

Geht man der Definition von Horvath nach, so wird lediglich durch steigende Kundenzufriedenheit und Loyalität der Kunden ein SE erreicht. Um dies zu gewährleisten spielen Maßnahmen zu Verkaufsraumgestaltung, wie die Inneneinrichtung, Dekoration sowie Licht und Musik eine ausschlaggebende Rolle. Ebenfalls von Bedeutung sind Ansatzpunkte, wie Schnäppchenjagd, Recreational Browsing oder Windowshopping. Schließlich ist der Einsatz von Verkaufspersonal welches zielgruppenkonform ausgerichtet werden muss, wichtig.

In den folgenden Kapiteln werden die für das SE wichtigen Absatzpolitischen Instrumente dargelegt, die nach Wöhe, „alle Maßnahmen [beinhalten], die ein Anbieter ergreifen kann, um Absatzwiderstände zu reduzieren und die eigene Wettbewerbsposition zu stärken.“

Bereits 1973/1974 führt Kotler mit seinem Aufsatz die „Atmospherics“ ein und beschreibt damit die sensorischen Determinanten, die auf die Konsumenten einwirken.

Nachfolgend werden diese Determinanten weiter ausgeführt und veranschaulicht. Zu den von Albrecht formulierten Determinanten wird durch die Veränderung des Konsumentenverhaltens, die technologische Determinante in Kapitel 4.1.4. erweitert.

4.1. Geschäftsspezifische Determinanten:

Nach Gröppel kommt, beim Erlebnishandel der Warenpräsentation und Ladengestaltung eine entscheidende Rolle zu. Unter den von Müller-Hagedorn et al. beschriebenen Ansätzen zur Gestaltung der Einkaufsatmosphäre werden nun diese weiter beschrieben. Abschließend an das Kapitel 4.1 werden die nach Zentes et al. formulierten Evolutionären Store Atmosphericics kurz erläutert.

4.1.1 Elementaristischer Ansatz

Der Elementaristische Ansatz beschreibt die Zerstückelung bis in die kleinsten Einzelteile des Verkaufsraums. Beispielhaft sind die unterschiedlich eingesetzten Stoffe und Materialien sowie die sich daraus ergebenden Fragen nach ihrer Form- und Farbwahl. Hier kommt es zu außerordentlich mannigfaltigen Optionen. Daneben spielen auditive, olfaktorische und visuelle Elemente ebenfalls eine wichtige Rolle. Für die Musik am PoS kann, nach Kroeber-Riel/Gröppel-Klein, allerdings keine eindeutige Formel gefunden werden die eine positive Auswirkung auf das Kaufverhalten attestiert. Denoch kann gezeigt werden, dass angenehme Musik, als Dimension in eine ganzheitliche Konsumenten Wahrnehmung integriert, zu einem größeren Umsatz und Kundenwert führen oder, dass die Musik in einen adäquaten Zusammenhang gestellt werden muss, um überzeugend und authentisch zu wirken. Spangenberg postuliert weiter, dass, wenn beide Dimensionen (Musik und Geruch) gleichzeitig verwendet werden, sie kongruent zueinander einzusetzen sind, um eine positive, anregende Atmosphäre zu kreieren. Ansonsten kann es zur Überforderung durch zu viel Stimulierung kommen. Michon et al. setzen sich mit dem Gerucherlebnis in Einkaufszentren und am PoS auseinander und finden heraus, dass in Abhängigkeit des Crowdings nur bei mittlerer Personendichte ein positiver Effekt durch Umgebungsdüfte (leichte und angenehme Düfte, z.B. Zitrone) erzielt wird. Bezüglich des Einsatzes von Umgebungsdüften müssen diese in Übereinstimmung mit der Ladeneinrichtung kongruent sein, sonst wirkt der Konsument irritiert oder deplatziert und die positiven Effekte des Duftes gehen womöglich verloren. Die Möglichkeit eine Kongruenz der Musik zu erreichen ist anhand der Zielgruppe des Geschäfts durch Faktoren wie Alter, Geschlecht oder die Natur der zu verkaufenden Produkte einfacher zu erreichen, als es

bei Düften der Fall ist. Daneben belegt die Studie von Girard et al., dass der Einsatz von Düften für Marken (Brand Scents) hohe Differenzierungspotentiale am Markt beinhaltet, die auf die schnelle Verarbeitung des Gehirns zurückzuführen sind und daher als Marketinginstrument aktiv genutzt werden sollte. Die Hotelgruppe Swisshotel benutzt „bspw. den Duft Un.Wind with the wind“, den Duftforscherin Prof. Sissel Tolaas entwickelt hat, zur Erweiterung der Corporate Identity, damit jeder Gast ein wiederkehrendes Geruchserlebnis hat, egal welches Swisshotel er auch betritt. Visuell, d.h. die Ausleuchtung des Geschäftes betreffend, ist die Farbe des Lichtes, je nach kulturellem Hintergrund, unterschiedlich emotional besetzt. und entsprechend einzusetzen. Festzuhalten ist aber, dass helles, klares Licht für die Schaufenstergestaltung am Ansprechendsten ist. Beim PoS ist je nach Warengruppe zu unterscheiden: Für elektronische Geräte, Büchereien, Sportge

schäfte etc. empfiehlt sich ebenfalls kühles, klares Licht. Warmes Licht ist vor allem für Geschenkartikelgeschäfte, den hochwertigen Modeeinzelhandel oder Wellness Einrichtungen zu wählen, um eine ansprechende und angenehme Atmosphäre zu kreieren. Spannende Impulse setzt auch Abercrombie & Fitch (vgl. Kapitel 6.3.). Das dunkle Interieur der Geschäfte wird z.B. durch vereinzelt auf die Ware gerichtete Scheinwerfer hervorgehoben.

4.1.2 Kombinativer Ansatz

Der kombinatorische Ansatz verbindet thematisch zu einander passende Elemente. Diese werden dann als Stile oder Looks zusammengefasst. Hier werden z. B. ganze Themenwelten aufeinander abgestimmt. Beispielhaft lassen luxuriöse Modeunternehmen ihre Stores immer öfter von renommierten Architekten designen, um Kunden in ihre Geschäfte zu locken. Sozusagen museales Shopping. Der Prada-Store in New York direkt am Guggenheim Museum gelegen, 2001 von Rem Koolhaas entworfen, soll bewusst die Verschmelzung von PoS und Museum vorantreiben. Der 40 Millionen Dollar teurere Store besticht auf 19.000 Quadratmetern durch architektonische Highlights, wie die „Wave“ eine Wellenartige Installation, die zu einer Bühne ausgefahren werden kann, überdimensional große Treppen, auf denen spärlich Mannequins und Produkte drapiert werden oder technologische Spielereien. Andere Modeunternehmen, Victoria Beckham (Farshid Moussavi), Celine (Thomas Poulsen) oder Christopher Kane (John Pawson) engagieren ebenfalls bekannte Architekten, um einen musealen Flair in die Stores zu bringen.

Daneben hat Louis Vuitton bereits 2005 sein 1.800 Quadratmeter großes Geschäft an der Champs Élysées in Anlehnung an das Guggenheim Museum in New York von dem Architekt Eric Carlsson und Innenausstatter Peter Marino umsetzen lassen.

4.1.3 Prinzipienorientierte Ansatz

Der prinzipienorientierte Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass hier anhand von, im Vorfeld definierten Prinzipien Charakteristika zusammengefasst werden, einen Verkaufsraum zu gestalten. Das neue Store-Konzept von Saint Laurent wird durch Hedi Slimane mit der Maßgabe umgesetzt, „Gelassenheit“, „Heiterkeit“ und „Besonnenheit“ in den Verkaufsräumen hervorzurufen. Auch die weltweiten Apple-Stores sind nach einer ähnlichen Maßgabe entstanden: „Transparenz“, „Gemeinschaft“ und „Bedienung.“

4.1.4 Evolutionäre Store Atmospheric

Die nach Zentes et al. beschriebenen Theorien wirken sich durch seinen human evolutionären Hintergrund positiv auf den Menschen aus. Die Ladengestaltung kann dabei maßgeblich dazu beitragen. In diesem Zusammenhang werden folgende Theorien genannt: die Prospect Refuge Theorie, die Preference Matrix, die Savanna Hypothese, Integration von realer Natur und Integration von Natur-Imitationen. Beispielhaft ist die „Welle“ aus Kapitel 4.1.1.2 darunter zu fassen. Oder das Unternehmen Globe trotter, durch seine „Erlebnisfilialen,“ die den Konsumenten am PoS positiv beeinflussen: Durch das 220.000 l große Tauch- und Kanubecken (Köln), naturgetreue Hinder niswege (Hamburg) oder die „Globetrotter-Lodge“ (Aschberg, Schleswig-Holstein).

Abschließend sind nach Müller-Hagedorn (2012) eingrenzende Überlegungen für die Ladengestaltung aufgeführt:

- Inwieweit trägt die Gestaltung des Ladenkonzepts wirksam zu den Verkaufserlösen bei, in Relation zu den im Vorfeld getätigten Ausgaben für die Ladengestaltung?
- Wie lange hält der Überraschungs- und Entdeckungsmoment des Kunden am PoS an, bis er die Ladengestaltung als gewohnheitsmäßig und normal betrachtet?
- Welchen Personenkreis soll die Ladengestaltung ansprechen, ist es die breite Masse oder sind ist die potentielle Kundengruppe sehr klein?

Borges et al. finden außerdem heraus, dass Frauen eine hedonistische Ladenatmosphäre bevorzugen, Männer hingegen reicht eine utilitaristische Atmosphäre am PoS.

4.2. Sortimentsspezifische Determinanten:

Im Folgenden wird definiert: „Die Sortimentspolitik umfasst die Summe aller Maßnahmen, die auf die Gestaltung des Waren –und Dienstleistungsangebots eines Handelsunternehmens gerichtet sind.“ Daneben wird das Sortiment nach Müller-Hagedorn folgendermaßen postuliert: „Bei einem Sortiment handelt es sich um die Summe aller Absatzobjekte (Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte), die ein anbietendes Handelsunternehmen in einer bestimmten Zeitspanne (z.B. Tag, Woche, Saison) physisch oder auf andere Weise den Nachfragern im Absatzmarkt anbietet.“ Wie nach den Erkenntnissen von Albrecht abgeleitet ist, spielen hier die wahrgenommene Verfügbarkeit und das wahrgenommene Produktangebot maßgeblich eine Rolle beim SE.

4.2.1 Wahrgenommene Verfügbarkeit

Die Verfügbarkeit von Absatzobjekten (vgl. Kapitel 4.2.) am PoS, d. h., das Vorhandensein dieser, wird auch als Warenverfügbarkeit bezeichnet. Dabei ist es möglich, z.B. beim Einkauf einer Küche, dass die Zeit zwischen Kauf und Lieferung variiert. Ist das Produkt nicht sofort verfügbar oder die Zeitspanne zu lang, kommt es zur Nichtverfügbarkeit. Die Nichtverfügbarkeit kann verschiedene mögliche Entscheidungen des Kunden nach sich ziehen: Wenn ein Produkt nicht verfügbar ist, kann er ein anderes Produkt (Größe, Farbe) kaufen, wechselt eventuell die Marke oder sogar das Geschäft. Dies kann sporadisch aber auch permanent erfolgen. 68% der Kunden am PoS wechseln die Marke oder zum Mitbewerber wegen Nichtverfügbarkeit. Dabei besitzt gerade durch die Möglichkeit des firmeneigenen Online-Shops, das Sortiment, das „...verlängerte Regal im klassischen Laden ein Potential, die Umsätze im Unternehmen selbst zu generieren. Es fehlt allerdings an der Kommunikation am PoS, in einer Out-of-Stock-Situation, die Aufmerksamkeit auf die eigene Webseite zu lenken. Die Möglichkeit, Ware für den Kunden Online nach Hause (35%) oder in die Filiale (31%) zu bestellen, wird gewünscht. Weiterentwicklungen und wirksame Beispiele, die sich mit dem Problem der Nichtverfügbarkeit aber auch Zeitaufwendungen der Kunden befassen, finden sich bei Tesco oder Migros. Hier wird das Sortiment an ungewöhnlichen Orten (U-Bahnhöfen) gezeigt und mit neuen Technologien verknüpft (QR-Codes). Dabei wird praktisch eine unendliche Verfügbarkeit erzeugt und der zeitaufwendige Weg in den Supermarkt umgangen.

4.2.2 Wahrgenommenes Produktangebot

Das Produktangebot am PoS wird kontrovers in der Literatur besprochen. Dabei zeigt sich vor allem, dass ein richtiges Maß an Produkten angeboten werden muss, damit der Kunde

entsprechend kauft, bzw. mehr kauft. Wie das „Marmeladen-Experiment“ von Iyengar/Lepper zeigt, in dem bei geringerer Auswahl mehr gekauft wird, als bei größerer Auswahl. Die Reduktion der gezeigten Produkte in einem Online-Shop kann ebenfalls zu einer Erhöhung des Umsatzes beitragen. Ein Überangebot an Produkten, kann, sozialpsychologisch gesehen, „negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden“ haben. Zu diesem Schluss kommt auch Demeules der mit dem „Point of Satisfaction,“ den Punkt beschreibt, an dem der Kunde eine Wahl hat sich für ein Produkt zu entscheiden und diesen Moment als Erlebnis wahrnimmt (das Variety-Seeking wird ebenfalls mit angesprochen). Zu viele Optionen lassen den Kunden allerdings an den „Point of Regret“ gelangen, wo er vom Kauf zurückweicht, da er vom Angebot überfordert wird. Merkmale wie Stress und Frustration treten dabei ebenfalls auf. Zusammenfassend, lässt sich bemerken, dass eine angemessene Auswahl an Produkten am PoS eingesetzt werden muss, die den Kunden nicht überfordert, aber gleichzeitig seine Neugierde weckt. Ein steter Wechsel der Ladengestaltung, die damit verbundene Neukonzipierung von Farbthemen und Artikeln, kann positiv auf das „erforschende“ Käuferverhalten wirken. Das Geschäft Story in New York zeigt bspw. in einem mehrwöchigen Zyklus, angelehnt an das Erscheinen eines Printmagazins, ein komplett neues Sortiment, welches unter einem bestimmten Thema (Style.Tech, Well-Being, Love u.a.) herausgebracht wird. Ausgewählte Marken können dabei ihre Produkte in der Zeit präsentieren (z. B. Workshops mit 3D-Druckern von General Electric) sowie verkaufen (hochwertige Fahrräder, exklusive Modemarken, bis hin zu kleinen Elektronik-Geräten, die farblich auf das entsprechende Thema abgepasst sind). Des Weiteren werden Events veranstaltet, die eine längere Verweildauer und dadurch auch mehr Umsatz erzeugen.

4.2.3 Preis

Der Preis spielt beim SE ebenfalls eine Rolle, wenn auch eine, für die vorliegende Arbeit, fast zu vernachlässigende, denn im Vordergrund steht die Schaffung von sinnlicher Atmosphäre, der Bereitstellung von neuen Technologien und einer kompetenten Beratung seitens des Verkaufspersonals.

Nach Diller werden bei Kaufentscheidungen vier Motivationen bezüglich des Preises berücksichtigt:

1. Konsumbedürfnisse: Hier wird an den Grundbedürfnissen angesetzt, die z.B.

über ein festes Einkommen bei preisbewusstem Einkaufen zu einer Erhöhung des erhöhten Preisinteresses. Dazu ergänzend kommt es zu einem Preis Qualitäts-Konflikt, der sich mit der Entscheidung um gute Qualität und weniger Quantität oder mehr Quantität und entsprechend geringerer Qualität der Güter auseinandersetzt. Je nach Qualitätsinteresse kommt es infolgedessen zu einer Ausbalancierung des Konfliktes.

2. Soziale Bedürfnisse: Unter diese Kategorie sind z. B. die Auswirkungen des Snob-Effekt oder in umgekehrter Weise des Veblen-Effekt zusammengefasst. Hier kommt es weiter zwischen Prestige Streben und der Rolle des Meinungsführers zu Konflikten.

3. Entlastungsstreben: Das aus der Anthropologie überführte Entlastungsstreben findet viel Anklang unter dem heute immer stärker werdenden Einfluss der Ökonomisierung des Lebens. Dazu gehören das Auseinandersetzen mit validen Moralvorstellungen wie z. B. der Umgang mit Freizeit, sei er aktiver oder passiver Natur.

Daraus entwickelt sich Kommodität, die allerdings auch mit einem immer stärkeren Mangel an Zeit einhergeht. Der Kunde hält sich dementsprechend nicht lange mit dem Einholen oder Vergleichen der Preise auf. Es resultiert aus einem erhöhten Entlastungsstreben das Desinteresse am Preis.

4. Leistungsmotivation: Die von Atkinson beschriebene Motivationstheorie (Die Fähigkeit über die selbst erbrachte Leistung stolz zu sein) sieht das Preisinteresse nicht mehr als hinderlich an, vielmehr als effektiv und lukrativ für den Konsumenten. Es ist mit Freude verbunden sich der Preissuche zu widmen und da mit einem persönlichen aber auch finanziellen Vorteil zu erlangen. Beispiele sind hier vor allem Schnäppchenjäger, aber auch Smart Shopper, der allerdings mehr Zeit in Preisvergleiche investiert. Der Konflikt liegt hier zwischen der Leistungsmotivation und dem Entlastungsstreben (Entlastungskonflikt). Die in den letzten Jahren stark verbreiteten Preisvergleichsseiten (preis.de, Idealo.de und mittlerweile auch google.de) haben sogar durch Mobile-Commerce (MC) einen weiteren Schub bekommen.

4.3. Verkäuferspezifische Determinanten:

Wie bereits Eingangs erwähnt, ist die Interaktion zwischen Verkäufer und Käufer ein wichtiges Kriterium beim SE. Es gibt diesbezüglich allerdings Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung der Interaktion zwischen beiden Parteien. Dieser Umstand ist durch die Betriebsform des Geschäftes bedingt. Die Ausprägung der Erklärungsbedürftigkeit der angebotenen Produkte und Waren gibt ebenfalls Aufschluss über die Relevanz des

Personaleinsatzes. Je höher sie ist, desto notwendiger wird sie. Wichtig in diesem Zusammenhang sind ebenfalls die angestrebte Loyalität und das Involvement des Käufers zu erlangen. Der Kunde am PoS hat dabei bestimmte Erwartungshaltungen gegenüber dem Verkäufer. Im folgenden Kapitel werden wichtige interne sowie externe Faktoren des Verkäufers postuliert: Kompetenz, Verfügbarkeit und Freundlichkeit, sowie äußere Erscheinung und Rhetorik. Zusammenfassend sind für die internen Faktoren: „Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Selbst-/Persönlichkeitskompetenz und Methodenkompetenz“ angeführt. Dazu sollten nach Möglichkeit, durch die Digitalisierung des Kunden bedingt auch die Verkäufer eine entsprechende Ausbildung oder Einweisung erhalten, je nach der Relevanz der einzusetzenden Technologien. Bspw. führt Marc O' Polo in den eigenen Stores Tablets für die Mitarbeiter ein, damit nicht vorrätige Ware besser aus anderen Filialen bestellt werden kann, oder über den Online Shop direkt zum Kunden geliefert wird. Nicht-Verkäufe sollen damit minimiert werden. Ein sicherer und schneller Umgang mit den Tablets ist daher notwendig. Auch das Beispiel in Kapitel 5.5 veranschaulicht, dass der Einsatz von Smartphones/Tablets am PoS Anwendung findet und dementsprechende Schulungen Voraussetzung sind und eine weitere Determinante für den Verkäufer darstellen. Daneben ist für den Verkäufer nach Haas (2009) ein kundenorientiertes Verkaufen unabdingbar für die Kundenzufriedenheit und somit auch den Kaufabschluss. Dabei wird explizit angeführt, dass die Dimensionen „Produkt-Know-How und Sozialkompetenz“ während des Verkaufsgesprächs von besonderer Bedeutung sind und der Ausbau bzw. Aufbau dieser Kompetenzen unabdingbar ist. Das Anwenden von leichtem Druck bei der Kaufentscheidung wird außerdem begrüßt. Allerdings darf dieser nur gezielt eingesetzt werden, damit die Resultate beim Kunden nicht ins Negative umschlagen. Nach Albrecht ist eine ausschlaggebende Determinante für den Erfolg am PoS, der Verkäufer selbst. Im positiven wie im negativen Sinn ist er für den Einkaufsstress verantwortlich, aber auch für den Ausgleich möglicher Stressoren.

Daneben beschreibt Schneider, dass die Verbesserung der Kundenzufriedenheit nicht allein ausschlaggebend für eine langfristige Verbindung zum Kunden ist. Er fordert „Maßnahmen, die entweder den Kunden technisch, ökonomisch, juristisch, psychisch und/oder sozial binden, so dass die Bindung den Wunsch nach Abwechslung überlagert, oder auf Abwechslung in den Augen des Kunden ausgerichtet ist. Daneben wird die Auseinandersetzung mit dem Kundenbeziehungslebenszyklus angeführt, durch den

anschaulich der Gang des Kunden beschrieben wird. Die nachfolgenden drei Phasen schaffen dabei die Basis für das Kundenwachstum:

1. Kundenerwerb: Anbahnung einer Geschäftsbeziehung zwischen Verkäufer und Kunde,
 2. Relation: Nach erfolgreicher Anbahnung wird der Kundenkontakt vertieft,
 3. Churn-Management: Umfasst sämtliche Maßnahmen, die ein Abwandern des Kunden unterbinden.
- 4.4. Technologische Determinanten:

Der Erlebnischarakter im Handel kann in der heutigen Zeit vor allem durch die in Kapitel 3.5 Customer Journey (CJ) beschriebenen mobilen Recherchen nicht mehr nur auf das Store-Design, Licht, Musik und das Verkaufspersonal reduziert werden. Es erscheint eine Erweiterung um SM, MC und digitalem Marketing unabdingbar. Das Kaufverhalten am PoS lässt sich durch verschiedene Elemente beeinflussen, die auf den Konsumenten bei der Wahl eines Produktes einwirken. Diese Elemente können auch als Shopper-Marketing beschrieben werden und sind unter anderem: In-Store Design/-Architektur, One-to-One/Direct to Consumer, Multi-Channel-Kommunikation, Shopper-Research, Packaging. Der Konsument hegt dabei eine bestimmte Erwartung an den PoS: Er möchte kompetent beim Kauf beraten werden. Es muss einen Added Value (zusätzlichen Nutzen) für den Konsument geben, damit ein Produkt oder eine Dienstleistung überhaupt, erworben, bzw. in Anspruch genommen wird. Wie in Kapitel 4.2.3 beschrieben, besteht aus Zeitnot oder Bequemlichkeit sowie der damit verbundenen Abwälzung des Produkt- oder Preisvergleichs, ebenfalls der Wunsch auf der Nachfrageseite an den PoS. Es wird weiter verlangt, dass das gesamte Marketing am PoS auch als Erlebnis gesehen wird und individuell abgestimmte Maßnahmen den Kauf unterstützen. Diese Erwartungen sind meist mit denen des Handels an den Kunden schwer zu vereinbaren. Aus den bisher erarbeiteten Erörterungen, lässt sich damit schließen, dass sich der Handel, um die Gunst des Konsumenten zu erlangen, und ihm auch am PoS zu einem nachhaltigen Erlebnis zu verhelfen, ganz auf die Ansprüche und Erwartungen des Kunden einlassen muss. Diese haben sich, allerdings von einem Fokus auf die Produkte, zum Verhaltensfokus gewandelt. Die damit einhergehenden Anforderungen und Verhaltensweisen aus Kundensicht, aber auch aus der Sicht des Handels werden im Folgenden aufgezeigt.

4.4.1 Social Media

SM umfasst „internetbasierte Plattformen und Werkzeuge wie Facebook, YouTube, Wikis, Twitter oder Weblogs.“ Eine präzisere Definition formulieren Bauer et. al. sie

impliziert, dass „Social Media als eine Gruppe von Internet-Applikationen [bezeichnet wird], die Nutzern in Online-Communities den Austausch von Informationen, Wissen und Meinungen in Form von nutzergenerierten Inhalten wie“ Texten, Bildern, Videos und Audiodaten ermöglicht. Ferner werden acht Formen des SM benannt: Foren, soziale Netzwerke, Blogs, Microblogs, Media-Sharing-Seiten, Bewertungsseiten, Social-Bookmarking-Dienste und Wikis.

4.4.2 Mobile Commerce

Im „No-Line-Handel“ nimmt das MC eine wichtige Position ein. Dabei entsteht MC aus dem Mobile-Business und beschreibt alle Phasen „einer Transaktion [...] zwischen Wirtschaftssubjekten in mobilen Netzwerken über mobile Endgeräte.“ Die technischen Entwicklungen (schnellere Telekommunikationsverbindungen, die rasante Verbreitung von Smartphones und Tablets) führen dazu, dass sich das Konsumentenverhalten sehr positiv auf das Nutzungsverhalten und die Nutzungsdauer der mobilen Endgeräte auswirkt. Zu jeder Zeit und überall. Durch Apps oder andere Instrumente (vgl. Kapitel 4.4.3) können dem Kunden gezielt verkaufsfördernde Informationen zugesendet werden, die ihn zum PoS lenken sollen und den Umsatz damit antreiben.

4.4.3 Digitales Marketing

Das digitale Marketing umfasst eine Vielzahl an Möglichkeiten, die sich aus dem klassischen Marketing ableiten lassen und über digitale Kanäle zum Konsumenten, Kunden oder User gelangen können. Diese digitalen Touchpoints sind mittlerweile unausweichlich beim Kontakt mit dem Kunden, aber hauptsächlich, um neuen Umsatz zu generieren und Marktanteile zu erschließen. Dabei helfen sowohl klassisch digitale Instrumente wie E-Mail-Marketing(EMM), es werden immer noch vierzig mal so viele Kunden über EMM gewonnen wie über andere SM-Kanäle, als auch z. B.:

- Digitales Couponing
- Suchmaschinenmarketing
- SM (vgl. Kapitel 4.1.5.1)
- Affiliates
- Mobile Marketing (vgl. Kapitel 4.1.5.2)

5. Online-Shopping – Implikationen für Ladenkonzepte Im folgenden Kapitel wird auf besondere Effekte und Implikationen eingegangen, die sich im Zuge der Digitalisierung und vor allem durch die Verbreitung von mobiler Endgeräte ergeben hat.

5.1. Ropo-Effekt

Die aus dem CDJ ersichtlich gewordene Erkenntnis (vgl. Kapitel 3.3), dass sich die Konsumenten im Vorfeld ausgiebig online über die zu kaufenden Produkte informieren und diese dann im stationären Ladengeschäft kaufen wird auch als ROPO-Effekt (Research Online, Purchase Offline) bezeichnet. Dieser Effekt kommt in der Vorkaufsphase zum Tragen. Dabei suchen die Konsumenten Vergleichsseiten (58%) auf, vertrauen hier sogar eher noch diesen, als den eigenen Websites der Marke oder des Produktes (51%). Auch Online-Foren oder Blogs haben bei der Informationssuche eine hohe Bedeutung (35%). An dieser Stelle sei zu erwähnen, dass die Geschlechterverteilung bei der Informationssuche eine Rolle spielt. Hier suchen z. B. Männer im Durchschnitt bis zu 4,1 Quellen auf, Frauen liegen mit 3,4 dahinter.

Die Informationssuche ist damit ausschlaggebend für den späteren Kauf im stationären Geschäft und wird durch ein gut aufgestelltes Multi-Channel-Management beflügelt. Einer Bitkom-Studie (2013) nach, resultieren die Umsätze des stationären Handels zu 66,4% aus der Recherche im Internet. Durch die weiter voranschreitende Verbreitung von Smartphones und die damit verbundenen mobilen Suchanfragen, liegen ebenfalls im sogenannten M-Commerce Potentiale für den Handel (vgl. Kapitel 4.4.2). So auch z. B. der Ausbau von Mobile Payment (vgl. Kapitel 5.5) oder die Ausweitung verkaufsfördernder Maßnahmen am PoS. Durch den eigenen Webshop lassen sich damit für Unternehmen Synergien erzielen, da der Kunde dort vor dem Einkauf noch einmal über die Verfügbarkeit oder die neusten Produkte Information einholen kann. EMM (vgl. Kapitel 4.4.3) und andere digitale Kanäle entlang der CJ können dabei behilflich sein.

Am PoS kann der Kunde seine vorher getätigten Recherchen im Gespräch mit dem Verkaufspersonal z. B. überprüfen und bestätigen lassen. 50% der Kunden kaufen dann direkt am PoS.

5.2. Showrooming

Showrooming (SR) wird als Gegenteil des Ropo-Effekts bezeichnet. Es setzt sich zusammen aus den Worten „Research offline Purchase online“ und beschreibt den Vorgang, dass Kunden sich die Vorteile des Einzelhandels zu Nutzen machen, z. B. das haptische Erlebnis und eine fachkundige Beratung, und dann Online, bei einem Konkurrenten oder Only-Online-Player, der geringere Kosten generiert und dementsprechend bessere Preise bieten kann, die Produkte erwirbt. Einer Studie der Bitkom nach (2012), betreiben

7 von 10 Kunden SR im stationären Handel. Für das Suchen der Produkte wird mit Hilfe von Apps auf dem Smartphone, z. B. der Strichcode eingeleitet. Es gibt mittlerweile viele Vergleichsseiten, die von der Funktion her nach Preis, Modell oder auch nach Produktkategorie sortierbar sind und dabei Zahlungsmodalitäten und Verfügbarkeiten sowie Preisentwicklungen anzeigen. Der Einkauf per Smartphone im Zusammenhang mit dem SR ist allerdings Verhalten, an das die Konsumenten bisher noch nicht gewöhnt sind und dadurch eher am PC zu Hause die Ware bestellen. Eine aktuelle Studie zeigt allerdings, dass bei den Digital Natives 25% nach dem Informieren sofort am PoS mobil einkaufen. Generell informieren sich 75% der Deutschen vorher im Geschäft und kaufen dann später am heimischen PC oder Tablet die Ware. Dies ist mit Umsatzeinbußen für den Einzelhandel verbunden, weswegen sich bereits vereinzelt Händler Beratungspauschalen bezahlen lassen. Dabei hat nur jeder dritte ein schlechtes Gewissen, wenn er SR betreibt. In der Altersgruppe 18-24 ist es nur sogar nur jeder vierte. Eine andere Möglichkeit sich gegen das SR zu wehren, bietet die sogenannte ShopBeacon-Technology, die mit einer App gekoppelt, den Unternehmen dazu verhilft Online- und Offline Kundendaten zusammenzufassen sowie gezielt Mobile-Online-Kunden die vor dem Geschäft vorbeilaufen mit personalisierten Werbebotschaften zu bespielen und damit an den PoS zu locken. Diese Technology wird bereits von Shopkick genutzt, die über die im Laden angebrachten Beacons und ein Belohnungssystem den Gang zum PoS mit verschiedenen Partnern (Penny, Douglas, Karstadt, MediaMarkt, Saturn, Obi, Reno, Gravis) forciert. Für jeden Besuch in einen der Partner-Stores gibt es Punkte (sog. Kicks) sowie für das Abfotografieren von bestimmten Strichcodes auf den Verpackungen der Produkte. Die gewonnenen Kicks können dann gegen Gutscheine eingetauscht werden (z. B. von Saturn). Mit seiner „Anti Amazon-Allianz“, wie Gründer Roeding sagt, will er die „Kunden wieder in die Geschäfte der analogen Welt bringen.“¹ Ein Jahr zuvor wurde er auf dem World Economic Forum in Davos als „Tech Pioneer“ ausgezeichnet. Die App hat nach eigenen Angaben, mittlerweile über 1 Milliarde Dollar an Umsätzen den Unternehmen eingebracht, seit dem Start 2010, davon allein im letzten Jahr über 500 Millionen Dollar. Der effektivste Weg um gegen das SR vorzugehen sind nach Anne Zybowski, Direktorin bei Kantar für Retail Insights, personalisierte Preise, die den Kunden direkt auf ihre Mobilgeräte zugeschickt werden. Andere Meinungen plädieren ebenfalls für eine Kombination aus Offline und Online Inhalten. Das In-Store Shopping wird dann Erfolg haben, wenn kreative und interaktive Inhalte

durch digitalen Content, gepaart mit einem Mehrwert für die Kunden beflügelt, durch Rabatte und Promotionen aufeinandertreffen.

Diese Erweiterung sorgt für eine bessere Ansprache des Kunden über alle Kanäle hinweg zu Erlebnisgenerierung. Durch dieses kundenzentrierte Marketing wird es möglich, personalisierte Kundenansprachen, Produktvorschläge oder generell eine kundenzentrierte Kommunikation zu betreiben. Um dem Kaufabbruch durch SR bestmöglich begegnen zu können, ist es unabdingbar sich mit dem veränderten Kaufverhalten der Kunden auseinanderzusetzen, sowohl als Mitarbeiter im Marketing als auch Kundenberater und Verkäufer am PoS. Dadurch können Argumente geliefert werden, die den Kunden im eigenen Online Shop bestellen lassen oder selbst am PoS den Kauf tätigen.

5.3. SoLoMo-Effekt

Die rasant wachsende Zahl an Smartphone-Nutzern ebnet den Weg für einen weiteren Effekt, der im Folgenden beschrieben wird. Der SoLoMo-Effekt, den von John Doerr geprägt hat. Dieser Effekt beschreibt die Vernetzung, von drei Themengebieten und deren Fragestellung, bzw. Antwort auf diese:

- SOCIAL: Wie interagieren Nutzer im Social Web und welche Ansprüche haben sie gegenüber Marken und Händlern?
- LOCAL: Wie können sich kleine und/oder lokale Händler positionieren, damit sie auch online attraktiv sind?
- MOBIL: Wie kann der vermehrte Einsatz von Smartphones, die aktuelle, lokale Daten übermitteln, marketingtechnisch genutzt werden?

SoLoMo ist hauptsächlich auf das Smartphone und die darüber verbundenen Apps beschränkt, die es ermöglichen über LBS (Location-Based-Services) den Nutzer genau dort zu lokalisieren, wo er gerade ist und damit, im besten Fall individuelle Produktinformationen oder Preisreduktionen zu verschicken. Unter SOCIAL versteht man hier Apps, wie Foursquare und Facebook, die dazu beitragen, dass Nutzer ihren Standort teilen. Es kommt ebenfalls, LOKAL, zur Interaktion mit Freunden oder anderen Nutzern die sich am selben Orten befinden (z. B. der Bürgermeister-Badge bei Foursquare. Andere Beispiele sind Bewertungsseiten: wie Yelp oder Tripadvisor, die ebenfalls großen Anklang finden. Aber auch Services von Google, wie z. B. Google Maps, die beim Auffinden von Informationen und Geschäften behilflich sind (siehe Abb.2). Diese werden mit dem Verweis auf die Homepage und über die Google Maps-App auch mit Verweis auf die Distanz zum

Nutzer dargestellt (vgl. Abb. 2). Mit MOBIL wird das Smartphone verstanden, aber auch Tablets und Wearables, die dem Nutzer, standortun abhängig und abgrenzend zu einem Desktop-PC, zur Verfügung stehen. Apps wie Gettings oder KaufDa nutzen diese drei Dimensionen um Nutzern so auf individuelle und standortbezogene Angebote aufmerksam zu machen. Dadurch soll eine Möglichkeit veranschaulicht werden, den Einzelhandel wieder mehr in den Fokus zu rücken. Allerdings zeigt sich auch, nach Heinemann, dass fehlendes W-Lan, schlechte Netzabdeckung und zu hohe Mobilfunkpreise ausschlaggebend sind für die mangelnde Nutzung der LBS. Vor allem das W-Lan, das in der Studie zu 55,3% gefordert wird, sollte daher von Geschäften vermehrt eingesetzt werden. Viele Händler und Unternehmen folgen diesem Trend bereits, ausgehend von den Multi-Channel-Kampagnen, die immer mehr Verbreitung finden. Rechtlich haben allerdings viele Unternehmen Bedenken und werden noch durch die Störerhaftung gebremst.

Wenn es um eine Erwartungshaltung seitens der Kunden an den stationären Handel geht, sind dies nach Heinemann die wichtigsten Kriterien an die LBS:

- Informationen über Ladenöffnungszeiten/ Standorte lokaler Händler (73%) - Aktuelle Angebote (71%) - Verfügbarkeits- und Preisabfragen von Produkten (70%)

Den Erwartungshaltungen folgend werden als Fazit wichtige Überlegungen und Handlungsempfehlungen für den stationären Handel zusammengefasst, die wie folgt in 4 Punkten veranschaulicht werden:

1. Implementierung von WLAN welches kostenlos am PoS bereitgestellt wird, sowie der Einsatz von digitalen Displays zur digitalen Shopping Unterstützung
2. Durch eine Sensibilisierung gegenüber LBS kann der Kunde auf die Technologie aufmerksam gemacht werden, damit Bedenken bezüglich Daten und Sicherheit minimiert werden.
3. Einen Mehrwert über den reinen Werbecharakter der über die LBS angebotenen Dienste hinaus geht, muss für die definierten Zielgruppen geschaffen werden, um authentisch vor den Kunden zu wirken.
4. Das Verhalten der Konsumenten verändert sich immer mehr dahin, dass das Vorhandensein von Informationen zum Geschäft und den angebotenen Faktoren als „Hygienefaktor“ angesehen wird.

5.4. Click and Collect

Im vorliegenden Kapitel wird eine weitere Funktion des Multi-Channel-Retailing erklärt, die aus den veränderten Verhaltensweisen der Konsumenten resultieren: „Click (Reserve) and Collect“. Sie soll dem stationären Händler dabei helfen, den Kunden, der Online nach Produkten sucht, diese zu erwerben oder zu reservieren und dann Offline im Geschäft abzuholen oder zu kaufen. Dadurch kann der Handel zusätzlich noch eine „Cross-Selling-Experience“ schaffen. Die Click & Collect-Funktion wird meist nur für registrierte Online-Nutzer angeboten. Dadurch kann dem Online-Kunden dann das gesamte Einkaufserlebnis am PoS aufgezeigt werden. Die Möglichkeiten und Chancen – nach Anmeldung und Eingabe der Kundendaten – für diesen Service sind vielfältig. So kann bei Abholung der gekauften Produkte die Bestellhistorie vom Personal eingesehen werden und als After-Sales-Service auf die Zufriedenheit der letzten Bestellung eingegangen werden. Des Weiteren können bestimmte Einkaufsvorlieben erkannt und dann ebenfalls individuell angesprochen werden, so auch bei Rabattierungen oder Restgrößen. Unmittelbar damit zusammenhängend sind sogenannte „Wishlists“ (Wunschlisten). Diese können vom Kunden angelegt werden und bei Reduzierungen, z. B., informiert dann das Geschäft den Kunden. Agent Provocateur, z. B., das berühmte amerikanische Unterwäscheunternehmen, lässt nicht nur für Frauen Wish Lists anlegen, sondern auch ihre Männer auf diese zugreifen, damit die gewünschten Produkte, dann als Geschenk gekauft werden können.

Die Beispiele von Marc O'Polo und Agent Provocateur zeigen, dass durch diese Funktionen eine Kommunikation abseits des klassischen Verkaufsgesprächs entsteht, die dafür sorgt, dass der Kunde länger auf der Homepage des Geschäftes bleibt und dadurch eine engere Beziehung, bzw. Loyalität für die Marke oder das Geschäft entwickelt. Es kommt zu einer gleichgestellten Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden.

5.5. Mobile Payment

Unter Mobile Payment ist das Bezahlen über ein mobiles Endgerät gemeint. Dies zählt zu den „Web-in-Store-Leistungen“ und wird durch NFC-Technik (Near Field Communication), integrierte Apps und eine kleine Anzahl von Anbietern (Firmen wie Apple, Google und Visa) sowie aus Händlersicht einem dafür lesefähigen Terminal ermöglicht. In Deutschland steht die Entwicklung dieser Technologie noch am Anfang, allerdings bieten immer mehr Unternehmen diesen Service an (Aldi Nord in seinen 2400 Filialen sowie Metro, Rewe und Kaisers in Berlin).

Beispielhaft und zukunftssträchtig aus - Sicht des Handels - kann an dieser Stelle Neiman Marcus genannt werden, das zum US-Luxuswarenhaukonzern der Neiman Marcus Group (NMG) gehört, dem auch Bergdorf Goodman und seit September 2014 der deutsche Luxus Mode-Online-Shop MyTheresa und das dazugehörige Geschäft Theresa in München angehören. Das amerikanische Luxus-Modeunternehmen betreibt eine hausinterne App (nur für iOS-Geräte) die sowohl für die Kunden, als auch Verkäufer konzipiert ist. Es gibt über die App die Möglichkeit, dass Verkäufer, sobald Kunden das Geschäft betreten, informiert werden. Daneben kann nach Betreten des Geschäfts, in einem sog. „Check-In,“ den Mitarbeitern mitgeteilt werden, dass der Kunde vor Ort ist und bedient werden möchte. Der Verkäufer erhält daraufhin umfangreiche Informationen über die im Zusammenhang mit der App erhobenen Daten (bereits getätigte Bestellungen, bevorzugte Größe, Marken sowie Likes und Shares). Über den Einsatz von QR-Codes an den Artikeln im Geschäft ist es außerdem möglich Informationen abzurufen. Auch diese sind für die Kundenberater ersichtlich. Das Ergebnis sind „...kundenspezifische Empfehlungen und eine individualisierte Beratung.“ Im Februar 2015 ist die App auch als Zahlungsmittel nutzbar, das sog. NM Mobile Wallet. Damit ist NM der erste Händler, der ein Bezahlen über die In-Store App für seine Kunden möglich macht. Dafür ist es lediglich nötig, sich in der App zu registrieren und seine Kreditkartendaten zu hinterlegen. Es werden alle gängigen Kreditkarten akzeptiert und alle zu NMG gehörende Unternehmen unterstützt. Durch Generierung eines QR-Codes wird dann die Bezahlung vollzogen. Die Kunden können entscheiden, wie und wo sie bezahlen und werden durch diese Multi-Channel-Implication mit einem neuen Einkaufserlebnis versorgt. Damit entscheidet sich NMG gegen Apple Pay, das bereits 2014 gestartet ist, aber nicht auf allen iPhones angeboten werden kann. NM Wallet ist hingegen auf iPhones mit der Version iOS 7 verfügbar.

5.6. Curated Shopping

Bereits 2005 wird von einem Trend zur Vereinfachung des Konsumierens gesprochen oder auch „Downshifting“ bei dem sich der Konsument weniger um den Einkauf kümmert, sondern der Verkäufer ihm dies abnimmt. Die Wünsche der Kunden werden demzufolge im Vorfeld schon erkannt und bereitgestellt bzw. vorgeschlagen. Die Verbreitung von Blogs hat dazu maßgeblich beigetragen, dass vor allem der Jugendkultur täglich neue Impulse gegeben werden, was sie zu tragen, zu kaufen und zu hören haben (in der neuesten Textilwirtschaft (TW) Studie kommen Internet-Blogs auf 4% bei der Frage, woher

Konsumenten ihre Inspiration beim Einkaufen beziehen). Es sind Modeblogs wie „The Sartorialist“ (der besonders Street-Styles in den Fokus stellt), „Journelles“, (Deutschlands bekannteste Mode-Bloggerin: Jessica Weiß) oder „Katyure“ (bekannteste Schweizer Bloggerin: Kristina Bazan, die mit Firmen wie Dior, Chopard oder Elie Saab arbeitet) deren Beiträge von immer mehr Menschen verfolgt werden und diese inspirieren. Die Beratung und Inspiration zum Kauf in den Geschäften wird nach der aktuellen TW-Studie mit 12% auf einem der hinteren Ränge gelistet. Dabei findet dennoch jeder zweite Kunde beim Shopping Inspiration am PoS sowie mit 39% durch die Gestaltung der Schaufenster. Der Kunde zeigt damit weniger Interesse, am PoS beraten oder inspiriert zu werden. Geht es um Vertrauen, Einfluss und Popularität in Bezug auf den Konsumenten sind Blogs weiterhin direkt hinter Einzelhandels- und Brandwebsites auf Platz 3.. Aus diesem Umstand hat sich ein Trend entwickelt, die sog. „Einkaufsberatung 2.0“: das Curated Shopping (CS). Ein im Vorfeld absolvierter Fragebogen (mit Fragen nach Kleidungs geschmack, Marken, Größe, Haarfarbe etc.) und geführtes Telefonat lassen den Kunden transparenter werden. Die erfassten Daten werden dann in einem Programm zusammengefasst, das anhand von Algorithmen ein individuelles Nutzerprofil erstellt, durch das sich bestimmte Vorlieben für Marken und Passformen oder Stile voraussagen lassen. Das erst im Mai 2015 gestartete CS Portal Zalori (Zalando) hebt sich dabei von seinen Mitbewerbern ab, da eine individuelle Beratung, mit selbst wählbaren Telefon-Terminen, angeboten wird. Es ist außerdem möglich, einen Stylisten auszuwählen. Dieser wird vorgestellt und über die Möglichkeit die selbige Pinterest-Seite zu betrachten, bekommt der Kunde einen ersten Eindruck über den Geschmack und die Stilausrichtung des Stylisten. Ganz auf Kundenfreundlichkeit und das richtige „Zuhören“ setzt auch das Start-Up Kisura, hier ist es ebenfalls möglich einen Telefontermin zu vereinbaren, um die Kunden und Stylisten besser kennenzulernen. Der Umsatz liegt bei dem Start-Up bei durchschnittlich 200 Euro, die Retourenquote senkt sich nach dem 2. Paket auf unter 50 Prozent. Bei Stilbox (Peek & Cloppenburg), Outfittery und Modomoto wird nach Beantwortung eines Fragebogens eine Auswahl an Outfits zugeschickt. Die Firmen arbeiten dabei mit Brands, Produzenten und Modeshops zusammen, der Gewinn aus den Umsätzen wird unter beiden Partnern aufgeteilt. Bereits 2011 gründet Katrina Lake in Amerika Stitch Fix, das erste Unternehmen, das sich dezidiert mit der Online-Beratung von Damenmode auseinandersetzt und als Vorbild für die in Deutschland gestarteten Unternehmen zu sehen ist. Bereits wird

Trunk Club (ein hochwertiges Pendant für Männer), mit dem gleichen CS-Prinzip, 2009 in Chicago gegründet. Trunk Club wird, ähnlich wie bei Macy´s und MyTheresa, bereits 2014 von dem Modehändler Nordstrom für 350 Million Dollar gekauft. Darüber hinaus bietet Trunk Club neben dem klassischen CS-Service in 5 Städten sog. „Clubhouses,“ persönliche Beratung an.

6. Multimedia Retailing in der Praxis

In den folgenden Kapiteln wird auf den Handel und im speziellen auf den Modehandel eingegangen. Als das umsatzstärkste Segment im deutschen E-Commerce kommt dem Modehandel dabei eine hohe Bedeutung zu. Allerdings ist die Modebranche eine der wenigen Branchen, die sich nur schwer an den digitalen Wandel anpassen kann. Die Tage an denen Sam Walton, Gründer von Walmart, sagen konnte: „stack it high and watch it fly,“ sind längst vorbei. Das Umsatzwachstum im Handel stagniert seit Jahren wohingegen der Online-Handel bis 2018 laut Forrester kontinuierlich um 12% auf 233,9 Milliarden Euro wachsen soll. Dabei geht aus der Studie ebenfalls hervor, dass 2018 knapp die Hälfte des Umsatzes in den EU-7 Ländern durch Smartphones oder Tablets verursacht wird. Besonders der Modebranche fehlt es an innovativen Ideen, den neuen Konsumenten in sein Geschäft zu locken und entsprechend seiner neuen Verhaltensweisen zu unterhalten. Pure Online-Player wie Zalando.de, Net-a-Porter oder Vente-Privée nehmen den klassischen Modehändlern seit Jahren Kunden und Umsatz weg. Schaut man sich die Verhaltensweisen der Konsumenten genauer an, ergeben sich einige Ansätze, die für den Handel ausschlaggebend sind. Der Kunde von heute verbringt viel Zeit Online mit seinem Smartphone und weniger mit traditionellen Medien. Vor allem durch SM engagieren sich die Kunden auch für die Unternehmen. Aktionen der Firma Christian Louboutin, einem berühmten französischen Schuhhersteller, auf dessen Website Bilder über einen Hashtag und Instagram, Facebook oder Twitter hoch geladen werden können (#louboutin-world), lassen das Unternehmen so näher am Kunden erscheinen und gleichzeitig die Inhalte der Kunden nutzen. Die durch SM, Websites oder die eigenen Stores gewonnenen Daten sind alle nachvollziehbar; und die Möglichkeit Kundendaten zu sammeln und auszuwerten ist größer als zuvor. Für die klassischen Händler gilt es, vor allem die Customer Experience (CE) am PoS zu überdenken. Da der Schritt eines Einzelhändlers einen professionellen Online-Shop aufzumachen, mit unter bis zu 500.000 Euro kostet, was erst bei einer Umsatzgröße von 50 bis 60 Mill. Euro lohne, so Retail Excellence-

Geschäftsführer Wolfgang Wanning. Firmen wie Apple oder Vodafone (vgl. Kapitel 6.5.) haben bereits seit langem, was die CE angeht, eine Vorreiterrolle eingenommen. Hier ist die klassische Registrierkasse verschwunden, die Verkaufsfläche maximiert und ein Verkaufserlebnis kreiert. Außergewöhnliche Kundenberatung und „Upselling“ (dem Kunden wird versucht höherwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten) funktioniert und zwar dann, wenn der Kunde im Geschäft ist.

6.1. Deichmann, 43einhalb & Asphaltgold

Weitere interessante Aspekte lassen sich innerhalb der Schuhbranche - als Unterkategorie der Modebranche - erkennen. Hier im Schuhhandel ist in den letzten Jahren von einem „großen Schuhsterben“ die Rede, mehr als 1000 Schuhhändler schließen. Trotz dem schaffen es Vertikale Unternehmen wie Deichmann ihren Gewinn immer wieder zu steigern. Auf der anderen Seite steigert sich der Online-Anteil bei Schuhen erheblich. Rund 1,3 Milliarden Euro und damit ein Plus von 27% des Gesamtvolumens werden hier 2014 erwirtschaftet. Es lässt sich festhalten, dass es auf die Nische ankommt, wie bei 43einhalb, einem Sneaker-Store in Fulda, der seit 2011 auch einen Onlineshop führt, über den der Großteil des Umsatzes erwirtschaftet wird. Oder bei Asphaltgold, eben falls ein Sneaker-Shop, der seit 2009 einen Webshop betreibt und dessen Geschäftsführer Daniel Benz folgendes zu seinem Erfolgsgeheimnis sagt: „Passion für das Produkt, vielfältige Kompetenzen inhouse und Qualität.“

6.2. Comme des Garçons

Comme des Garçons (CdG) ist eine japanische Avantgarde Modemarke die 1969 von Rei Kawakubo in Tokyo gegründet wurde. Kawakubo versteht es von Beginn an, sich den klassischen Gesetzen des Massenmarktes zu entziehen, um stets Neues zu kreieren. Diese Ambition hat CdG im Modezirkus zu einer der innovativsten und langlebigsten Marken neuerer Zeit werden lassen. Dazu gehören neben den klassischen Kollektionen, seit 2004, auch eigene Departement-Stores, der Dover Street Market in London machte den Anfang. Hier können kleine Modelabels ihre Kollektionen ausstellen. Seitdem ist das Konzept aus London bis nach New York und Tokio erweitert worden. Hochwertige Modefirmen wie Acne, Victoria Beckham, Rochas, Nike sowie Louis Vuitton zeigen in exklusivem Rahmen, neben Kollaborationen kleinerer Labels mit CdG, ihre Kollektionen. Selbst Chanel wird dort für 3 Wochen im Juni 2008 ausgestellt. Was verblüfft, wenn man sich der Tatsache bewusst wird, dass Chanel, außer 2003 im

Departement Store Colette in Paris weltweit nur in eigenen Shops verkauft werden darf. Was CdG neben den Dover Street Market Stores ebenfalls an handelsorientierten Aktionen ausmacht, sind die 2004 erstmals eröffneten Guerilla Pop-Up Stores. Kleine Ladengeschäfte, die kein besonderes Store-Design erhalten und auch nicht in A Lagen vorzufinden sind. Der erste Store öffnet 2004 in einer alten Bücherei in Berlin und es werden 600 Handzettel verteilt, um auf die Eröffnung aufmerksam zu machen. Das Geschäft wird dann bewusst nach einem Jahr wieder geschlossen. Diese Aktion ist von CdG zwischen 2004 und 2009 an 37 Standorten durchgeführt worden unter anderem in Basel, Beirut und Warschau. Damit wird beim Konsumenten das Prinzip der künstlichen Verknappung, welches positiv auf Kaufentscheidungen wirkt, angewendet.

6.3. Abercrombie & Fitch

Abercrombie & Fitch als vormals „Traum aller Teenager“ und „Wallfahrtsort aller jungen Modejunkies“ beginnt sein Image zu ändern und damit auch das Kundenerlebnis. Das amerikanische Modeunternehmen mit Sitz in Albany/Ohio hat 2014 einen Umsatz von 3,74 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet, das ist ein Umsatzrückgang zum Vorjahr von 10%. Der Nettogewinn ist im letzten Quartal des Jahres 2014 mit nur 44 Millionen Dollar verzeichnet, sogar einem Minus von 33% zum Vorjahr. Die Marke hat unter der Führung von Michael Jeffries ab 1992 eine neue Ausrichtung erhalten und ist so als „Traum von einer sexuell aufgeladenen, sonnigen Jugend“ konzipiert worden. Dabei setzt Jeffries seinen Schönheitswahn durch seinen Kontrollzwang maßgeblich im ganzen Unternehmen durch. Er schreibt eine Firmenbibel, die bis ins kleinste Detail, genau definiert, wie das Personal auszusehen hat und wie die Ladeneinrichtung herzurichten ist. Die Kriterien für die Personalauswahl sind ebenfalls dort hinterlegt und proklamieren fast Model-ähnliche Attribute, die zur Einstellung nötig sind. Dabei hat Abercrombie & Fitch vor allem durch diese Personalauswahlkriterien Image und Umsatz eingebüßt. Vor allem in dem Zusammenhang mit diversen Anklagen. Diese sowie die zuvor beschriebenen Mitarbeiterkriterien haben nun im Zusammenhang mit den Umsatzeinbrüchen für eine Neuausrichtung gesorgt. Die Stores sollen kundenorientierter ausgerichtet werden und sich der Inklusion und Vielfalt dabei mehr verpflichten. Es soll ein weiter ausgearbeitetes Sinneserlebnis in den Stores eingeführt werden, das durch Duft-, Licht- und Musik-Anpassungen sowie Merchandising, wie Bäumen ein neues Einkaufserlebnis transportiert.

6.4. Das Farfetch-Prinzip

Farfetch kommt ursprünglich aus dem Mode-Online-Handel und ist ein globales Unternehmen, das 2008 von José Neves gegründet wird und hochpreisigen Mode Einzelhändlern den Übergang in eine digitale Zukunft ebnet. Es wird für die Modebranche bereits 2013 als „Next Big Thing“ vorhergesagt. Dabei vermittelt Farfetch.com

lediglich auf der Homepage zwischen Modeeinzelhandel und Kunden. Für die abgeschlossenen Bestellungen wird dann eine Provision erhoben, dabei soll diese in etwa um 25% des verkauften Teils liegen. Farfetch erwirtschaftet damit im Jahr 2014 einen Umsatz von 320 Millionen US Dollar. Für 2015 sind die Prognosen bereits mit 500 Millionen US-Dollar beziffert. Über 200 Mode-Boutiquen mit über 100 Designern aus über 25 Ländern sind an das Netz angeschlossen, darunter bekannte und exklusive Namen wie: L'Éclairé aus Paris, H. Lorenzo in Los Angeles, Smets in Luxembourg und Apropos aus Köln. Das Unternehmen zählt 450.000 Kunden in 180 Ländern, die ebenfalls über die kostenlose App auf das volle Sortiment zugreifen können. Dabei ist Neves an einer globalen Expansion gelegen. Südamerika, Asien und Russland sind die Zukunftsmärkte, die weiter erschlossen werden sollen. Im März 2015 kamen bei einer Investitionsrunde rund 86 Millionen US-Dollar zusammen, im Anschluss wird Farfetch mit 1 Milliarde US-Dollar bewertet und so zum „Einhorn“ geadelt. Es beteiligen sich der Verlag Condé Nast (u.a. Vogue, Vanity Fair, GQ, Wired) und Private Equity Unter

nehmen wie Vitruvian Partners sowie Advent Ventures Partners, Index Ventures u.a. an Farfetch. Das Unternehmen gibt im Mai 2015 bekannt, dass es das bedeutende Londoner Luxus-Modehaus Browns gekauft hat, um neue Handels und OCM zu testen. Der Kauf des Modehauses stellt damit einen strategischen Schritt in dem Wachstum von Farfetch dar. Mit den gewonnen Erkenntnissen und Strategien sollen in Zukunft auch die anderen, an Farfetch angebotenen, Shops noch erfolgreicher gemacht werden. Damit wird dem einst reinen Online-Mode-Händler der Zugang zum Offline Markt geebnet. Das Ehepaar Burstein, Gründer von Browns, zeichnet sich seit ihren Anfängen in den 1970ern als wegweisend und innovativ aus. Das Unternehmen führt Kollektionen von John Galiano oder CdG, als eines der Ersten, in den Markt ein. Bereits 2001 wird ein eigener Online-Shop eröffnet. Der Umsatzanteil von 25% am Gesamtumsatz im Jahre 2014²⁹⁹ kann durch die Angliederung an Farfetch auf 35% erhöht werden. Das ebenfalls unter Browns geführte Geschäft Browns Focus wird bereits 2010 an den sich durch einen Marketplace, öffnenden Online-Shop Asos angegliedert (siehe unten). Durch die Reichenweitenstärke und

das exklusive Angebot an Luxus-Kollektionen des Online-Shops Farfetch wird der Umsatz für das einst lokal beschränkte Unternehmen erhöht. Die Kunden, die im Schnitt 650 US-Dollar pro Online Einkauf ausgeben, können als Service ihre Bestellungen in die unterschiedlichen, an das Netz angebundenen Boutiquen schicken lassen und dort vor Ort anprobieren oder abholen. Ein Service, der bereits in Kapitel 7.1.4. mit Click & Collect beschrieben wird, allerdings hier eine völlig neue Dimension erhält, da nicht wie bei Marc O'Polo eigene Shops, sondern an das Netz angegliederte Shops untereinander verschicken. Die Möglichkeit neue Kundensegmente damit zu gewinnen, ist somit auch gegeben. Das zeigt, dass Multi-Channel-Retailing ein wichtiges Instrument darstellt. Ebenfalls ausschlaggebend ist die Auswahl der angegliederten Boutiquen, die über ihre exklusiven Kollektionen oft anders, viel progressiver einkaufen können, als es die Mono-Label-Stores oder großen Ketten, wie Neiman Marcus oder Net-a-Porter tun. Dadurch will sich Farfetch von den anderen Online-Shops abheben. Ein ähnliches Konzept wird von Asos angeboten. Das englische Online-Bekleidungshaus führt bereits 2010 einen Marktplatz (Marketplace) für Vintage Boutiquen, Designer und Einzelverkäufer ein. Gegen eine monatliche Gebühr und 15% Provision kann man sich auf der Website einen eigenen Shop einrichten und dort an die weltweit 2 Millionen Kunden verkaufen. Der Umsatz von Asos beläuft sich 2014 auf 975.5 Millionen Britische Pfund (rund 1,350 Milliarden Euro (Stand 18.05.2015), mit einer Kundenanzahl von 8,8 Millionen, 1,7 Millionen oder 25% mehr als 2013. Dabei expandiert Asos 2014 auf dem Chinesischen Markt über den Online-Marktplatz TMall, über den fast 50% des China Online-Handels abgewickelt werden. Auf dem Deutschen Markt wird ein neues Versandlager in Betrieb genommen, um Kundenbestellungen innerhalb 24 Stunden zu garantieren. Der Kauf auf Rechnung ist ebenfalls in Deutschland ab Oktober 2014 eingeführt. Für Asos ist der deutsche Markt neben dem in Frankreich, der Wichtigste. Das Wachstum liegt hier pro Jahr bei 100%.

6.5. Vodafone

Der global agierende Telekommunikationskonzern Vodafone Group Plc. hat in Deutschland mit einem Gesamtumsatzanteil von 19,2% (ca. 11 Milliarden Euro) und 37 Millionen Mobilfunkkunden seinen größten geographischen und umsatzstärksten Markt. Vodafone (VF) bietet hauptsächlich Produkte und Services an, die Kommunikationsdienstleistungen und -produkte bereitstellen und zählt im Telekommunikationsmarkt zu den Premiumanbietern. Dabei versucht VF den deutschen Markt durch die Anteilsübernahme

(76,6% Aktienanteile und einer Investition von fast 11 Milliarden Euro) von Kabel Deutschland im Jahre 2013, weiter auszubauen,, da der deutsche Markt mit einer Penetrationsrate von über 100% gesättigt ist. Kabel Deutschland liefert bisher in 13 Bundesländer und an fast 9 Millionen Kunden: Fernsehen, Festnetz und Internet über die Stromleitung. VF betreibt ausgefeilte Marketingstrategien entlang des CJ, die ein Kundenerlebnis kreieren sollen, diese konzentrieren sich dabei aber nicht nur auf den Kunden an sich, sondern vielmehr wird der Blickwinkel aus Kundensicht in den Vordergrund gestellt. Dadurch wird über alle Touchpoints hinweg versucht den Kunden optimal zu betreuen, seien es Hotline-Services, Kundengespräche vor Ort oder Internet-Anfragen. Ziel ist das Kreieren und das Erweitern von Branded-Moments.

Für den PoS werden, in der operativen Umsetzung der Marketing-Ausrichtung, verschiedene Instrumente eingesetzt, um den Kunden, entlang des CJ (nicht mehr nur gedanklich, vgl. Kapitel 3.3), sondern über die Sinne bis zum Kaufabschluss zu begleiten. Über sog. Stopper (Gehwegreiter) mit speziellen Angeboten wird Aufmerksamkeit erzeugt, die den Kunden von der Straße zum Shop lenken soll. Danach dient die Glasfront des Shops als weitere Station, um den Kunden, durch weiterführende Informationen in den Laden zu locken, entweder durch Monitore oder Folienwerbung (Pull In). Sobald sich der Kunde im Geschäft befindet bereiten nochmals vertiefende Informationen, die selbst entdeckt werden können (Self-Info), für die anschließende Kundenaktivierung vor. Der Kunde kann z. B. das vorher angepriesene Mobiltelefon ausprobieren, es wird ein haptisches Erlebnis ermöglicht.

Nach einer ganzheitlichen CJ werden für Mega-Stores (z. B. Köln) bei VF 6 Stufen unterschieden:

- 1. Way to Store: Hier wird nach ladenspezifischen Kriterien vorgegangen - 2. Attraction: Ausseneinrichtung und Schaufenster spielen eine übergeordnete Rolle, sollen Pull-Wirkung entfachen (durch Monitore oder Einblicke in den Shop) und Atmosphäre erschaffen.
- 3. Check-In: Concierge-Interaktion für Termine und erste persönliche Kommunikation mit den Kunden.
- 4. Browsing, Experience: Produktstände für Interaktionen (Mobile Hardware, Vodafone Erlebnis Welten u.a.).
- 5. Beratung, Service, Set-Up: Kundengespräch mithilfe von Tablets, Kunden Schulungen.

- 6. Check-Out, Life-Time: Kundenverabschiedung.

Jeder einzelne Punkt ist dabei detailliert herausgearbeitet und die Verkäufer geschult den Kunden bei seinen Erwartungen und Erlebnissen mit VF zu übertreffen (Erzeugung der WOW-Momente).

7. Fazit

Das Thema dieser Arbeit war die Behandlung der Determinanten des Käuferverhaltens am PoS, vor dem Hintergrund der Konkurrenz des wachsenden Online-Geschäftes. Hierbei konnten verschiedene Einsichten und Empfehlungen entwickelt werden. Durch eine optimale Auseinandersetzung mit den geschäftsspezifischen Determinanten wird das physische Einkaufserlebnis über alle Sinne erfahrbar gemacht. Ein auf die Kundengruppe ausgerichtetes, spannendes und abwechslungsreiches Sortiment, das beratungssicher verkauft wird, erzeugt ebenfalls Kundenloyalität und Erlebnismomente. Die technologischen Determinanten erweitern die Reichweite des PoS. Der Kunde kommt über den virtuellen PoS bereits zu Hause oder auf seinem mobilen Endgerät mit den Marken und Produkten in Berührung z. B. durch eine gut ausgearbeitete OCS. Er kauft entweder sofort oder später im Geschäft und zwar bestens über Produkte und Preise informiert. Auch das ist Shopping Enjoyment. Der Erfolg, den die Online-Händler haben, impliziert ein Umdenken der stationären Händler. Hin zu einer Rückbesinnung auf die eigentlichen Stärken (Service, Spezialisierung sowie die Generierung einer CE) und einer strategischen Ausrichtung, die technologische Erweiterungen aktiv mit einbezieht.

Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds in die Praxis

Von Johanna Radloff

Problemstellung

Wirtschaftswachstum, globale Umweltverschmutzung, Ressourcenknappheit, Klimawandel, Armut, demographischer Wandel. Diese Themen bestimmten in den letzten Jahrzehnten die internationale Entwicklungs- und Umweltpolitik, Wissenschaft und Medien. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff der Nachhaltigkeit, vor allem seit der bedeutenden Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro, Brasilien, im Jahre 1992, weltweit geprägt. Als Resultat wurde nachhaltige Entwicklung als ein normatives und internationales Leitbild in der Staatengemeinschaft, Weltwirtschaft und Politik verankert und in Dokumenten, wie der Agenda 21 und dem Kyoto-Protokoll, konkretisiert. Kern des Nachhaltigkeitskonzeptes ist die Einsicht, dass soziale Verantwortung, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der Schutz der natürlichen Umwelt untrennbar zusammen gehören. Während der Leitgedanke einer nachhaltigen Entwicklung zunächst vor allem ökologische Schwerpunkte setzte, rückten in den letzten Jahren auch immer mehr soziale und gesamtgesellschaftliche Fragen in den Fokus.

Zu den herrschenden globalen Problemen tragen vor allem die Lebensstile der Konsumenten in den Industriestaaten sowie Unternehmen, die diese Produkte herstellen, einen erheblichen Teil bei. Durch den Einfluss der Unternehmen auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Zustände weltweit, müssen diese auch Verantwortung für ein nachhaltiges, ökologisches und soziales Handeln tragen. Deswegen spielen Unternehmen zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds eine zentrale Rolle, da sie durch die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen direkt den Verbrauch von Ressourcen, Umweltbelastungen sowie Art und Umfang des Einsatzes der Produktionsfaktoren beeinflussen. "Unternehmen haben die Fähigkeit, die Dinge vor Ort zu bewegen; sie verfügen über die Mittel und haben ein klares Eigeninteresse", (Carlos Manuel Rodríguez von der Umweltorganisation Conservation International).

Doch mit welchen Maßnahmen werden die Ziele des normativen Leitbildes umgesetzt? Wie erfolgreich sind diese?

Themenabgrenzung und Ziel der Arbeit

Ein praktischer Ansatz für die Umsetzung des normativen Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung ist das Cleaner Production Konzept (CP; Deutsch=Sauberere Technologien), welches ein umweltschonendes nachhaltiges Wirtschaftswachstum zum Ziel hat.

Hierunter ist die Idee zu verstehen, durch den Einsatz neuartiger Verfahren, Produkte und Dienstleistungen Effizienzerhöhungen, Leistungs- oder Produktivitätssteigerungen bei gleichzeitiger Emissionsreduktion und Ressourcenschonung zu erzielen. Um dieses Konzept in der Batikindustrie in Malaysia und Indonesien zu implementieren, wurde das „Clean Batik Initiative“ Projekt ins Leben gerufen.

Die Batikindustrie ist eine sehr bedeutende Industrie in Malaysia. Doch ist sie nicht unbedingt für eine umweltschonende Produktherstellung bekannt: Viele Batikunternehmen arbeiten mit einem übermäßigen Einsatz von Wasser, Wachs, chemischen Farbstoffen und Bleichmitteln, welche schädlich für die Menschen und die Umwelt sind. Das durch die Batikproduktion erzeugte Abwasser beinhaltet oft krebserregende Substanzen und wird zur Entsorgung häufig direkt in die Flüsse gekippt, welches zu erheblichen Fluss- und Grundwasserverunreinigungen führt.

Diese Arbeit stellt das Clean Batik Initiative (CBI) Projekt als ein beispielhaftes Konzept für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds in der Praxis vor und bewertet es anhand ausgewählter Kriterien. Das Projekt wird im Rahmen der EU Switch-Asia Förderung finanziert und sowohl in Indonesien als auch in Malaysia implementiert. Aufgrund des großen Themenumfangs und der Komplexität wird jedoch nur die Projektumsetzung in Malaysia betrachtet und der Fokus auf den Aspekt der nachhaltigen Produktion gelegt.

Gang der Untersuchung

Zunächst werden Hintergrundinformationen zum Nachhaltigkeitsleitbild gegeben (Kapitel 2). Der Begriff nachhaltige Entwicklung wird dabei näher beleuchtet (Kapitel 2.1.1), seine historische Entwicklung beschrieben (Kapitel 2.1.2) sowie ein Überblick über Nachhaltigkeit in der Praxis gegeben (Kapitel 2.1.3). Als ein Fokus dieser Arbeit soll des Weiteren das Konzept der nachhaltigen Produktion (Kapitel 2.2) erläutert werden.

Anschließend soll mit diesen gewonnenen Fachkenntnissen im Kapitel 3 das Clean Batik Initiative Projekt in Malaysia als beispielhaftes Konzept vorgestellt werden. Als Einleitung in das Thema wird eine kurze allgemeine Übersicht über Malaysia als Land (Kapitel 3.1) und in Hinblick auf Nachhaltigkeit (Kapitel 3.2) gegeben. Da es sich in dem CBI Projekt um die malaysische Batikindustrie dreht, soll diese als nationale Tradition vorgestellt, der Herstellungsprozess erklärt und die Probleme der Industrie aufgezeigt werden (Kapitel 3.3). Finanziert wird das Projekt durch die Europäische Union im Rahmen des SWITCH-

Asia Förderprogramm (Kapitel 3.4). Im Anschluss wird das Projekt schließlich detailliert vorgestellt (Kapitel 3.5), Methoden zur Zielerreichung (Kapitel 3.6), Ziele und erwartete Ergebnisse (Kapitel 3.7) sowie der Status Quo (Kapitel 3.8) dargelegt.

Im darauf folgenden Kapitel 4 soll das Projekt und die Umsetzung in die Praxis bewertet werden. Ausgewählte Kriterien (Kapitel 4.1) werden mit Hilfe einer SWOT-Analyse ähnlichen Darstellung (Kapitel 4.2) bewertet und analysiert. Nach einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte werden allgemeine Aspekte für die Umsetzung des Nachhaltigkeits-leitbilds in die Praxis abgeleitet (Kapitel 4.3). Die Bachelorarbeit schließt mit einem Fazit (Kapitel 5).

Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Bachelorarbeit stützt sich auf eigene Erhebungen der Verfasserin als Projektkoordinatorin des Clean Batik Initiative Projekts in Malaysia, im Zeitraum von April 2011 bis März 2012. Der Aufgaben- und Verantwortungsbereich dabei umfasste vor allem die Planung, Umsetzung und Koordination des Projekts, die Budgetplanung und –zuteilung, Eventplanung und –management, Kommunikation mit Projektpartnern und Stakeholdern sowie Personalbeschaffung und das Organisieren der Veranstaltungen.

Die Informationen über nachhaltige Entwicklung in Kapitel 2 werden auf Basis einer Literaturrecherche argumentiert, vor allem auf Websites und Büchern. Die Vorstellung des CBI Projekts im Kapitel 3 bestimmt sich aus Sachkenntnissen der Autorin, als Projektmitarbeiterin und aus dem Leben in Malaysia für zwei Jahre sowie private Projektunterlagen, unterstützt durch zusätzliche Sekundärmaterialien. Die Erhebung des Datenmaterials und seine Bewertung sowie die Auswertung des Projekts (Kapitel 4) stammen aus direkten Beobachtungen und Erfahrungen. Zur Veranschaulichung sind Fotos aus eigener Quelle im Anhang zu finden, auf die in entsprechenden Stellen im Text hingewiesen wird.

Nachhaltigkeit

Was ist Nachhaltigkeit?

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ oder auch „Sustainable Development“ (nachhaltige Entwicklung) wird heutzutage in verschiedenen Zusammenhängen benutzt und gilt seit einiger Zeit als Leitbild für eine zukunftsfähige Entwicklung. Ganz allgemein beschreibt das Konzept der Nachhaltigkeit einen gesellschaftlichen Handlungsprozess, der das

Bestreben hat ökonomische, soziale und ökologische Ziele in Einklang zu bringen. Da nachhaltige Entwicklung ein komplexes und umfassendes normatives Leitbild umschreibt, ist es schwer eine präzise Definition zu finden, die sowohl politische als auch wissenschaftliche Aspekte konkretisiert und damit weder unscharf noch mehrdeutig ist. Der Begriff, wie wir ihn heute überwiegend definieren, wurde jedoch vor allem durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Jahre 1987 geprägt, auch unter dem Namen Brundtland Kommission bekannt. In ihrem später veröffentlichten Bericht heißt es, dass eine Entwicklung dann nachhaltig ist, wenn „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“. Ausgegangen wurde hier von der untrennbaren Verknüpfung von Umwelt- und Entwicklungsaspekten in einer globaler Perspektive. Die Übernahme von Verantwortung für zukünftige Generationen und die Gleichgerechtigkeitsverteilung in der Gegenwart stehen im Mittelpunkt. Sustainable Development wurde nachfolgend im Jahre 1992 im Rahmen des Weltgipfels in Rio de Janeiro als Leitkonzept der internationalen Staatengemeinschaft in der Rio-Deklaration und der Agenda 21 verankert.

Entstehungsgeschichte

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde im deutschsprachigen Raum zum ersten Mal 1713 von Hans Carl von Carlowitz in einem forstwirtschaftlichen Zusammenhang verwendet. Da der industrielle Holzbedarf stieg und Wälder übernutzt wurden, formulierte Carlowitz verschiedene Grundsätze für eine nachhaltige Ressourcennutzung. Dieses ressourcenökonomische Prinzip, nur so viel zu verbrauchen, wie auch nachwächst, wurde Anfang des 20. Jahrhunderts daraufhin auch auf die Fischereiwirtschaft übertragen. Für mehr als 200 Jahre bezog sich somit das Nachhaltigkeitsprinzip allein auf den Wirtschaftsbereich der Forst- und Fischereiindustrie und hatte für andere Bereiche keinen Einfluss. Ab Ende der 1960er Jahre wurde das Thema der Umwelt und Entwicklung im Zusammenhang mit der fortschreitenden technischen Entwicklung und der menschlichen Wirtschaftsweise zum ersten Mal thematisiert. Der Club of Rome beschrieb 1972 in seinem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ die Folgen des Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums und die Weiterentwicklung der Welt und erzielte damit weltweite Aufmerksamkeit. Durch fortschreitende Umweltbelastungen maßen auch Politik und Medien dem Umweltaspekt zunehmend mehr Bedeutung bei. Daher fand im Jahre 1972 die erste große Umweltkonferenz der UN in Stockholm statt, auf der das Umweltprogramm der Vereinten Nationen

(UNEP) ins Leben gerufen wurde. Nachfolgend schafften viele Staaten eigenständige Umweltministerien. Der Begriff Sustainable Development tauchte 1980 in der „World Conservation Strategy“ zum ersten Mal in einem wissenschaftlichen und politischen Zusammenhang auf. Hier stand vor allem die ökonomische Entwicklung in Hinblick auf die Endlichkeit der Ressourcen und Erhaltung der Ökosysteme im Mittelpunkt. Im Zuge der wachsenden Probleme weltweit in ökonomischer (Rezession, Schuldenkrise etc.), ökologischer (Ressourcen- und Senkenproblematik usw.) und sozialer (Zugang zu Trinkwasser, Hunger, Armut etc.) Hinsicht, fand 1983 die UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Kommission) statt, um Wege für eine dauerhafte Entwicklung zu erarbeiten. Unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland, wurde hierbei die nachhaltige Entwicklung als ein globales Entwicklungsleitbild definiert und geprägt. In dem veröffentlichten Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ im Jahre 1987, wurde Nachhaltigkeit als die „Bewahrung der Umwelt, Herstellung sozialer Gerechtigkeit und Gewährleistung von politischer Partizipation“, beschrieben. Obwohl der Bericht vielfach durch seinen eher allgemein formulierten und wenig konkretisierten Charakter kritisiert wurde, entfachte er eine internationale öffentliche Debatte zur Findung einer geeigneten Umsetzungsstrategie einer nachhaltigen Entwicklung.

Im Jahre 1992 fand die UN- Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro statt, auch bekannt unter dem Begriff „Erdgipfel“. Bedeutendste Resultate dieses Zusammentreffens waren die Verabschiedung der Rio-Deklaration zu Umwelt und Entwicklung, der Agenda 21, der Klimarahmen- und Biodiversitätskonventionen sowie der Walderklärung. In der Agenda 21 wurden Ziele, Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds formuliert. Dabei wurden die Schwerpunkte für Industrie-, Schwellen- sowie Entwicklungsländer hinsichtlich verschiedener Themen, wie ökologische und sozialökonomische Fragen, Zielgruppen sowie geeignete Umsetzungsinstrumente, unterschiedlich gesetzt. Allerdings stellten alle beschlossenen Dokumente des Erdgipfels lediglich Rahmenvereinbarungen ohne jegliche Verpflichtungen und Verbindlichkeiten dar. Dennoch kann festgehalten werden, dass von der Rio-Konferenz und den genannten Dokumenten ein bis heute andauernder Impuls ausging.

Es folgten eine Reihe von weiteren Aktivitäten, um die gesteckten Nachhaltigkeitsziele in die Realität umzusetzen. Dazu gehörten sämtliche UN-Konferenzen, die sich direkt oder indirekt mit nachhaltiger Entwicklung beschäftigten, wie beispielsweise die

„Weltbevölkerungs- konferenz“ in Kairo und der „Weltsozialgipfel“ 1995 in Kopenhagen. Weiterhin wurden die in Rio verabschiedeten Konventionen durch supplementäre Protokolle konkretisiert. Eines der bekanntesten ist das auf der „Klimakonferenz“ 1997 in Kyoto beschlossene und 2005 in Kraft getretene „Kyoto-Protokoll“, welches Vereinbarungen über Treibhausgasemissionen für die Industrieländer enthält.

Ein weiterer Meilenstein in der historischen Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs war der

„Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung“ im Jahre 2002 in Johannesburg (Rio+10). Verabschiedet wurde hier der „Johannis-Aktionsplan“, der die sogenannten Millenniumsziele in den Plan aufnahm, welche im Jahr 2015 erreicht werden sollen. Unter anderen sollen bis zu diesem Jahr extreme Armut und Hunger beseitigt werden, die Gleichstellung der Frau gefördert sowie eine nachhaltige Umwelt gewährleistet werden. Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung sollen in der nationalen Politik übernommen werden und dem Verlust von Umweltressourcen soll Einhalt geboten werden. Zudem soll die Zahl der Menschen, die über keinen nachhaltigen Zugang zu gesundem Trinkwasser verfügen, um die Hälfte gesenkt werden.

Im Juni 2012 fand der nächste große Meilenstein, die UN Conference on Sustainable Development (Rio+20), in Rio de Janeiro statt. Ziele der Konferenz waren es, politische Verpflichtungen für nachhaltige Entwicklung zu bekräftigen, den bisherigen Fortschritt sowie die verbleibenden Lücken der internationalen Nachhaltigkeitsziele zu bewerten und neue zukünftige Herausforderungen zu identifizieren. Der Schwerpunkt der Konferenz lag zum Einen auf der Förderung einer „grünen“ Wirtschaft im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung und Bekämpfung der Armut und zum Anderen auf der Schaffung eines institutionellen Rahmens für nachhaltige Entwicklung. Für das Jahr 2017 ist die Rio+25 Konferenz vorgesehen, für eine weitere Bestandsaufnahme und Beurteilung der bis dahin (nicht) erreichten Ziele.

Nachhaltigkeit in der Praxis

Durch den normativen Charakter des Nachhaltigkeitsbegriffs bedarf es einer aktiven Gestaltung von geeigneten Strategien und Maßnahmen, um nachhaltige Entwicklung in der Praxis zu realisieren. Auf der politischen Ebene ist das Leitbild weltweit anerkannt, denn die Suche nach Kriterien und Umsetzungsstrategien ist ein zentrales Thema der nationalen und internationalen Umwelt-, Forschungs- und Entwicklungspolitik. Wie bereits

Eingehens erwähnt, verpflichtete sich die internationale Staatengemeinschaft während der UNCED- Konferenz 1992, das Leitbild in konkrete Politik auf nationaler und internationaler Ebene umzusetzen.

„Damit das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in wissenschaftliche Analysen einfließen und praktische Relevanz für politische und gesellschaftliche Entscheidungen erlangen kann, bedarf es der Operationalisierung, also der Konkretisierung und der praktischen Umsetzung dessen, was im Kern unter dem Leitbild verstanden werden soll.“

Diese Konkretisierung wird üblicherweise mit Hilfe von Indikatoren ermöglicht, um Sachverhalte messen und bewerten zu können. In der Agenda 21 (Kapitel 40) wurden Regierungen und Nichtregierungsorganisation (NGO) aufgefordert, geeignete Nachhaltigkeitsindikatoren zu entwickeln, um mit diesen ein Bindeglied zwischen dem konzeptionellen Leitbild und der praktischen Umsetzung darzustellen. So beinhalten die Indikatoren unter anderem folgende vier Kernfunktionen:

die Informationsfunktion: Komplexe Betrachtungsgegenstände angemessen darstellen und präzisieren, um diese in quantitativer und qualitativer Form messen, analysieren und bewerten zu können.

die Orientierungs- und Frühwarnfunktion: Zustands- und Trenddiagnosen sowie zeitlich und räumliche Vergleiche unterstützen, Probleme und deren Handlungsbedarf identifizieren, und bestehende oder potentielle Zielkonflikte analysieren.

die Steuerungsfunktion: Die Wirksamkeit von Maßnahmen und die Erreichung gesetzter Ziele messen und bewerten.

die Kommunikationsfunktion: Komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge für unterschiedliche Adressaten vereinfacht darstellen und vermitteln.

Die deutsche Bundesregierung berief in diesem Zusammenhang im Jahre 2001 den Rat für Nachhaltige Entwicklung ein und veröffentlichte ein Jahr später die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie mit Fokus auf vier Handlungsfelder: Klimaschutz und Energiepolitik, umweltverträgliche Mobilität, Umwelt, Ernährung und Gesundheit sowie globale Verantwortung. Der Rat trägt mit Vorschlägen zu Zielen und Indikatoren zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie bei und schlägt Projekte zur Umsetzung der Strategie vor. Neben der politischen Umsetzungsebene gibt es jedoch weiterhin auch nicht-staatliche Akteure, denen sowohl im Wirtschaftsprozess als auch in der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung eine wichtige Bedeutung zukommt. Betrachtet werden also

auch Konsumenten (zum Beispiel nachhaltiger Konsum), die Zivilgesellschaft (Stichwort Eigenverantwortung) und Unternehmen (zum Beispiel CSR, nachhaltige Produktion).

Nachhaltige Produktion

Zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung spielen vor allem Unternehmen eine zentrale Rolle. Durch die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen beeinflussen sie direkt den Verbrauch von Ressourcen, Umweltbelastungen sowie Art und Umfang des Einsatzes der Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit und Wissen. Auch indirekt haben Unternehmen eine große Wirkung, da sie einen Einfluss auf Konsum- und Lebensstil haben, vor allem durch Werbung oder Lobbyarbeit. Diese weitreichende Bedeutung tragen in unterschiedlicher Weise sowohl international agierende Konzerne, als auch national agierende Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU). Um das Nachhaltigkeitsprinzip umsetzen zu können, müssen Unternehmen sich über ihre Rolle und Verantwortung in ökologischer, ökonomischer, sozialer und kultureller Hinsicht bewusst sein und dementsprechend ihren Beitrag für die nachhaltige Entwicklung leisten. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen der Agenda 21 (Kapitel 30) ein Verfahren verabschiedet, dessen Ansatz im Gegensatz zu den „End-of-pipe“-Technologien, Maßnahmen gegen Umweltbelastungen bereits während des Produktionsprozesses vornehmen soll: „Cleaner Production (CP)“ (Deutsch= Sauberere Produktion). Das Cleaner Production Konzept geht von der Vorstellung aus, Umweltbelastungen in jedem Produktionsschritt, von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und den Konsum bis hin zur Produktentsorgung, zu reduzieren. Dies bedeutet die kontinuierliche Anwendung einer ganzheitlichen und präventiven Umweltstrategie, die sowohl auf die Produktherstellung als auch auf die Produkte und Dienstleistungen selbst angewandt wird, damit Risiken für Menschen und Natur minimiert werden. So sollen während dem Produktionsprozess Rohstoffe, Wasser und Energie effizient eingesetzt, gefährliche und giftige Rohstoffe beseitigt und Emissionen sowie Abfälle schon an der Quelle reduziert werden.

Wie in der Abbildung 1 veranschaulicht ist, bedeutet Cleaner Production durch verschiedene harte (u.a. Materialsubstitutionen, Prozessverbesserungen) und weiche (u.a. Good-Housekeeping, Weiterbildungen) Technologien, jegliche Einflüsse auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit während des gesamten Produktlebenszyklus zu verringern.

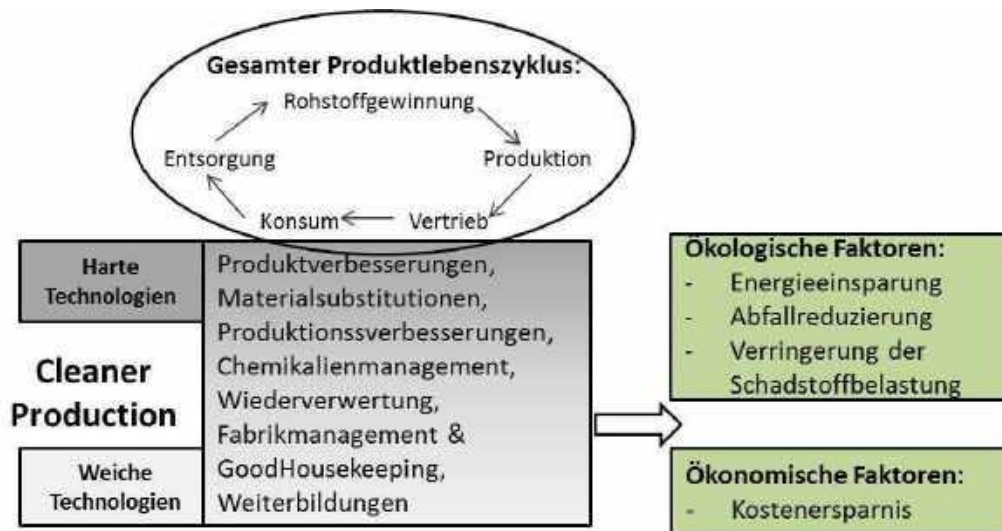


Abbildung 1 Cleaner Production Konzept

Quelle: http://nett21.gec.jp/CP_DATA/english/WhatCP.html, von der Autorin verändert

Dadurch können nicht nur Verbesserungen im Umweltschutz erreicht werden, wie Energieeinsparungen, Abfall- und Schadstoffreduzierung, sondern auch durch den effizienteren Umgang mit Ressourcen Kosten gespart werden.

Zusammenfassend gesagt, richtet sich CP an Regierungen, Unternehmen und Industrien mit dem Ziel, die Effizienz der Ressourcennutzung zu steigern, während die Abfallmenge pro ökonomischen Output reduziert wird. Um dies realisieren zu können, müssen die genannten Akteure auf regionaler und internationaler Ebene miteinander kooperieren. Zum Beispiel sollten Regierungen in Absprache mit Unternehmen und Industrien zweckmäßige Gesetze, Rechtsvorschriften und Richtlinien erlassen, die die Umsetzung von CP fördern.

Als ein beispielhaftes Konzept für die Umsetzung und Anwendung des CP Konzeptes, soll im folgenden Kapitel 3 das Clean Batik Initiative Projekt in Malaysia zunächst einmal vorgestellt werden.

Das Clean Batik Initiative Projekt in Malaysia

Malaysia: Ein Landesüberblick

Malaysia liegt im Zentrum Südostasiens zwischen Thailand und Indonesien (Abbildung 2) und umfasst die Halbinsel Westmalaysia und den Norden Borneos mit einer Gesamtgröße von 329.847 km². Malaysia ist in 13 Bundestaaten und 3 Bundesterritorien unterteilt. Die Hauptstadt der konstitutionellen Monarchie ist Kuala Lumpur. Die Landessprache ist Bahasa Melayu, während Englisch als zweite Sprache anerkannt ist. Malaysia zählt 29.1 Millionen Einwohner (2012), die sich aus 50% Malayen, 24% Chinesen, 11% Eingeborenen und 7% Indern zusammensetzen. Durch die vielfältigen Ethnizitäten findet man auch viele Religionen in dem tropischen Land: 60% Muslime, 20% Buddhisten, 10% Christen und 6% Hindus. Malaysia erreichte im Jahre 1957 britische Unabhängigkeit und wird heute als Middle- Income-Land betrachtet. Vor allem der Export von elektronischen Artikeln, Öl und Gas, Gummi und Palmöl stellen derzeit den maßgeblichen Motor der Wirtschaft dar. In 2011 betrug die reale Wachstumsrate des BIP 5,2% und die Arbeitslosenrate 3,1%.

Unter dem derzeitigen Ministerpräsidenten Mohamed Najib bin Abdul Razak strebt Malaysia mit der „Vision 2020“ an, bis zum Jahre 2020 High-Income-Status zu erreichen und somit vollentwickelte Industrienation zu werden. Im Jahre 1991 wurde das Langzeitgroßprojekt vom damaligen Premierminister Dr. Mahathir bin Mohamad ins Leben gerufen, welches aus circa 70 Einzelprojekten besteht.



Abbildung 2 Malaysia Karte

(Quelle: CIA Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/my.html>)

Nachhaltigkeit in Malaysia

Umweltmanagement wurde im Jahre 1974 mit der Einführung des Environmental Quality Act (EQA) zum ersten Mal offizielles Thema in Malaysia. In diesem Zusammenhang wurde ein Jahr später die Umweltschutzabteilung gegründet, die seit 1983 unter dem Namen „Department of Environment“ (DOE) bekannt ist. DOEs Hauptaufgabe ist es Umweltverschmutzung vorzubeugen, zu kontrollieren und zu verringern durch die Geltendmachung des EQA. Derzeit arbeiten landesweit über 1500 Mitarbeiter in den 13 Bundesländern mit insgesamt 26 Zweigstellen.

Cleaner Technology wurde im Januar 1996 durch Projekte der Dänischen Kooperation für Umwelt und Entwicklung (DANCED), ein Gemeinschaftsprogramm zur technischen Zusammenarbeit zwischen der dänischen und der malaysischen Regierung, in Malaysia eingeführt. Implementiert wurden die Projekte durch SIRIM, einer im Besitz des Finanzministeriums der malaysischen Regierung befindlichen R&D Firma. Cleaner Technology wurde durch verschiedene Aktivitäten mit einigen ausgewählten KMUs gefördert, wie Umwelt- und Energieaudits, Demonstrationsstandorte sowie der Veröffentlichung und Verbreitung von Informationen zum Thema. Im Rahmen dieses Programmes wurden zwei Dienstleistungen angeboten, zum Einen Cleaner Technology Extension Services (CTES) und zum Anderen Cleaner Technology Information Service (CTIS). Seitdem führte DOE bereits viele Projekte durch, vor allem im Bereich Cleaner Production Audits, um CP für KMUs weiterhin zu fördern. Ein weiteres großes Projekt ist das Cleaner Production Virtual Centre (CPVC), welches 2007 von DOE in Zusammenarbeit mit der University Malaya entwickelt wurde. CPVC ist eine Website, die CP bewerben soll und viele Informationen für KMUs bereitstellt. Auf der Website sind nicht nur Hinweise und Ratschläge für eine praktische CP Anwendung geschildert, sondern auch einige Fallbeispiele von Firmen verschiedenster Branchen und deren positive Veränderungen.

Im Jahre 2002 integrierte Malaysia das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung in ökonomischer, sozialer sowie kultureller und ökologischer Hinsicht, in die nationale Umweltpolitik. Allgemein wurden folgende drei Zielsetzungen verankert:

Schaffung einer sauberen, sicheren und produktiven Umwelt für gegenwärtige und zukünftige Generationen,

Schutz des nationalen Kultur- und Naturerbes und

Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der Menschen sowie eines nachhaltigen Produktions- und Verbraucherverhaltens. Um diese Ziele erreichen zu können, wurden acht Prinzipien verfasst, die für jegliche Entwicklungsaktivitäten und Entscheidungsprozesse zu integrieren sind. Im Jahre 2009 wurde das Ministerium für Energie, Greentechnologie und Wasser (KeTTHA) gegründet. KeTTHA stellt finanzielle Unterstützungen bereit und formuliert politische Richtlinien und Programme.

Die Batikindustrie in Malaysia

Was ist Batik?

Als „Batik“ bezeichnet man ein Textilfärbeverfahren, das ursprünglich aus Indonesien kommt und heute die traditionelle Kleidung in vielen verschiedenen asiatischen Ländern prägt. Batik zeichnet sich durch vielfältige traditionelle, kreative und religiöse Muster, Symbole und Farben aus. So ist Batik in Malaysia vor allem durch Blumenmotive, große Muster und kräftige Farben geprägt, während indonesisches Batik detaillierte traditionelle Muster und Verzierungen in gedeckten und dunkleren Tönen auszeichnet. Batik wird von Malaysiern jeder Gesellschaftsschicht zu formalen und informellen Anlässen getragen, vor allem als Sarong (traditioneller Rock) und Kebaya (traditionelles Oberteil) und ist auch bei Touristen sehr beliebt.

Batik wird in Malaysia vor allem an der Ostküste der malaysischen Halbinsel hergestellt, in den Bundesstaaten Kelantan und Terengganu. Besonders um die Großstädte Kota Bharu und Kuala Terengganu sind viele Batikunternehmen angesiedelt. Batik bedeutet nicht nur einen sehr hohen kulturellen und künstlerischen Wert für Malaysia im Allgemeinen und die Ostküste im Speziellen, sondern bietet auch jede Menge Beschäftigungsmöglichkeiten in der Produktion und im Verkauf. Das typische malaysische Batik KMU besteht aus 1 bis 100 Mitarbeitern, vor allem Frauen, und ist oft ein Familienunternehmen. Das sonst durch multiethnische Gesellschaftsstrukturen gekennzeichnete Malaysia besteht in dieser Region zu 90% aus Malayen, was auch der Grund für die Dominanz der Malayen in der Batikproduktion und dem –vertrieb ist.

Herstellung

Batik ist das am meisten geschätzte traditionelle Handwerk, dessen Preis und Qualität sich nach dem Feinheitsgrad des Wachswiderstandes richtet. Der Auftragung bedarf es hochspezialisierter Fertigkeiten. Traditionell wird Batik in Malaysia in folgenden Schritten hergestellt:

Zuerst wird das Wachs, das aus Öl, tierischem Fett und Parafin besteht, auf eine optimale Temperatur von etwa 120-140°C, gewöhnlich durch Gas oder Feuerholz, erhitzt.

Das flüssige Wachs wird dann mit Hilfe von verschiedenen Werkzeugen in Handarbeit auf das Gewebe (z.B. Baumwolle, Lein, Seide etc.) aufgetragen und so das gewünschte Design gezeichnet. Traditionell gibt es drei verschiedene Techniken, um das Wachs auf das Textil aufzutragen: 1. „BatikTulis“ (tulis=schreiben): Mit Hilfe des Canting wird das Wachs traditionsgemäß aufgemalt. 2. „BatikCap“ (cap=aufdrucken): Mit einem Stempel aus Metallstreifen wird das heiße Wachs aufgedruckt. Diese Technik wurde im 20. Jahrhundert zugunsten der steigenden Wettbewerbsfähigkeit entwickelt. (siehe Bilder im Anhang 1).

3. Wachs-Screening, eine moderne weiterentwickelte Form des Drucks.

Nachdem das Wachs getrocknet ist, wird der Stoff durch Pinseltechniken mit Textilfarben bemalt und danach durch verschiedene Chemikalien fixiert und bearbeitet, unter anderem Natronwasserglas (Na_2SiO_3), Natriumhydroxid (NaOH) oder Naphthol.

Der Batikstoff wird zum Trocknen aufgehängt. Die Farben entwickeln sich durch die chemische Reaktion mit den Salzen und werden durch das tropische Klima verstärkt. Durch das Wachs werden die gewünschten Flächen nicht gefärbt und ein Muster entsteht.

Anschließend wird der Stoff in heißem Wasser ausgekocht, um das verflüssigte Wachs zu entfernen und schließlich zum Trocknen aufgehängt.

Probleme

Probleme in der malaysischen Batikindustrie sind vielfältig und komplex. Im Folgenden sollen nun die wichtigsten und sichtbarsten Probleme zusammengefasst werden, die in Verbindung mit der Produktion von Batik stehen (siehe Bilder im Anhang 2):

Ineffizienter Einsatz von Ressourcen: Übermäßiger Verbrauch von Wasser, da Wasser oft nichts (aus Brunnen) oder nur wenig kostet. Auch andere Rohstoffe, wie Wachs und Farbstoffe, werden ineffizient eingesetzt. Weiterhin ist auch die Energieeffizienz gering.

Große Abwassermengen und keine umweltgerechte Entsorgung von Abwasser und Industrieabfällen: Die durch die Batikherstellung erzeugten Abfälle werden oft nicht ordnungsgemäß behandelt, sind qualitativ geringwertig und verschmutzen die Flüsse bzw. sickern ins Grundwasser. Untersuchungen haben gezeigt, dass das Batikabwasser krebserregende und umweltverschmutzende Stoffe enthält, wie unter anderem Fette, Wachs, Schwermetalle, Tenside, Schwebstoffe und sowohl organische als auch anorganische Farbstoffe. Ein Abfallmanagement bzw. -system ist größtenteils nicht vorhanden. Geringes Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltbewusstsein der Arbeiter: Durch fehlendes Bewusstsein stellt der Umgang der Arbeiter mit den chemischen Farbstoffen und Bleichmitteln einen schädlichen Aspekt für Mensch und Umwelt dar.

Arbeitsbedingungen: Batikwerkstätten sind meist sehr einfache Orte, eine kleine Holzhütte im Garten, eine überdachte Veranda. Viele dieser Fabriken haben keine Fenster und bieten bei einer tropischen Durchschnittstemperatur von bis zu 37°C und einer Luftfeuchtigkeit von bis zu 95% einen sehr stickigen und heißen Arbeitsplatz. Zusätzlich erschweren die Arbeit am Feuer und mit dem heißen Wachs die Arbeitsbedingungen, denn zumeist gibt es keine Klimaanlage bzw. Ventilatoren.

Darüber hinaus gibt es weitere Probleme in der Batikindustrie aus unternehmerischer Sicht: – Neue Umweltauflagen und Qualitätsansprüche, bei denen hohe Geldbußen bei Nicht-einhaltung entstehen, werden vom Umweltministerium erlassen. Jedoch werden im Gegenzug keine Lösungen von Problemen angeboten, wie einer geregelten Abfallbeseitigung oder -entsorgung.

Durch fehlende geregelte Urheber- und Immaterialgüterrechte stehen Batikunternehmen Problemen der Nachahmung gegenüber.

Seit der ASEAN +1 (China) im Jahre 2010 bedrohen Billigprodukte aus China den Absatz. Im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes zieht es viele Menschen in die Großstädte und weg von traditionellen Handwerksberufen, so dass es einen Mangel an Nachwuchskräften gibt.

Im Rahmen von Öko-Audits analysierte DOE (in Bahasa Melayu: Jabatan Alam Sekitar) bereits die Batikindustrie in Malaysia und veröffentlichte eine Broschüre zur Bewerbung von Cleaner Production (in Bahasa Melayu: Pengeluaran Bersih), jedoch ohne detaillierte Anweisungen oder Verbesserungsvorschläge (Siehe Flyer im Anhang 3). Auch gab es seitens der Malaysischen Handicraft Development Corporation (Kraftangan) viele Versuche

zur Optimierung der umweltschonenden Batikherstellung. Diese Innovationen waren jedoch meist zu teuer oder unpraktisch für die KMUs.

EU SWITCH-Asia

Um nachhaltige Entwicklung realisieren zu können und Lösungen für die umfassenden Problemfelder zu finden, müssen verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen auf sowohl nationaler als auch internationaler Ebene zusammenarbeiten. Hierbei werden sowohl der Staat mit seinen Institutionen als auch die Politik, Unternehmen, private Haushalte und Konsumenten, Verbände, Kirche und Medien angesprochen.

Die Europäische Union (EU) stellt mit ihren derzeit 27 Mitgliedstaaten und ihrer Wirtschaftsleistung von rund 18.000 Milliarden US\$ einen sehr bedeutsamen politischen und wirtschaftlichen Faktor im globalen Entwicklungsprozess und damit auch bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung dar. Im Rahmen der Rio+5-Konferenz 1997 verpflichtete sich die EU zur Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie auf EU-Ebene.

Zur Leistung von weltweiter Entwicklungshilfe außerhalb der EU wurde im Jahre 2001 das Europäische Amt für Zusammenarbeit (EuropeAid) gegründet. Über diverse Programme und Projekte werden hier in Zusammenarbeit mit Partnerinstitutionen, wie zum Beispiel lokale Organisationen oder NGOs, Entwicklungshilfestrategien weltweit gefördert und umgesetzt.

Mit der Bereitstellung von finanziellen Mitteln fördert die EU menschliche und wirtschaftliche Entwicklung und geht gegen globale Probleme wie Armut, Hunger, Klimawandel und die Zerstörung der Umwelt vor. Neben verschiedenen Finanzierungspaketen bildet vor allem das

„Instrument für die Entwicklungszusammenarbeit“ (kurz: DCI, Development Co-operation Instrument) die tragende Säule für Entwicklungsaktivitäten im Raum Asien, mit dem Ziel durch nachhaltige Entwicklung Armut zu beseitigen. Für insgesamt 47 Entwicklungsländer weltweit wurden von 2007 bis 2013 im Rahmen des DCI ein Gesamtbudget von 16,9 Milliarden US\$ bereitgestellt. Für den Bereich Umweltförderung in Asien wurde 2007 das SWITCH-Asia Programm mit einem Budget von 152 Mio. US\$ und einer Laufzeit von 7 Jahren ins Leben gerufen. Die SWITCH-Asia Subvention wird jährlich von der EU ausgeschrieben und hat das Ziel, Entwicklungsprojekte zum Thema Nachhaltigkeit in Produktion und Konsum (kurz: SCP, Sustainable Consumption and Production) in asiatischen Ländern zu fördern. Das Programm unterstützt zum Einen zwei- bis vierjährige Projekte

mit finanziellen Mitteln bis zu 2 Mio. € in verschiedenen Industrien und Ländern. Zum Anderen etabliert es gleichzeitig ein internationales Netzwerk, um SCP Wissen und Erfahrungen auszutauschen und Stakeholder zusammenzubringen. Um nachhaltige Produktion und Konsum in der Praxis bestmöglich umzusetzen, richtet sich das Programm sowohl an Produzenten und Konsumenten als auch an die politische Ebene. Bisher wurden 47 Projekte in 15 asiatischen Ländern finanziert, unter anderen in der Holz-, Tourismus- und Textilindustrie, in denen SCP Projekte im Bereich Cleaner Production, Eco-labelling, etc. durchgeführt wurden.

Im Rahmen des SWITCH-Asia Programms reichte die Deutsch-Indonesische Industrie- und Handelskammer im Jahre 2009 den Antrag zur Finanzierung des Clean Batik Initiative Projekts bei der Europäischen Kommission ein. Der finanzielle Zuschuss der EU wurde Ende 2009 bewilligt und beträgt rund 1,9 Millionen Euro.

Das Clean Batik Initiative Projekt im Überblick

Die Clean Batik Initiative ist ein vierjähriges Projekt, welches darauf abzielt nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum umweltfreundlichen Batiks in Malaysia und Indonesien zu fördern. Durchgeführt wird CBI von den jeweiligen Außenhandelskammern in Kuala Lumpur, Malaysia (MGCC) und Jakarta, Indonesien (EKONID). Die IHK-Gesellschaft für Berufs- und Weiterbildung mbH München ist Partner. In Indonesien startete CBI bereits Anfang 2010 und wird dort bis Ende 2013 in 6 Provinzen (West-Java, Zentral-Java, Yogyakarta, Ost-Java, Süd-Sulawesi und Ost-Kalimantan) implementiert. In Malaysia wurde mit der Realisierung des Projektes Anfang 2011 begonnen und wird bis voraussichtlich 2013 in zwei Bundesstaaten der malaysischen Ostküste, in Kelantan und Terengganu, durchgeführt. Das CBI Projekt hat es zum Ziel insgesamt 600 klein- und mittelständische Batik-Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit auszubilden (davon 500 in Indonesien und 100 in Malaysia). Die Oberziele des Projektes umfassen sowohl in Indonesien als auch Malaysia 1. die Verbesserung der umweltrelevanten Kenngrößen der Batikindustrie, die bereits seit langem durch mangelhafte und ineffiziente Umweltpraktiken gekennzeichnet sind, 2. die Schaffung umweltbewusster Verbraucher sowie 3. die Schaffung eines begünstigenden politischen Umfeldes, das die nachhaltige Batikproduktion sowie den Handel von umweltfreundlichen Batikprodukten in asiatischen Ländern unterstützt.

Um diese Ziele realisieren zu können, setzt sich CBI aus drei Komponenten zusammen:

Nachhaltige Produktion: Der Schwerpunkt des Projektes liegt in der erfolgreichen Umsetzung des CP Konzeptes in den Batik KMUs. Durch die Senkung des Wasser-, Material- und Energieeinsatzes in jedem Produktionsschritt soll eine kosteneffektivere, produktivere, qualitativ bessere und umweltschonendere Batikherstellung ermöglicht werden.

Nachhaltiger Konsum: Im nächsten Schritt soll die Nachfrageseite angesprochen werden. Das Bewusstsein bestimmter Verbrauchergruppen (unter anderem Universitäten, Einzelhändler, Regierungen, Verbraucherorganisationen) für die ökologischen, sozialen und ökonomischen Vorteile umweltschonender Batikprodukte soll erhöht werden. Damit einhergehend soll auch die Nachfrage für diese Produkte verbessert sowie Batikunternehmen bei der Vermarktung umweltschonender Batikprodukte unterstützt werden.

Politischer Dialog: Im Rahmen der dritten Komponente wird auf nationaler und regionaler politischer Ebene gearbeitet. Aktivitäten zur besseren Durchsetzung bereits bestehender Umweltauflagen für die Batikindustrie und zur Verbesserung der Rechtsvorschriften für eine nachhaltige Batikproduktion, Förderung der Batikarbeiterrechte sowie Schutz und Entwicklung der Batikindustrie, sind Bestandteil dieser Komponente.

Methoden zur Zielerreichung

Zur Umsetzung der gesetzten Projektziele werden für alle drei Komponenten, Veranstaltungen und Aktivitäten in einem zeitlich festgelegten und detailliert geplanten Rahmen durchgeführt. Die wichtigsten Projektaktivitäten für die Komponente der nachhaltigen Produktion sollen im Folgenden zusammengefasst und vereinfacht beschrieben werden (siehe Darstellung Anhang 4).

Der RPID (Regional Project Info Day= Regionaler Informationstag für Stakeholder) und der SME-PID (SME Project Info Day= Regionaler Informationstag für KMUs) dienen Stakeholdern und Batik KMUs vor Ort zur Projektinformation und -sensibilisierung. Kontakte zu verschiedenen Projekt-Stakeholdern, wie lokale Vereine, Firmen, NGOs, Universitäten, Regierungsbehörden etc., sollen geschlossen werden in Hinblick auf zukünftige Zusammenarbeit und Unterstützung. Interessierte Batikunternehmen können sich informieren und zur Teilnahme kostenlos anmelden. In Malaysia dürfen alle Batikunternehmen am Projekt teilnehmen, die in Kelantan oder Terengganu angesiedelt sind und die CBI Kriterien erfüllen: das aufnahmeberechtigte KMU beherbergt den kompletten

Batikherstellungsprozess, verwendet Wachs in der Produktion (keine Printtextilien) und bezog soweit noch keine finanzielle Unterstützung von Hilfsprojekten.

Zur internen fachlichen Kapazitätenbildung wird daraufhin ein einwöchiges Train-of-Trainer (TOT)-Seminar durchgeführt. Die Kandidaten werden vom TE in den Gebieten Good Housekeeping, Umweltorientiertes Kostenmanagement, Wasser- und Energieeffizienz sowie Chemikalienmanagement ausgebildet und getestet. Die besten Fünf werden als Fachberater (TC) Teil des CBI Teams. Ihre Aufgabe ist es jeweils 20 Batikunternehmen innerhalb von 6 Monaten auf diesen Gebieten zu schulen und zu konsultieren, um somit in jedem KMU das CP Konzept individuell zu implementieren. Dafür nehmen die teilnehmenden Batikunternehmen zunächst an einem Workshop teil. In diesem Workshop erfahren sie Details zur Implementierungsphase von CBI und dem CP Konzept. Die anschließende Technical Assistance Phase (TA = Implementierungsphase) ist das wichtigste Element des ganzen Projektes. Hier besuchen die TCs jedes ihnen zugewiesene Batikunternehmen bis zu acht Mal. Mit Hilfe eines standardisierten und detaillierten Formbogens werden in den ersten Besuchen zusammen mit dem Besitzer Probleme des Unternehmens analysiert und

„Hotspots“ (Problemherde) ausfindig gemacht, herkömmliche Produktionsweisen untersucht, Produktions- und Einsatzmengen quantifiziert sowie photographisch dokumentiert. In den weiteren Besuchen werden mit einem kleinen Budget von etwa 100 Euro pro Batik-KMU individuelle Lösungen mit Hilfe von praktischen Verbesserungen, vor allem aber Wissensvermittlung, gefunden. Durch die kontinuierliche Dokumentation können am Ende positive Einwirkungen auf die Umwelt durch CBI Aktivitäten festgestellt werden. Hierzu soll im Kapitel 3.7 noch einmal genauer eingegangen werden (siehe Bilder im Anhang 5).

Nachdem ein Batikunternehmen das CP Konzept erfolgreich implementiert hat, darf es an der zweiten Komponente des CBI Projektes teilnehmen, dem nachhaltigen Konsum. Hierzu werden Marketingseminare für KMUs und Stakeholder angeboten, Business Matchmaking und Online-Marketing Aktivitäten durchgeführt sowie durch Messen, Modeschauen und Informationskampagnen umweltschonendes Batik beworben. Parallel zu den Aktivitäten der ersten beiden Elemente, nachhaltige Produktion und nachhaltiger Konsum, finden Veranstaltungen im Rahmen der „Politischer Dialog“ Komponente statt. Diese sprechen Teilnehmer aus regionalen und nationalen Ministerien,

Regierungsbehörden, aus dem Privatsektor und Verbänden etc. an. Behörden sollen über die Vielzahl der Batikprobleme unterrichtet werden und gleichzeitig die Bereiche hervorheben, in denen gezielte Hilfe der Regierung erforderlich ist.

Ziele und erwartete Ergebnisse

Die wichtigsten Ziele einer nachhaltigen Batikproduktion in Malaysia und damit erwartete Ergebnisse durch das CBI Projekt sind hier noch einmal detailliert zusammengefasst:

Ziel ist die Implementierung des Cleaner Production Konzepts in malaysischen Batik KMUs und damit einen umwelteffizienteren Ansatz in der Batikherstellung, durch die Umsetzung von Good-Housekeeping, Umweltorientiertem Kostenmanagement, Wasser- und Energieeffizienz sowie Chemikalienmanagement, zu ermöglichen. Das Ziel ist es 100 Batikunternehmen in Malaysia zu schulen, welche quantitativ bereits 10% der gesamten Industrie des Landes darstellen.

Jeder Produktionsschritt wird den CP Methoden unterzogen und analysiert. Viele der notwendigen CP Implementierungsmaßnahmen sind weder kompliziert noch sehr kostspielig für die Batik KMUs und haben einen sofortigen Effekt für das laufende Geschäft. In verschiedenen Bereichen können Einsparungen und Reduzierungen erwartet werden (Die Angaben beziehen sich auf ein durchschnittliches Batikunternehmen mit 25 Angestellten):

Korrekturer Rohstoffeinsatz: Durch eine korrekte Behandlung von Materialien vor und während dem Produktionsprozess, die optimale Auswahl sowie den optimalen Einsatz von Rohstoffen (Farbstoffen, Wachs etc.) und Betriebsmitteln (Größe, Funktion etc.), effizientere Produktionstechniken (Standardisierung, Arbeitsabläufe etc.) und eine ordnungsgemäße Haushaltsführung (richtige Lagerung, korrekte Etikettierung, angemessene Beleuchtung etc.) sind Einsparungen bis zu 20% zu erwarten.

Energiereduzierung: Durch die Anwendung von simplen energieeffizienten Maßnahmen, wie nicht benötigtes Licht ausschalten, Energiesparbirnen verwenden, den Stromverbrauch dokumentieren sowie Wände und Decken heller streichen, sind Energieeinsparungen der Batik-KMUs bis zu 35% zu erwarten.

Wachsreduzierung: Ein durchschnittliches Batikunternehmen verbraucht täglich bis zu 30kg Wachs. Das Wachs kann jedoch aufgefangen und wiederverwendet werden, wozu es verschiedene Techniken gibt, die erhebliche Einsparungen ermöglichen. Beispielsweise können kleine Wachspartikel durch Änderung der Bodenbeschaffenheit besser

aufgefegt und gesammelt werden. Nach dem Kochen der Textilien zur Wachsentfernung (Produktionsschritt 5) könnte das Wachs aufgefangen und wieder aufgearbeitet werden.

Wasserreduzierung: Wasser wird in sehr vielen Batikherstellungsstufen genutzt und kann überall eingespart werden. Zum Beispiel werden die Batiksachen in verschiedenen Bassins gewaschen. Durch die Bewegung von einem Bassin zum Anderen werden erhebliche Wassermengen verschwendet und neues Wasser muss nachgelassen werden. Verbindungsrohre oder Auffangbecken können diesem entgegenwirken und Wasser einsparen.

Status Quo

Die Projektumsetzung von CBI Malaysia begann im April 2011 und wird planmäßig Anfang 2013 abgeschlossen. Der Startschuss für das Projekt wurde im Mai 2011 offiziell durch den EU-Botschafter und dem malaysischen Umweltminister während der Eröffnungszeremonie gegeben.³⁶ Es wurden beide Informationstage, RPID und SME-PID, jeweils in Kelantan und Terengganu durchgeführt und insgesamt 100 Batikunternehmen zur Teilnahme gefunden. Dabei befinden sich 80 in Kelantan und 20 in Terengganu. Weiterhin wurden zwei TOTs durchgeführt, da bei dem ersten Durchgang keine geeigneten Berater (TCs) gefunden wurden. Im zweiten Durchgang wurden daraufhin fünf professionelle TCs eingestellt. Seit Februar 2011 wurde bereits mit der Phase der Technical Assistance und somit der CP Implementierung begonnen, welche im August 2012 planmäßig abgeschlossen werden soll. Der Stand bezieht sich auf Aktivitäten bis April 2012.

In folgendem Kapitel 4 soll das Clean Batik Initiative Projekt nun anhand ausgewählter Kriterien analysiert und bewertet werden.

Bewertung des Clean Batik Initiative Projekts in Malaysia

Bewertungskriterien

Anhand folgender ausgewählter Kriterien soll das CBI Projekt bewertet werden:

Das Projektmanagement: Gemäß DIN 69901 ist ein Projekt ein Vorhaben, das unter anderem durch seine Einmaligkeit, durch eine konkrete Zielvorgabe und durch zeitliche,

finanzielle und personelle Begrenzungen, gekennzeichnet ist. Projektmanagement wird als

„die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln eines Projekts“, definiert. Dieser Abschnitt betrachtet CBI in Bezug auf Projektplanung, -überwachung und -steuerung. Dabei spielen Faktoren wie Führung, Kommunikation, Zeit, Kosten, Organisation und Logistik eine Rolle.

Das Konzept: Allgemein beschreibt ein Konzept die Eckpfeiler eines Projektes. Es werden Lösungsmöglichkeiten und –wege für das Projektziel beschrieben. Dieses Kriterium bewertet das CBI Projekt in punkto Notwendigkeit, Inhalt, Maßnahmen und Methoden zur Zielerreichung.

Die Projektumsetzung: Dieser Anhaltspunkt beschäftigt sich mit der Durchführung des Projektes und betrachtet die Implementierungsphase (Stand: bis April 2012). Hierbei stehen vor allem die Steuerung der Projektrealisation sowie das Projektcontrolling und damit die Reaktion auf Änderungen und deren Analyse im Vordergrund. Betrachtet werden Faktoren wie Qualität, Termin- und Ablaufplan, Kosten und auftretende Probleme bzw. Risiken. Mit einem Soll-Ist-Vergleich können die Fortschritte bzw. der Stand des Projektes erfasst werden.

Der Nachhaltigkeits- und Umweltaspekt: Dieses Kriterium beurteilt das CBI Projekt hinsichtlich der Auswirkungen auf die Umwelt in der Gegenwart und den Nachhaltigkeitsaspekt in langfristiger Hinsicht.

Die Bewertungskriterien werden in Anlehnung an eine SWOT-Analyse analysiert. Dementsprechend werden jeweils Stärken und Schwächen des Projektes sowie Chancen und Herausforderungen im Gesamtkontext herausgestellt und mittels Beispielen beschrieben. Anschließend sollen die wichtigsten Punkte zusammengefasst und durch die gesammelten Erfahrungen dieses Projektes, allgemeine Aspekte für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds in die Praxis abgeleitet werden.

Bewertung der Implementierung

Das Projektmanagement Stärken:

☐ Mit jeder Planung steht oder fällt die Projektumsetzung. Um den erstrebten Projekterfolg herbeizuführen, ist ein strukturiertes Projektmanagement mit klarer Zielerfassung Voraussetzung. Die detaillierte Projektkonzeption durch den Hauptprojektpartner und

Projektauftraggeber EKONID gibt mit seinen vorgegeben Meilensteinen, Veranstaltungen und Methoden (gemessen an und entwickelt für indonesische Bedürfnisse) einen festen Rahmen zur Umsetzung in Malaysia vor. Trotz genauster Vorgaben, die laut Vertrag mit der EU einzuhalten sind, ist jedoch auch Spielraum für Kreativität, Innovationen (Vergleiche Kapitel 4.2.2) und kulturellen Anpassungen in Malaysia gegeben. Mit Hilfe eines Balkenplans, welcher mit dem indonesischen Team zusammen erarbeitet und an malaysische Konditionen angepasst wurde, konnten die Aufgaben logisch und zeitlich determiniert werden und somit die Voraussetzung für eine saubere Projektplanung und –umsetzung geschaffen werden.

☐ Weiterhin begann EKONID Anfang 2010 mit der Umsetzung in Indonesien und sammelte wertvolle Erfahrungen bei der Projektumsetzung in bereits drei Provinzen (Yogyakarta, Pekalongan und Cirebon), bevor im März 2011 CBI in Malaysia startete. Somit hatte das Projektmanagement in Malaysia enorme Vorteile durch Lerneffekte und eine überarbeitete, praxisüberprüfte und optimierte Projektplanung.

☐ Die Projektbewilligung und Freigabe von Finanzmitteln seitens der EU ermöglicht die Realisierung und finanzielle Absicherung des Großvorhabens, insgesamt 500 Batik KMUs in Indonesien und 100 KMUs in Malaysia zu fördern. Der Anteil der Fördergelder von ca. 2 Mio. Euro beträgt 10% für Malaysia.

Schwächen:

☐ Eine Reihe von Problemen erschweren das Projektmanagement. Durch eine Reihe zeitlicher Verzögerungen entstanden höhere Kosten als kalkuliert. Besonders die Personalkosten und der Balkenplan mussten immer wieder verändert und angepasst werden. Gründe für den Verzug liegen vor allem bei drei Hauptfaktoren:

Kommunikation mit den Projektpartnern vor Ort. Die Realisierung des Projektes ist nur durch eine gute Zusammenarbeit mit den wichtigsten Akteuren der Branche möglich, welche für eine nachhaltige Produktion in der Batikindustrie in Malaysia vor allem DOE (für CP), Kraftangan (für Batikindustrie) und der Batikverband sind. Da zwischen den genannten Stakeholdern noch keine Kooperationen bestanden, in den Ministerien steile Hierarchien vorherrschen und dadurch die Arbeitsgeschwindigkeit eher langsam ist sowie für einige Akteure eine intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden musste, dauerten

Verhandlungen zu Beginn der Umsetzungsphase sehr lange (Verzug=2 Monate).

Personalbeschaffung. Die Suche nach einem geeigneten TE (Festanstellung für ein Jahr) und insgesamt fünf TCs (Projektbezogene Anstellung für sechs Monate) gestaltete sich schwieriger als kalkuliert, da unter anderem Vollbeschäftigung in Malaysia herrscht (3,1% Arbeitslosenrate im Jahre 2011), das Anforderungsprofil sehr speziell ist (u.a. nur malaiische Ethnizität, aus Kelantan oder Terengganu stammend, CP- oder Batikhintergrund) und das Arbeitsverhältnis zeitlich begrenzt ist. So musste der TOT beispielsweise zweimal durchgeführt werden, obwohl nur Budget für einen Durchgang eingeplant war (Verzug=2 Monate).

Teilnahme der Batikunternehmer (nähere Erläuterung siehe Kapitel 4.2.3) an den Veranstaltungen (Verzug=1 Monat).

☐ Ein weiterer Punkt ist die Projektleitung, denn erfolgreiche Projekte müssen auch erfolgreich geführt werden. Sie stellt einen großen Einflussfaktor dar. Dabei werden fünf Hauptaufgaben betrachtet, welche von der Projektleitung wahrgenommen werden: Für Ziele sorgen, die Aufgaben der Projektmitarbeiter gestalten, Organisation, Entscheidungen treffen, kontrollieren und beurteilen sowie Verbesserungsvorschläge erarbeiten. Die Erledigung und Verantwortung dieser Aufgaben liegt allein bei der Projektleitung und kann nicht an Projektmitarbeiter delegiert werden. Die Projektleitung des CBI Malaysia Projekts investierte zu wenig Zeit und Qualität für die aufgezählten Aufgabenfelder, gab viele dieser an die Mitarbeiter ab und gab keine klaren, strukturierten Anweisungen.

☐ Da Informationen über Kommunikation übermittelt werden, kommt letzterer eine große Bedeutung in der Effizienz des Projektmanagements zu. Kommunikation stellt daher auch eine Schwachstelle dar, wenn Informationen, Anweisungen und Anforderungen verspätet, unvollständig, fehlerhaft oder missverständlich kommuniziert werden. So entstanden im Rahmen von CBI oftmals interne und externe Kommunikationsprobleme, beispielsweise mit EKONID in Indonesien oder innerhalb des Projektmanagementteams.

Chancen:

☐ Ein größeres Projektteam und ein effizienteres Projektmanagement lässt Raum für mehr Kreativität und eine bessere Qualität in der Umsetzung möglich werden. So wäre unter anderem mehr Zeit für eine intensivere Medienpräsenz des Projektes in Malaysia und der Aufbau für ein größeres Netzwerk, welches neue Möglichkeiten an Kontakten und „Input“ mit sich bringt, vorstellbar.

Herausforderungen:

☐ Wird in Malaysia das CBI Projekt nicht so umgesetzt und gestaltet wie mit der EU vertraglich beschlossen und von EKONID angewiesen, werden finanzielle Zuschüsse gekürzt und MGCC müsste die Kosten des Projektes selber tragen.

Das Konzept

Stärken:

☐ Der Formbogen wird für jedes Batik KMU durch den TC ausgefüllt (Beispiel siehe Anhang 5). Er besteht aus mehreren Teilen und wird systematisch abgearbeitet. Der Bogen beginnt mit einer Prozessskizze und einem Problemkatalog (Liste über 40 mögliche Hotspots), in welchem die wichtigsten 10 Probleme des Unternehmens mit Zustimmung des Unternehmers bearbeitet werden. Durch die Formbögen wird während der TA Implementierungsphase ein strukturierter und detaillierter Weg zur Analyse und Lösungsfindung des Batikunternehmens ermöglicht. Trotz der hohen Quantität kann so Qualität gesichert werden. Weiterhin bewirken die Formbögen eine maßgeschneiderte Quantifizierung des Inputs und Outputs für jedes KMU. Somit entsteht eine individuelle Vorher - Nachher Vergleichbarkeit und eine Projekterfolgsdokumentation.

☐ Trotz dessen die CP Maßnahmen aus praktischen und low-budget Lösungen bestehen, ist für jedes Unternehmen ein Budget von ca. 100 Euro vorgesehen. Dieses wird jedoch nicht als Bargeld übergeben, sondern direkt in Lösungsansätze investiert. Jedes KMU bekommt von dem Fördergeld ein einheitliches CP Paket. Es besteht aus Gummihandschuhen, Messbecher, Schürze und Schutzbrille. Mit den übrigen Mitteln werden maßgeschneiderte Lösungen für jedes einzelne Unternehmen gefunden, beispielweise Behälter für eine korrekte Lagerung, Regale oder ein neuer Fußboden. Hauptaugenmerk wird generell jedoch auf die genaue Wissensvermittlung des CP Konzeptes gelegt.

☐ Durch intensive Erfahrungen von insgesamt über zwei Jahren in Malaysia und Indonesien, blieb trotz der vorgegebenen Projektplanung Raum für Kreativität und Innovationen. So sind an dieser Stelle besonders zwei Innovationen zu nennen. Zum Einen ein Elektroherd zur Wachserhitzung anstelle von Feuerholz oder Gas. Entworfen wurde er von CBI und produziert von Siemens. Der Elektroherd ist effizienter im Energieverbrauch und für die Bedürfnisse der Batikindustrie maßgeschneidert. Zum Anderen eine „Solar-Lampe“, bestehend aus einer robusten Plastikflasche. Sie ist gefüllt mit einem Gemisch aus

Wasser und Chlor (Bleichmittel) und wird in ein Loch im Dach eingebaut (siehe Bilder Anhang 5). Das Sonnenlicht wird außen eingefangen und innen wiedergespiegelt. So spendet diese natürliche Lampe am Tage in den dunklen Arbeitsräumen Licht, ohne Kosten zu verursachen, und Plastikmüllflaschen können effektiv wiederverwendet werden. Diese Idee wurde nicht durch CBI erfunden, sondern als Innovation in das Konzept eingefügt.

☐ Die Veranstaltungen im Rahmen der Projektplanung sind logisch aufeinander aufgebaut und auf eine schrittweise Umsetzung auf allen Ebenen ausgelegt. Angefangen von Informationsveranstaltungen für potentielle Teilnehmer und Stakeholder über Workshops und der Phase der TA. Die anschließende Komponente des nachhaltigen Konsums bietet mit ihren Lehrgängen in Marketing und Unternehmensführung in diesem Zusammenhang auch einen großen Anreiz für die Batikunternehmer, das CP Konzept erfolgreich umzusetzen (denn nur dann dürfen sie an diesem Teil des Projektes teilnehmen).

Schwächen:

☐ Als Schwäche des CBI Konzeptes ist die fehlende vorangegangene Risikoanalyse zu erwähnen. Mittels Abwägungen möglicher Probleme und auftauchender Risiken während der Projektimplementierung hätte auf Eventualitäten vorbereitet, eine Pufferzeit eingeplant oder Kosten besser kalkuliert werden können.

☐ Viele Ansätze des Projektes wurden daneben für indonesische Bedürfnisse und Verhältnisse konzipiert. Hier zu nennen ist zum Beispiel die Kalkulierung für finanzielle Zuschüsse pro Batik KMU von 100 Euro, welche vertraglich mit der EU geregelt sind. Nach Umrechnung des Eurobetrages in die Landeswährung und -preisniveau, stehen mehr Mittel im Rahmen des indonesischen Rupiah im Vergleich zum malaysischen Ringgit zur Verfügung.

Chancen:

☐ Bei erfolgreichem Projektverlauf besteht die Möglichkeit in Zukunft dieses Projektkonzept auch in anderen Industriezweigen und/oder in anderen Schwellen- und Entwicklungsländern anzuwenden bzw. auf das Konzept aufzubauen. Das EU SWITCH-Asia Programm bietet die Plattform „Network Facility“ für Wissensaustausch und –verbreitung und ein Forum zum Bilden von Netzwerken.

☐ Durch die CBI Komponente Politischer Dialog wird innerhalb Malaysias ein Netzwerk von nationalen Akteuren (u.a. Ministerien, Investoren) inspiriert, die auch nach Projektende nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum fördern und unterstützen sollen.

Denn als EU-Entwicklungsprojekt soll CBI vor allem durch Wissensvermittlung Probleme aufzeigen und Lösungsansätze anregen. Langfristig müssen die Akteure jedoch selber Verantwortung übernehmen.

☐ In diesem Zusammenhang könnten sich zum Beispiel die TCs durch ihre gute CP Ausbildung und praktischen Erfahrungen nach Projektabschluss mit innovativen Geschäftsideen zusammenschließen, wie dem Handel mit Naturfarbstoffen oder einer CP Unternehmensberatung. Auch könnten diese weiter für DOE oder Kraftangan als CP Experten arbeiten.

Herausforderungen:

☐ Kurzfristig ist das CBI Projekt als gute Ansatzmöglichkeit zu betrachten, mit kleinen und kostengünstigen Veränderungen eine umweltschonendere Batikproduktion zu ermöglichen. Anreize für Batik KMUs zur Teilnahme am CBI Projekt und das CP Konzept anzuwenden, wurden durch Wissensvermittlung zu Themen wie Kosteneinsparungen und Marketingseminare sowie durch die finanziellen Zuschüsse geschaffen. Um jedoch nachhaltiges Handeln realisieren zu können, müssen sich langfristig das Bewusstsein und die Verantwortung im Umgang mit der Umwelt in den Köpfen der Menschen ändern.

Die Projektumsetzung

Stärken:

☐ Durch gute Kooperationen mit wichtigen Akteuren in der Batikbranche wurden viele Projektschritte effektiv umgesetzt. Kontakt zu den Batik KMUs aufzunehmen, gestaltete sich anfangs aus verschiedenen Gründen beschwerlich. Ein Unternehmensregister, in dem alle Batikunternehmen in Malaysia vollständig aufgelistet sind, existiert nicht. Kelantan und Terengganu weichen regional hinsichtlich Kultur und Dialekt von den restlichen Staaten Malaysias ab. Auch liegen die Batik KMUs weit verstreut und die Infrastruktur lässt sich für Ortsfremde nur schwer erschließen.

Eine Kontaktliste für eine Vielzahl von Batik KMUs und ein Mitarbeiter des Ministeriums als Kontaktperson wurden von Kraftangan zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise konnten die Batikunternehmen über das Projekt informiert werden und Teilnehmer gefunden werden. Auch durch DOEs Unterstützung und Kontaktnetz wurde unter anderem eine geeignete Projektextpertin für die Stelle als TE gefunden.

Schwächen:

☐ Das größte Problem der Projektumsetzungsphase ist das Timing. Durch eine Vielzahl komplexer Gründe zögerte sich die Implementierungsphase hinaus und führte zu zusätzlichen Kosten. Die Teilnahme jedes Batik KMUs an 2 Workshops (A und B) sowie der Besuch des TC von mindestens 8 Mal, sind in der Projektplanung vorgeschrieben. Insgesamt ist für die 100 teilnehmenden Unternehmen ein Budget für zehn Workshops einkalkuliert (jeweils fünf Workshops für Teil A und B mit jeweils 20 teilnehmenden Batikunternehmen pro Workshop). Aus verschiedenen Gründen sind diese jedoch zeitlich schwer abzustimmen, beispielsweise durch die Arbeitszeiten der Unternehmen, einer Vielzahl an Feiertagen, religiösen Gründen (u.a. fünf Gebete täglich, Freitagsgebet, Ramadan), Sicherstellung der Anwesenheit aller TCs und TE (Professorin in Vollzeit an der University Malaya) etc. Eines der Hauptprobleme ist jedoch die Unzuverlässigkeit der Batikunternehmen: Trotz Zusage seitens der Unternehmer für ihre Teilnahme, erscheinen diese nicht. Das führt zu erheblichen Zeit- und Kostenproblemen, denn der Workshop muss wiederholt werden. Weiterhin sind viele Gebiete in Kelantan und Terengganu von November bis Januar durch die Monsunzeit überschwemmt. Dadurch bleiben die meisten Batikunternehmen für diesen Zeitraum geschlossen, da die Region schwer zugänglich ist.

☐ Des Weiteren gibt es während der Umsetzungsphase Schwierigkeiten innerhalb des TC Teams, was wiederum Verzögerungen und höhere Kosten mit sich bringt. Jedem TC sind 20 Batik KMUs zugewiesen, die er/sie innerhalb der sechs Monate Umsetzungsphase betreut und das CP Konzept implementiert. Ein TC kündigte jedoch nach zwei Monaten und so musste jemand neues gefunden und eingearbeitet werden. Durch teilweise fehlende Motivation oder mangelnde Arbeitseinstellung wurde das Arbeitspensum nicht geschafft.

☐ Weiterhin erschweren Monitoring Probleme sowohl die Überprüfung der Qualität als auch die Förderung der Mitarbeitermotivation, da sich das Projektmanagementteam in der Hauptstadt Kuala Lumpur befindet und nur temporär vor Ort vertreten ist.

Chancen:

☐ Typische Verfahrensweisen in der Batikindustrie sind oft mit Material- Energie- und Wasserverschwendungen verbunden. Viele der Unternehmen können bei optimaler Anwendung des CP Konzepts und Umsetzung der Vorschläge durch das CBI Team erhebliche Kosteneinsparungen aufgrund niedrigerer Produktionskosten bewirken.

Herausforderungen:

❓ Herausforderungen stehen vor allem im Zusammenhang mit der Bereitschaft der Batikunternehmen CP Methoden umzusetzen und anzuwenden. Die Unternehmer müssen neben dem Tagesgeschäft, Zeit und langfristig auch Geld investieren, was eine Belastung darstellt. Die Änderung der traditionellen Gewohnheiten und jahrzehntelange Routine in der Verfahrensweise könnte als problematisch betrachtet werden.

Der Nachhaltigkeits- und Umweltaspekt Stärken:

❓ Die Verwendung von chemischen Farbstoffen in der Batikindustrie ist die größte Quelle der Umweltverschmutzung. Als Alternative führt das CBI Projekt die Nutzung von Naturfärbemitteln, welche vor allem aus Pflanzen (unter anderem aus Wurzeln, Blätter, Früchte, Rinde) und Tieren (z.B. Läuse) hergestellt werden, ein. Die organischen Farbstoffe werden somit aus nachwachsenden Rohstoffen gewonnen, sind frei von Schadstoffen und umweltverträglich als synthetische.

❓ Generell hat es CBI zum Ziel durch Wissensvermittlung eine positive Veränderung für die Umwelt herbeizuführen. Denn um nachhaltigkeitsrelevante Probleme zu lösen und gesellschaftliche Fähigkeiten weiterentwickeln zu können, stellt vor allem Wissen eine zentrale Ressource dar. CBI bietet den Batikfirmen nicht nur Informationen über die Wechselwirkungen zwischen menschlicher Wirtschaftsweise und der natürlichen Umwelt (Ursache-Wirkungswissen bzw. Erklärungswissen), sondern bietet durch einen umweltfreundlichen Technologieansatz, wie die Substitution chemischer Färbemittel durch natürliche, auch ein praktisches Handlungswissen. Vor allem sind diese praktischen Lösungen nicht sehr kostenintensiv (im Falle der Naturfärbemittel können diese im Wald gesammelt und danach selbst aufbereitet werden) und leicht in die Tat umzusetzen und somit auch in langfristiger Hinsicht anwendbar.

❓ Durch das CP Konzept werden Rohstoffe, Wasser und Energie eingespart. Dadurch werden nicht nur Kosten in der Produktion sondern auch für die immer teurer werdenden End-of-Pipe-Lösungen gesenkt.

Schwächen:

❓ CBI schlägt Lösungen für eine sauberere Produktion vor, mittels Good-Housekeeping, Umweltorientiertes Kostenmanagement, Wasser- und Energieeffizienz sowie Chemikalienmanagement. So kann Abwasser und Abfall zwar teilweise reduziert oder recycelt werden, das Programm trägt jedoch nicht zu einer ordnungsgemäßen Abfallentsorgung bei.

Dieses Problem besteht weiterhin und muss vom zuständigen Ministerium in Zukunft bewältigt werden.

☐ Ferner ist der Nachhaltigkeitsaspekt trotz durchdachtem Umsetzungskonzept aufgrund des Faktors Mensch, anfällig. Eine hohe Einsatzbereitschaft seitens der Unternehmen muss in langfristiger Hinsicht bestehen, um effektiv etwas für die Umwelt bewirken zu können.

Chancen:

☐ Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung kommt nicht ohne politische oder anderen Formen der Steuerung aus. Die Schaffung geeigneter politisch-institutioneller Randbedingungen, wie ordnungsrechtliche Maßnahmen (Gebote und Verbote), Steuern und Abgaben bzw. Subventionen und Prämien, sind Voraussetzung. Auch durch neuartige Kooperationen und Institutionen, können bestehende Probleme aus unterschiedlichen Richtungen anpacken. DOE und Kraftangan könnten beispielsweise zusammen an neuen Konzepten für ein Abwassersystem für die Batikindustrie in Malaysia arbeiten. Beide Akteure arbeiteten in der Vergangenheit an unterschiedlichen Ansätzen.

☐ Weiterhin hat die menschliche Wirtschaftsweise zentralen Einfluss auf wesentliche Aspekte nachhaltiger Entwicklung. Schritt für Schritt kann das Bewusstsein der Menschen im Umgang mit der natürlichen Umwelt erweitert und das Wissen, durch bereits kleine Veränderungen im Alltag einen positiven Effekt zu bewirken, ausgebaut werden.

Herausforderungen:

☐ Nachhaltigkeitsmaßnahmen und –strategien werden auf Basis von Gegenwartsdiagnosen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen entworfen. Dabei tritt das unvermeidliche Problem der Unwissenheit über allgemeine zukünftige Entwicklungen sowie konkrete Folgen der geplanten Maßnahmen außen vor. Nachhaltigkeit ist nur langfristig festzustellen, weswegen noch keine Aussage über den Projekterfolg getroffen werden kann. Das Projekt legt allein den Grundstein für eine umweltbewusste Entwicklung in der Batikindustrie, mit Hilfe von Knowhow und finanziellen Mitteln. Nun liegt es an den Malaysiern Verantwortung zu übernehmen.

Zusammenfassung

Gemäß der Definition von Nachhaltigkeit müssen sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Aspekte beachtet werden. Das CBI Projekt schaffte es alle Aspekte

miteinander zu verknüpfen und Verbesserungen in allen 3 Dimensionen zu erreichen. Hinsichtlich ökonomischer Gesichtspunkte konnte durch das CBI Projekt bisher eine Produktionskostensenkung von bis zu 10%, beispielsweise durch die Einführung von Naturfärbemitteln, sowie eine Produktivitätssteigerung der Arbeiter festgestellt werden. In ökologischer Hinsicht wurden 10-50% Einsparungen im Wasserverbrauch, je nach übernommener Technologie 30-90% Energieeinsparungen sowie 25% weniger Einsatz von chemischen Farbstoffen erreicht werden. So stehen die ökologischen und ökonomischen Ziele in einer harmonischen Beziehung zu einander, denn mit den Minderungen im Ressourceneinsatzes sowie dem Abfall gehen Kostenreduktionen einher. Als soziale Auswirkungen sind die Verbesserung der Gesundheit und der Sicherheit der Arbeitnehmer sowie eine größere Auswahl von umweltfreundlichen Produkten für Händler und Verbraucher zu nennen.

Das CBI Projekt hat es zum Ziel, mittels CP Methoden eine nachhaltige Produktion zu unterstützen und zu fördern. Infolge der Erhöhung des Anteils von Ökoprodukten wird daneben auch ein wichtiger Beitrag für einen nachhaltigen Konsum getätigt. Im Anhang 6 sind einige Beispiele für erreichte Optimierungen durch CBI zu finden. Die Abbildung 4 zeigt noch einmal die wichtigsten Aspekte des CBI Projektes zusammenfassend. Anhand der SWOT- Darstellung ist zu erkennen, dass das CBI Projekt viele Stärken und Chancen für eine zukünftige nachhaltige Entwicklung bereit hält, es aber auch noch viele Verbesserungsansätze gibt.

Die Herangehensweise von CBI ist für jegliche weitere Industrien und anderen Entwicklungs- und Schwellenländern leicht anzuwenden. Neben dem Konzept selbst bilden ein gutes Projektmanagement, eine strukturierte Projektumsetzungsplanung und ein qualifiziertes sowie motiviertes Team entscheidende Einflussgrößen. Der entscheidende Punkt ist jedoch die Veränderung in den Köpfen der Menschen selbst. Unternehmen und Konsumenten spielen folglich eine zentrale Rolle zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds. Die Denk- und Handlungsweise stellt dabei den Ausgangspunkt dar, weswegen Aufklärung, Meinungsbildung und Wissensvermittlung unabdinglich sind. Das CBI Projekt verfolgt somit einen wichtigen konzeptionellen Ansatz sowohl den Batikfirmen in Form von Workshops und individuellen Beratungen als auch Politik und Verbraucher zu informieren und das Bewusstsein für Umweltfragen zu sensibilisieren. Je mehr derartige Projekte in Zukunft durchgeführt werden, desto mehr steigt das öffentliche Bewusstsein,

Verantwortung für die Umwelt zu übernehmen und damit einhergehend die Förderung einer nachhaltigeren Entwicklung.

S (strengths- Stärken): - CP Methoden ermöglichen umweltschonendere Produktion und Kostensenkungen - Fokus von CBI: Wissensvermittlung - Projektplanung: Meilensteine, Veranstaltungen und Methoden logisch aufgebaut (Balkenplan) - Formbogen mit Problemerkatalog; dadurch Qualitätssicherung, Vorher-Nachher Vergleichbarkeit und Projekterfolgsdokumentation - Kostengünstige und praktische Lösungsansätze - Spielraum für Kreativität und Innovationen - Lerneffekte, kulturelle Anpassungen und Optimierung des Projektkonzeptes während der Umsetzungsphase - gute Kooperationen mit wichtigen Akteuren in der Batikbranche	W (weaknessess- Schwächen): - Höhere Kosten durch zeitliche Verzögerungen - Projektleitung - Interne und externe Kommunikationsprobleme - Fehlende Risikoanalyse - Timing während der Umsetzungsphase - Unzuverlässigkeit der Batikunternehmer - Interne Probleme im Projektteam - Monitoring Probleme - Keine Lösung für Abfallentsorgung
O (opportunities- Chancen): - Anwendung des Konzeptes in anderen Industrien sowie Schwellen- und Entwicklungsländern - „Network Facility“ für Wissensaustausch und Wissensverbreitung sowie Forum zum Bilden von Netzwerken - Ausgebildete Experten durch CBI, die auch nach Projektabschluss weiter als CP Berater fungieren können - Nachhaltige politische Randbedingungen - Entstehung neuer Synergien und Kooperationen	S (threats- Herausforderungen): - Übernahme von Verantwortung im Umgang mit der Umwelt - Bereitschaft der Batikunternehmer CP Methoden umzusetzen und anzuwenden - Nachhaltigkeit ist nur in langfristiger Hinsicht festzustellen - Projekterfolg ist ungewiss

Abbildung 4 SWOT-Darstellung

Fazit

In der heutigen Zeit ist das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung als globale Herausforderung mittlerweile erfolgreich in der Agenda von Politik und Wissenschaft angekommen und auch zunehmend im Bewusstsein vieler Menschen verankert. Der normative Charakter des Leitbildes erfordert jedoch eine langfristige und kontinuierliche

Weiterentwicklung und Konkretisierung. Dazu bedarf es einer aktiven Gestaltung in Form von geeigneten Strategien und Maßnahmen, um auf eine nachhaltige Entwicklung umzusteuern. Um das Nachhaltigkeitsleitbild global in die Praxis umzusetzen, muss sowohl auf lokaler und regionaler Ebene hinsichtlich wichtiger Kriterien agiert werden (Abfallwirtschaft, Energieversorgung etc.) als auch gleichzeitig dazu beigetragen werden, die Bevölkerung in der Konkretisierung von nachhaltiger Entwicklung besser zu sensibilisieren und zu integrieren.⁴⁵ Nachhaltigkeit betrifft ein breites Spektrum von thematischen Dimensionen, wie den Umgang mit der natürlichen Umwelt, die Sicherstellung von Verteilungsgerechtigkeit und die Schaffung geeigneter politisch-institutioneller Randbedingungen. Das vorgestellte Clean Batik Initiative Projekt bietet einen potentiellen Ansatz einen erfolgversprechenden Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung zu leisten. Konkrete Maßnahmen und Methoden zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds wurden erarbeitet und in ihren Anfängen erfolgreich umgesetzt. Alle relevanten Säulen wurden berücksichtigt (ökologische, ökonomische und soziale Aspekte) und somit den „Blick auf das Ganze“ gerichtet sowie wurden verschiedene wichtige Akteure weiträumig mit einbezogen (Politik, Industrie, Konsumenten etc.). Angesichts der bestehenden globalen Probleme, wie Umweltverschmutzung, Ressourcenknappheit, Klimawandel und Bevölkerungswachstum, müssen sowohl Innovationen in der Produktion, Änderungen im Lebensstil und Konsumverhalten sowie nachhaltigkeitsorientierte gesellschaftlich-politische Rahmenbedingungen gefördert werden.

Als Einzelmaßnahme betrachtet, mag das Projekt global gesehen nicht viel ausrichten können. Es zeigt jedoch Ansätze auf, wie dem normativen Leitbild Substanz verliehen werden kann. Das Projekt macht Stärken und Schwächen sowie Chancen und Herausforderungen auf dem Gebiet einer nachhaltigen Entwicklung sichtbar. Diese stellen eine Basis für Weiterentwicklungen und Realisationsansätze für weitere Handlungsweisen dar. Denn zukünftig sind weitere, aktive und praxisorientierte Maßnahmen unerlässlich.

Status und Tendenzen des Spanischen in Trinidad & Tobago

Von Malika Achmedowa

Vorbemerkung

Die Themenfindung dieser Arbeit gründet sich auf einen mehrmonatigen Aufenthalt in Trinidad & Tobago während meines Auslandspraktikums (März 2011 - Juli 2011). Erste Recherchen, die ich vor dem Aufenthalt anstellte, ließen einen deutlichen Einfluss des Spanischen erahnen, welcher sich durch die Nähe zum südamerikanischen Kontinent, insbesondere Venezuela, erklären lässt. Auch geschichtliche Eckdaten sowie der Name der Hauptstadt Trinidads, Port of Spain, und andere Ortsnamen, z. B. San Fernando, Chaguanas, Sangre Grande (vgl. Sheahan Farrel 2005: 1ff.) lassen einen Einfluss der spanischen Sprache und Kultur vermuten. Diese Annahme wird gestützt durch den ersten Eindruck, den ein Tourist gewinnen mag, wenn er vom Flughafen in das Zentrum Port of Spains fährt und ihm Ausschilderungen auf der Autobahn bzw. Straßenschilder im Zentrum in englischer und spanischer Sprache auffallen (vgl. Centre for Language Learning 2013*).

Während dieses fünfmonatigen Aufenthaltes musste ich jedoch feststellen, dass dem Spanischen kaum Bedeutung beigemessen wird oder als erste Fremdsprache spürbar verbreitet ist. Da es zu diesem Zeitpunkt keine aktuelle Untersuchung bzw. Literatur zu dieser Thematik gab, entschied ich mich, eine explorative Untersuchung mit Hilfe von Fragebögen (vgl. Diekmann 2008: 34) im Rahmen meiner Bachelorarbeit zu realisieren, um den aktuellen Status und den Gebrauch des Spanischen in Trinidad & Tobago zu ermitteln. Weiterhin sollen mögliche Faktoren aufgezeigt werden, welche dafür verantwortlich sind, dass die Einwohner Trinidad & Tobagos dem Spanischen nur wenig Relevanz beimessen.

1 Einleitung und Problemstellung

Der Austausch von Kulturen und Sprachen spielt im Zuge der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung eine immer größere Rolle und beeinflusst somit auch maßgeblich den Arbeitsmarkt von Übersetzern, Dolmetschern und anderen Personen, die sich beruflich mit Sprachen beschäftigen. Aufgrund der geografischen Lage Trinidad & Tobagos und der geschichtlichen Entwicklung dieser englischsprachigen Karibikinsel (vgl. Centre for Language Learning 2013, Government T&T⁴2013c) kann man von einer Situation des stetigen Sprachkontakts ausgehen. Letzteres ist für das Tätigkeitsfeld von Übersetzern und Dolmetschern von maßgeblicher Bedeutung, da diese von solch einer Situation des ständigen Sprachkontaktes und der vorherrschenden Sprachenvielfalt profitieren.

Obwohl die Existenz des Spanischen bis heute durch die Nähe zu Venezuela und dem Einfluss der Spanier in der Kolonialgeschichte der Insel begründet wird (vgl. Government T&T 2013a), gibt es derzeit nur eine einzige, unveröffentlichte Arbeit zu dem Thema (Molina Morales 2012). Daher besteht die Notwendigkeit, die heutige Sprachsituation Trinidad & Tobagos genau zu betrachten, fördernde und hemmende Faktoren sprachlicher Verbreitung zu beleuchten und aufschlussreiche Tendenzen für das zukünftige Tätigkeitsfeld von Übersetzern und Dolmetschern herauszustellen.

Auf eine detaillierte Darstellung Trinidad & Tobagos, etwa aus politischer, geografischer oder geschichtlicher Perspektive, wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, da diese Auskünfte für die Beantwortung der zu untersuchenden Forschungsthese keine allzu große Relevanz haben.

1.1 Forschungsgegenstand und Zielstellung der Arbeit

Die nachfolgende Untersuchung soll einen Beitrag zur Diskussion liefern, welchen Status dem Spanischen in Trinidad & Tobago beigemessen wird, wie, wann und von wem es in der Bevölkerung gebraucht wird und welche Faktoren dessen Verbreitung begünstigen bzw. hemmen.

Auf Grundlage eigener Erfahrungen und Beobachtungen vor Ort wurden zehn Forschungsfragen erarbeitet und eine Forschungsthese entwickelt, die mit Hilfe von qualitativen methodischen Verfahren geprüft wurde. Die Ergebnisse der Studie werden vor dem Hintergrund motivations theoretischer Annahmen diskutiert und es werden erste Erklärungsversuche geliefert, welche Faktoren die aktuelle Sprachsituation in Trinidad & Tobago beeinflussen.

Das Ziel der Arbeit ist demnach, den wirklich bestehenden Einfluss des Spanischen - als erste Fremdsprache - zu erforschen, auf Forschungslücken einzugehen und Forschungsansätze für zukünftige Untersuchungen zu liefern. Die Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern soll vielmehr einen ersten Einblick in die Thematik der Präsenz des Spanischen in Trini

dad & Tobago geben und einen prognostischen Blick auf die Bedeutung der Sprache, auch im Hinblick auf das Tätigkeitsfeld von Übersetzern und Dolmetschern in der Gesellschaft, eröffnen.

Angesichts der Tatsache, dass zu gegebener Fragestellung nahezu keine Forschungsergebnisse vorliegen, bietet sich eine explorativ-qualitative Untersuchung an. Ein Vorteil

dieser Methode ist, dass sie eine umfassende Betrachtung eines Forschungsstandes unter Einbeziehung verschiedener Parameter zulässt. Eine innerhalb der Sozialwissenschaften häufige Grobklassifizierung lässt sich mit der Unterscheidung in quantitative und qualitative Methoden treffen (vgl. Flick et al. 2004: 24).

Die Qualitative Forschung konzentriert sich eher auf das Erklären und Verstehen von Prozessen, um daraus neue Hypothesen und Theorien zu generieren. Zudem eignen sich qualitative Methoden besonders zur Erforschung bisher wenig beleuchteter Wirklichkeitsbereiche (vgl. Blumer 1973: 92). Daher trägt die Untersuchung explorativ-qualitativen Charakter, auch wenn ebenso quantitativ erfassbare Daten abgefragt wurden.

Hypothesenfindung und Theorienbildung sind klassische Disziplinen qualitativer Sozialforschung, welche sich zudem der Methode der Exploration bedienen. In der qualitativen Sozialforschung versteht man unter Exploration eine Art Informationssammlung: „‘Exploration’ bezeichnet das umfassende, in die Tiefe gehende, detektivische Erkunden des Forschungsfeldes [...]“ (Kromrey 2002: 67f.).

Die Methode der schriftlichen Befragung erschien für eine erste Annäherung an das Thema unter den gegebenen Rahmenbedingungen am effektivsten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in fünf Teile untergliedert. Zunächst werden motivationstheoretische Ansätze vorgestellt, um den Einfluss von Motivation beim Spracherwerb zu beleuchten und zu zeigen, dass Motivation in der vorliegenden Untersuchung ein relevanter Einflussfaktor für die Verbreitung des Spanischen in Trinidad & Tobago sein könnte. Nachfolgend wird die sich aus den theoretischen Überlegungen ergebende Forschungsthese vorgestellt. Anschließend wird die im Verlauf der Einleitung und Problemstellung beschrieben. Dabei werden sämtliche Arbeitsschritte und Prozesse wie die Stichprobenakquise, die Fragebogenerstellung und die Durchführung genau erklärt. Außerdem beinhaltet Kapitel 4 die Auswertung der gewonnenen Daten. Anschließend werden die Ergebnisse der vorangegangenen Auswertung präsentiert und im darauffolgenden Teil auf der Grundlage der vorgestellten Theorien diskutiert. In diesem letzten Teil, einer Zusammenfassung, soll zudem ein Ausblick für die zukünftigen Entwicklungen in Trinidad & Tobago erfolgen und es sollen Forschungslücken und -ansätze für spätere Untersuchungen aufgezeigt werden.

Theorie

2 Theorie

Der Inselstaat Trinidad & Tobago verfügt theoretisch über optimale Voraussetzungen, Bilingualismus zu etablieren und zu leben. Neben der lokalen Nähe zum südamerikanischen Festland und den weitreichenden staatlichen Bildungsprogrammen zur Förderung des Spanischen stellen nicht zuletzt auch wirtschaftliche Faktoren und Bündnisse, wie beispielsweise die Mitgliedschaft in der karibischen Gemeinschaft Caricom (Ministry of Trade, Industry and Investment 2013*), wichtige Aspekte dar, die eine sprachliche Verbreitung des Spanischen in Trinidad & Tobago theoretisch begünstigen sollten.

Weiterhin werden mit Programmen, wie der Agenda 2020 (Government T&T 2012), regierungsseitig große Bemühungen unternommen, Bilingualismus in Trinidad & Tobago zu etablieren. Unter Berücksichtigung der geografischen, wirtschaftlichen und den sich daraus ergebenden sozialen Austauschbeziehungen, die Trinidad & Tobago mit spanischsprachigen Ländern pflegt, stellt sich die Frage, warum keine flächendeckende Verbreitung des Spanischen in Trinidad & Tobago festzustellen ist.

Gründe hierfür werden auf der Mikroebene vermutet. Mit anderen Worten: Es wird davon ausgegangen, dass eher individuelle, motivationale Aspekte ausschlaggebend dafür sind, ob von solch einer günstigen Situation profitiert wird, ob die Fremdsprache Spanisch gelernt wird und ob sie zum eigenen Nutzen verwendet wird oder nicht. Wie sonst sollte sich die geringe Verbreitung unter den vorherrschenden optimalen Rahmenbedingungen erklären lassen? Der Aspekt der Motivation soll zur Beantwortung dieser Frage genauer betrachtet werden, da davon ausgegangen werden muss, dass eine fehlende Motivation auf Seiten der Bevölkerung einen signifikanten Einfluss auf die geringe Verbreitung der Sprache hat.

Eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst und bestimmt den Fremdsprachenerwerb. Angefangen bei der Lernsituation bzw. der sprachvermittelnden Instanz (vgl. Solmecke 1983: 44) bis hin zum Faktor Alter (vgl. Linke et. al. 1991: 312f.) des Lernenden, welcher in zahlreichen Theorien Beachtung findet. Für die vorliegende Untersuchung sind jedoch jene Faktoren von Interesse, welche sich auf die Motivation des Lernenden auswirken. Solmecke äußert sich zum Antrieb beim Fremdsprachenerwerb folgendermaßen:

„Der Grund [...] liegt in der Vielschichtigkeit und Komplexität der Sache selbst. Ob der Lernende dem Volk der Zielsprache gegenüber Vorurteile hegt, ob er sich vom Fremdsprachenlernen Nutzen verspricht, ob die Personen seines Umgangs den Erwerb einer Fremdsprache für wichtig halten, ob der Lehrer mit einem grimmigen oder freundlichen

Gesicht die Klasse betritt, ob er eine neue Vokabel oder Satzstruktur drei- oder zehnmal nachsprechen muss – es hat alles ‘irgendwie’ mit Motivation zu tun“ (Solmecke 1983: 7). Da es die Vielschichtigkeit des Themas - Motivation beim Fremdsprachenerwerb - mit sich bringt, dass zur selben Problemstellung viele unterschiedliche Theorien existieren, werden im Folgenden zwei ausgewählte Theorien vorgestellt, welche am Ende dieser Arbeit unter Betrachtung der bei der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse diskutiert und eingeordnet werden sollen. Im nachfolgenden Abschnitt wird unter Motivation beim Fremdsprachenerwerb allgemein die „Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o. Ä. beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen“ verstanden (Duden 2013a).

2.1 Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan

Die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist die wohl bekannteste und eine allgemein anerkannte psychologische Motivationstheorie. Diese Theorie wird von Deci & Ryan (1985) unter anderem im Kontext des Fremdsprachenerwerbs betrachtet. Sie berufen sich dabei auf die Selbstbestimmungstheorie aus der allgemeinen Psychologie und unterscheiden zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation setzt ein hohes Maß an Selbstbestimmung des Lernenden voraus, sodass dieser Spaß und Freude am Sprachlernprozess empfindet und die Fremdsprache lernt, um die eigene Neugier zu befriedigen. Das Resultat der intrinsischen Motivation ist, dass eine aktive und intensive Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand erfolgt (vgl. Deci & Ryan 1985: 265ff.).

Extrinsische Motivation hingegen wird von externen Faktoren beeinflusst. Das Verhalten des Lernenden wird demnach durch äußere Einflüsse und Ziele bestimmt (vgl. Deci & Ryan 2000: 261ff.). Beispielsweise strengt sich der Schüler an, um eine gute Note in der Schule zu erhalten (extrinsisch) und nicht, um etwas für sich und sein Leben zu lernen (intrinsisch). Der Grad der Selbstbestimmung hat also einen entscheidenden Einfluss auf die jeweilige Motivation (vgl. Boosch 1983: 38).

2.2 Modell von Gardner & Lambert

Für die Betrachtung der Motivation beim Fremdsprachenerwerb soll eine zweite Theorie beleuchtet werden. Ein vor allem in der amerikanischen Forschung verbreitetes Modell ist das von Gardner & Lambert (1972). Die beiden Wissenschaftler betonen die Bedeutung der Einstellung zu der Sprache, dem Zielsprachenland und der Sprechergruppe der

jeweiligen Sprache. Sie treffen hierbei die Unterscheidung zwischen integrativer und instrumenteller Motivation beim Fremdsprachenerwerb.

Von einer integrativen Motivation wird gesprochen, wenn Personen das Bedürfnis verspüren, sich mit Menschen einer anderen Kultur auszutauschen. Sie lernen die Fremdsprache, um sich Zugang zur Zielkultur zu verschaffen, Teil dieser Gemeinschaft zu werden und mehr über diese Kultur zu erfahren (vgl. Gardner & Lambert 1972).

Die instrumentelle Motivation basiert auf dem persönlichen und praktischen Nutzen, den sich der Lernende von dem Spracherwerb erhofft und verspricht. Sie wird durch den Wunsch bestimmt, soziale Anerkennung oder ökonomische Vorteile zu erzielen, wie z. B. ein höheres Einkommen, Erfolg in der Karriere oder Macht. Wie sich aus der Benennung dieser Orientierung bereits schließen lässt, geht es dabei darum, sich der Sprache als Instrument zu bedienen und dadurch Vorteile zu erlangen und zwar, ohne dass ein besonderes Interesse an der Zielsprachenkultur vorausgesetzt wird. Solmecke (1983: 56) postuliert, dass ein integrativ motivierter Fremdsprachenunterricht mit größeren Erfolgchancen verbunden sei.

Diese beiden, dargestellten Theorien bilden die theoretische Grundlage für die Interpretation der vorliegenden Untersuchungsergebnisse und ermöglichen die Beantwortung der Frage, ob motivationale Aspekte für das Nichtvorhandensein des Spanischen in der Gesellschaft von Trinidad & Tobago in Betracht gezogen werden müssen.

Forschungsfragen und Forschungsthemen

3 Forschungsfragen und Forschungsthemen

Die Entwicklung der zu untersuchenden Forschungsfragen stützt sich auf persönliche Beobachtungen und Erfahrungen. Ausgehend vom Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit wurden folgende Fragen erarbeitet:

A: Ist Spanisch die erste Fremdsprache in Trinidad & Tobago und warum? B: Für welche Bevölkerungsgruppe ist Spanisch die erste Fremdsprache und warum? C: In welchen Kontexten wird Spanisch gesprochen?

D: Stellt die Nähe zu Venezuela eine Notwendigkeit für die Bevölkerung in Trinidad & Tobago dar, die spanische Sprache zu erlernen?

E: Worin bestehen die tatsächlichen Kontakte zum Spanischen?

F: Kommen viele Venezolaner auf die Inseln bzw. wie viele Einwohner Trinidad & Tobagos gehen aufs Festland?

G: Wer lernt warum Spanisch?

H: Wie ist Spanisch im Bildungssystem von Trinidad & Tobago verankert? I: In welchen gesellschaftlichen Domänen spielt das Spanische eine Rolle? J: Inwiefern wird Spanisch von der Bevölkerung (als erste Fremdsprache) angenommen?

Ausgehend von diesen Forschungsfragen wird die folgende Forschungsthese entwickelt. Diese These soll im Rahmen der vorliegenden Untersuchung geprüft werden:

Obwohl die spanische Sprache in der geschichtlichen Entwicklung des Landes eine bedeutende Rolle spielte und auch bis heute gefördert wird, ist wenig Motivation in der Bevölkerung von Trinidad & Tobago zu verzeichnen, sich mit der spanischen Sprache und Kultur auseinanderzusetzen.

Die spanische Sprache und Kultur ist also aufgrund der Geschichte, der Nähe zum südamerikanischen Kontinent und der wirtschaftlichen Relevanz zwar in der Gesellschaft Trinidad & Tobagos verankert, jedoch führt dies entgegen möglicher Erwartungen nicht zu der Bereitschaft der Bevölkerung, sich aktiv mit der spanischen Sprache und Kultur auseinanderzusetzen. Mit anderen Worten: Die Menschen akzeptieren das Spanische als untrennbaren Teil ihrer eigenen Trini Kultur, sie verspüren aber gleichzeitig keine Notwendigkeit, die spanische Sprache in ihr alltägliches Leben einzubeziehen, ungeachtet dessen, dass optimale Rahmenbedingungen vorliegen. Das durch die Geschichte und die geografische Lage gegebene Potenzial, mit der spanischen Kultur zu verschmelzen, sich ihr zu bedienen und dadurch Zweisprachigkeit zu erlangen (vgl. Centre for Language Learning 2013*), wird von der Bevölkerung scheinbar nicht genutzt. Diese Diskrepanz

Forschungsfragen und Forschungsthesen

erscheint gerade in unserer Welt der Globalisierung, in der Mehrsprachigkeit von höchster Bedeutung ist, wie eine vergebene Chance. Genau an diesem Punkt soll die vorliegende Arbeit ansetzen und Gründe für diesen Status und die Tendenzen des Spanischen in Trinidad & Tobago aufzeigen.

4 Methode

Zur Untersuchung der These wurde in Eigeninitiative eine schriftliche Befragung in Trinidad in Form eines Fragebogens durchgeführt. Im Folgenden werden alle methodischen Schritte, angefangen bei der Konzeption des Fragebogens, über die Durchführung der Befragung, bis hin zur Datenanalyse und Auswertung dargelegt.

4.1 Versuchsteilnehmer

An der Befragung nahmen 67 Personen zwischen 19 und 58 Jahren teil, davon waren 32 Frauen und 35 Männer. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei etwa 29,2 Jahren. Die Teilnehmer, alle Staatsbürger von Trinidad & Tobago, wurden durch persönliche Ansprache, E-Mail-Akquise oder andere private Kontakte rekrutiert. Die Teilnahme am Versuch war freiwillig und erfolgte ohne Ausschlusskriterien, d. h. theoretisch konnten alle Bürger von Trinidad & Tobago, unbedeutend welchen Alters oder Ethnie, an der Befragung teilnehmen. Jeder Versuchsteilnehmer benötigte für die Beantwortung des Fragebogens zwischen 20-30 Minuten. Es erfolgte keine Aufwandsentschädigung für die Teilnahme an dieser Befragung.

4.2 Fragebogen

Es wurde ein Fragebogen bestehend aus 20 Fragen (26 Fragestellungen) konstruiert. Um beim Befragten ein erstes Bewusstsein und Interesse für das Forschungsthema zu wecken, wurde eine einleitende, schriftliche Erläuterung zum Versuchsleiter und zum Forschungsinteresse gegeben. Allen Befragten wurde versichert, dass die Daten anonymisiert erhoben und ausgewertet werden, mit dem Ziel möglichst wahrheitsgetreue Aussagen zu erhalten und sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vermeiden (Diekmann 2008: 486f.).

Neben demografischen Daten zu Geschlecht, Alter und Ethnie, wurde auch nach dem Bildungsgrad der Teilnehmer gefragt. Bei den ersten drei Fragen wurden Antwortkategorien zum Ankreuzen vorgelegt. Diese vorgefertigte Kategorienbildung basiert auf die im Zensus des Statistischen Bundesamtes von Trinidad & Tobago gegebenen Angaben (Central Statistical Office 2011: 6). Hierdurch sollen die erhobenen Daten mit den demografischen Daten des Landes vergleichbar gemacht werden. Die Kategorien des Bildungsgrades wurden selbst erstellt. Die Erhebung des Bildungsgrades war nicht Bestandteil des Originalfragebogens und erfolgte zu einem späteren Zeitpunkt. Aufgrund der überschaubaren Anzahl der Befragungsteilnehmer, der persönlichen Beziehung der Untersuchungsleiterin zu den Befragten sowie der Erreichbarkeit aller Teilnehmer, war nachträglich eine eindeutige Zuordnung des Bildungsgrades zum jeweiligen Teilnehmer möglich. Neben den Fragen zu demografischen Daten bestand der Fragebogen aus 23 weiteren, offenen Fragestellungen, um den Befragten jede Möglichkeit zu geben, unvoreingenommen und affektiv zu antworten und ihre Meinung zu äußern. Diese teil-standardisierte Methode der qualitativen Forschungsmethoden wurde gewählt, um Emotionen und

Stimmungen bei den Befragten zu evozieren und die gelebte Grundstimmung zum Thema einzufangen (vgl. Lamnek 2005: 345f.).

Der im Hinblick auf die Forschungsfragen konstruierte Fragebogen beschäftigte sich mit der Muttersprache der Teilnehmer, dem bisherigen Fremdsprachenkontakt und -erwerb sowie Anlass, Motivation und Nutzen dieser Fremdsprachenkompetenz. Ebenso wurden Fragen gestellt, die das derzeitige Bewusstsein und die Wahrnehmung der Teilnehmer für Spanisch sowie deren Einstellungen gegenüber der spanischen Sprache und Kultur feststellen sollten. Diese Fragen zielen auf die Einschätzungen der Befragten zum Alltagskontakt mit dem Spanischen und zur künftigen Entwicklung und Verbreitung der Sprache ab und sollen zudem das Ermitteln von Faktoren ermöglichen, die die Einstellung und Wahrnehmung der Bevölkerung Trinidad & To

bagos bezüglich der spanischen Sprache und der lateinamerikanischen Kultur beeinflussen und deren Verbreitung fördern bzw. hemmen.

4.3 Durchführung

Im Folgenden soll detailliert beschrieben werden, wie die Untersuchung konkret durchgeführt wurde.

Während eines erneuten, zweimonatigen Aufenthaltes (Februar 2013 - April 2013) in Port of Spain wurden 42 der 67 Versuchsteilnehmer persönlich akquiriert. Die Befragung beschränkte sich auf Personen, die in Trinidads Hauptstadt leben oder aber beruflich in Port of Spain tätig sind, jedoch in anderen Städten Trinidads leben. Die Durchführbarkeit der Befragung wurde durch 2-3 vorausgehende Probeinterviews getestet, um das richtige Verständnis der Fragen und die Durchführbarkeit ohne persönlichen Interviewer sicherzustellen. Freunde und Bekannte, die ich während meines Aufenthaltes kennen gelernt hatte, wurden gebeten, mich in meinem Untersuchungsvorhaben zu unterstützen und waren in aller Regel sofort bereit, den Fragebogen auszufüllen und Personen ihres persönlichen Umfeldes bezüglich einer Teilnahme anzufragen. Der Fragebogen wurde ebenso an der philologischen Fakultät der University of the West Indies mit der Bitte verteilt, die Sprachforschung ihres eigenen Landes zu unterstützen. 13 Studenten erklärten sich bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.

Aufgrund des Aufenthaltes vor Ort und der Möglichkeit des persönlichen Gesprächs, gestaltete sich die Akquise der Befragungsteilnehmer bis zu jenem Zeitpunkt relativ problemlos, da entweder ein freundschaftliches Verhältnis zu den Befragten bestand oder

durch eine persönliche Ansprache die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung hoch war.

Nicht alle 42 Personen wurden persönlich beaufsichtigt, daher wurde der Rücklauf der ausgefüllten Fragebögen durch Erinnerungsschreiben oder Anrufe gesichert, um eine größtmögliche Anzahl an Befragten für diese Untersuchung gewinnen zu können. Weitere 25 Versuchsteilnehmer wurden später, nach meiner Rückkehr nach Deutschland, auf elektronischem Wege per E Mail akquiriert.

Befragt wurden Freunde, Bekannte und Arbeitskollegen, sowie Freunde und Familienangehörige teilnehmender Versuchspersonen. Die Vermittlung von fremden Befragten durch Freunde und Bekannte gestaltete sich schwieriger, da hier die persönliche Verbindung zwischen Befragterin und Befragten fehlte. Auch wird die fehlende Aufwandsentschädigung dazu beigetragen haben, dass sich auf diesem Wege nur wenige Teilnehmer akquirieren ließen. Die Akquise dieser 25 Versuchsteilnehmer erstreckte sich über einen Zeitraum von fünf Monaten (Dezember 2012 - April 2013). In diesen Fällen war, im Gegensatz zur Vorortbefragung, keine Kontrollsituation durch die Interviewerin gegeben.

4.4 Datenauswertung

Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte zum Einen durch eine Kategorisierung der genannten Antworten, zum Anderen durch eine Gruppierung nach Alter, Geschlecht, Ethnie, Bildungsstand und Motivation, um eine mehrschichtige Analyse der Antworten zu ermöglichen. Hierfür wurden alle erhobenen Daten für eine statistische Auswertung operationalisiert, indem gleichen Antworten gleiche Zahlen zugeordnet wurden (vgl. Diekmann 2008: 239ff.). Die Antworten der Befragten wurden für jede Antwortkategorie berechnet und in einen Prozentwert umgewandelt.

4.4.1 Kategorisierung

Da die Mehrzahl der Fragen (23 von 26 Fragestellungen) des Fragebogens offenen Charakter trugen, konnten diese frei beantwortet werden, ohne dass vorgefertigte Kategorien vorgegeben waren. Daher musste eine Kategorisierung vorgenommen werden, um die Antworten der einzelnen Personen miteinander vergleichbar zu machen, zu operationalisieren und später auswerten zu können. Die genaue Zuordnung der Antworten der jeweiligen Fragen zu den Kategorien kann aus dem Dokument Kategorisierungstabelle im Anhang entnommen werden (vgl. Seite 47).

Exemplarisch wird im Folgenden beschrieben, wie diese Kategorisierung erfolgte. So wurde beispielsweise bei Frage 6a - „In your view, what is the first foreign language of Trinidad & Tobago?“ - folgende Kategorien anhand der gegebenen Antworten gebildet: „French“; „Spanish“; „Hindi“; „don´t know“; „there is none“ und „English“. Andere Aussagen wie beispielsweise „I think that spanish families and there descendants speak Spanish. And Spanish is also spoken in business relations or by tourists who come here for carnival“ als Antwort auf Frage 9a, wurde mehreren vorgefertigten Kategorien wie „spanish families/descendants/immigrants“; „business“ und „tourism“ zugeordnet, da hier Aspekte ver

schiedener Kategorien angesprochen wurden. Die Kategorien wurden nach einer ersten Sichtung der Antworten erstellt, um alle genannten Aspekte in den jeweiligen Kategorien erfassen zu können.

Die vorgenommene Zuordnung der Antworten zu den festgelegten Kategorien (siehe Anhang) wurde anhand der Aussagen von drei unabhängigen Personen durchgeführt. Bei Antworten, die keine eindeutige Zuordnung zu einer Kategorie erlaubten, wurde im Team so lange diskutiert, bis eine einheitliche Zuordnung gefunden wurde (vgl. Diekmann 2008: 589f.).

Wie im vorangegangenen Beispiel ersichtlich, kam es bei der Beantwortung einiger Fragen zu Mehrfachnennungen, die zugelassen wurden. Die prozentualen Angaben beziehen sich in solch einem Fall auf die Häufigkeit der Kategoriennennung und nicht wie bei anderen Antworten mit Einfachnennung, auf die Gesamtzahl der 67 Befragten. Bei neun Fragen kam es zu Mehrfach

nennungen, d. h. dass eine Antwort mehreren Antwortkategorien zugeordnet werden konnte und so mehrere Kreuze für eine Person bei einer Frage in die Tabelle eingetragen wurden. Zu Mehrfachnennungen kam es bei den Fragen 4, 5a, 5b, 5c, 5d, 6b, 7, 9, und 19 des Fragebogens. Bei allen weiteren, offenen Fragestellungen erfolgte eine einfache Nennung, Dazu gehören die Fragen 6, 8, 10, 11, 12a, 12b, 13, 14, 15, 16a, 16b, 17, 18 und 20. Die Daten wurden in eine Excel-Tabelle eingepflegt, in welcher 20 Registerkarten für alle 20 Fragen und Antworten angelegt wurden. Nach Erfassen der demografischen Angaben, wie Geschlecht, Alter, Ethnie und Bildungsstand aller Personen wurde in jeder Registerkarte ein fester Zellsatz am Anfang der Tabelle eingefügt, welcher Angaben mit diesen

Informationen enthielt, um später Relationen zwischen inhaltlicher Fragestellung und quantitativ messbaren Elementen herausstellen zu können (Diekmann 2008: 607).

Um die gewonnenen Daten einfacher miteinander vergleichen und Aussagen über Geschlechterverteilung, Bildungsgrad, ethnische Abstammung und verschiedene Altersgruppen anstellen zu können, wurden die Daten operationalisiert, indem die Kategorienennungen in numerische Zahlen überführt wurden. So bekamen beispielsweise Nennungen mit „Ja, ich stimme zu“ immer eine 1 und Nennungen mit „Nein, ich stimme nicht zu“ immer eine 2. Solch eine Zuordnung wurde für alle Fragen und Antwortkategorien durchgeführt.

4.4.2 Typenbildung

Um evaluieren zu können, ob es vergleichbare Antwortmuster bei denjenigen Teilnehmern gibt, die sich hinsichtlich ihres Alters, Geschlechts, ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder ihres Bildungsstandes ähnlich sind oder ob sich diese von den anderen Teilnehmern unterscheiden, wurde ferner eine Auswertung nach diesen Kriterien vorgenommen. Zu Geschlecht und Ethnie waren vorgefertigte Kategorien festgelegt. Für Angaben des Bildungsstandes wurden die Kategorien: „kein Abschluss“, „Schulabschluss“ und „Hochschulausbildung“ festgelegt.

Beim Alter wurden 17 Kategorien zum Ankreuzen vorgegeben, die auf dem Zensus des Landes basieren (vgl. Central Statistical Office 2011: 6). Um diese für die nachfolgende Ergebnisdarstellung zu vereinfachen, wurden die 17 Alterskategorien zu drei Oberkategorien zusammengefasst. Es wurden die Altersgruppen „jung“, „mittel“ und „alt“ festgelegt. „Jung“ umfasste dabei Menschen mit einem Alter bis 29 Jahren, „mittel“ bezog sich auf ein Alter von 30-45 Jahren und der Kategorie „alt“ wurden Personen über 45 Jahren zugewiesen. Auf diese Weise konnten die drei Altersgruppen einfacher miteinander verglichen und gemeinsame Charakteristika für eine jeweilige Altersgruppe herausgearbeitet werden.

Um Ergebnisse hinsichtlich der Motivation erhalten und analysieren zu können, wurde eine Motivationsanalyse vorgenommen. Zur Bestimmung des Motivationseinflusses, wurde eine Einteilung der Ausprägung in intrinsische und extrinsische Motivation vorgenommen und versucht, die Teilnehmer aufgrund ihres Antwortverhaltens einer dieser Kategorien zuzuordnen. Die Zuordnung zur Kategorie extrinsische bzw. intrinsische Motivation gründete sich auf die bei Frage 5c zum Spracherwerb selbst angegebene Motivation.

Hierbei wurde davon ausgegangen, dass Personen, die „Neugier, Spaß und Freude“ oder den „Wunsch mehrsprachig zu werden“ angaben, intrinsisch motiviert waren. Personen, die Antworten wie „Bestandteil des Lehrplanes“, „wirtschaftlicher Zweck“ oder „Lebensumstände“ angaben, wurden der Gruppe der extrinsisch Motivierten zugeteilt, da hier nicht die persönliche Bereicherung entscheidend war, sondern äußere Rahmenbedingungen die Motivation beim Fremdsprachenerwerb bestimmt hatten. Für einige Teilnehmer war keine eindeutige Zuordnung möglich, da Frage 5c nicht von allen Personen beantwortet wurde. Entweder weil sie keine Fremdsprache lernten, keine Angabe machten oder als Antwort auf Frage 5c „keine Motivation“ nannten. Diese Personen werden bei der Motivationsanalyse nicht betrachtet, sondern der Kategorie Missings zugeordnet. Die hier vorgenommene Zuordnung der Motivationsausprägung ist selbstverständlich streitbar, jedoch war die genaue Zuordnung zum Parameter Motivation nur auf diese Weise unter den gegebenen Rahmenbedingungen möglich.

5 Ergebnisse

Nachfolgend werden zuerst die allgemeinen Ergebnisse betrachtet, die sich aus den Antworten auf jede Frage ergaben. Daraufhin sollen die Ergebnisse der vergleichenden Analysen nach Alter, Geschlecht, Ethnie, Bildungsstand und Motivation vorgestellt werden.

5.1 Allgemeine Ergebnisse

Eine erste Gegenüberstellung der Geschlechterverteilung in der Studie mit der der Gesamtbevölkerung Trinidad & Tobagos hat gezeigt, dass hier keine auffällige Diskrepanz vorliegt, da die prozentualen Abweichungen minimal sind. Allerdings lässt sich im Vergleich mit der Gesamtbevölkerung feststellen, dass die Altersgruppe der 25 bis 29 Jährigen mit ca. 34,3 % und die Gruppe der 30 bis 34 Jährigen mit ca. 17,9 % stark überrepräsentiert sind, sowie auch die ethnischen Gruppen „Mixed-Other“⁷ und „Other Ethnic group“. Personen mit indigenem, portugiesischem und syrisch/libanesischem Ursprung waren dagegen nicht Teil der Stichprobe.

In Frage 4 wurde nach der Muttersprache der Teilnehmer gefragt. Ca. 7,5 % gaben an, zwei Muttersprachen zu besitzen. Aufgrund der Antwortkategorien und Mehrfachnennungen durch eine zweite Muttersprache, erfolgte die Auswertung hier nach Anzahl der Nennungen. Etwa 87,5 % der Befragten gaben Standard-Englisch als ihre Muttersprache an. Gefolgt von 11,1 %, welche neben Englisch „Trinidadian English Creole“ als ihre Muttersprache oder als ihre zweite Muttersprache verstehen. Bei der Betrachtung dieser

Ergebnisse ist interessant zu beobachten, dass nur etwa 11,1 % die Unterscheidung in Standard-Englisch und der englischen Kreol-Varietät ihres Landes vornehmen. Etwa 1,40 % der Personen betrachten Englisch als erste Muttersprache und geben als zweite Muttersprache „einen Mix aus indischen Dialekten des indischen Subkontinents“ an.

Die folgende Abbildung 1 zeigt, dass die Unterscheidung in diese beiden Sprachen vornehmlich von Menschen zwischen 19 bis 29 Jahren vorgenommen wurde, welche mit ca. 6,9 % eine Minorität in dieser Untersuchung darstellen. Die meisten Befragten (ca. 94,4 %) treffen allerdings keine Unterscheidung und schließen ihre dialektale Varietät der Kategorie Englisch an.

Die darauffolgende Frage beschäftigt sich mit dem Fremdsprachenerwerb der Teilnehmer, deren Motivation und den Motiven hierfür. Alle der Frage 5 zugehörigen Fragestellungen haben Mehrfachnennungen von Kategorien zugelassen, sodass sich folgende Analyseergebnisse ebenfalls auf die Häufigkeit der Nennungen beziehen. Ungefähr 31,3 % der Befragten gaben an, keine Fremdsprache erlernt zu haben. Etwa 68,6 % der Personen antworteten, eine oder mehr Fremdsprachen erlernt zu haben. Spanisch wurde von ca. 61,2 % der Befragten als erste Fremdsprache gelernt. Etwa 29,9 % der Befragten gaben zudem an, neben Spanisch auch Französisch als erste oder zweite Fremdsprache erlernt zu haben. Hindi bzw. Deutsch wurden von jeweils zwei (ca. 3,0 %) der 67 befragten Personen gelernt. Eine erste Betrachtung der Ergebnisse gab Aufschluss darüber, dass die beiden jungen Personen, welche Hindi lernten, indischen Ursprungs waren. Es kann davon ausgegangen werden, dass familiäre Umstände den Fremdsprachenerwerb in diesen Fällen begünstigten. Die arabische Sprache und Urdu wurde von jeweils einer Person erlernt.

Die sich anschließende Teilfrage 5b „Wo und wie wurde die Fremdsprache erlernt?“ sollte mehr Aufschluss über Motive des Fremdsprachenerwerbs liefern. Die überwiegende Mehrheit der Befragten gaben mit ca. 71,9 % an, die jeweilige(n) Fremdsprache(n) in der Schule gelernt zu haben. Die zweitgrößte Gruppe, mit ca. 12,3 % der Befragten, bildeten Personen, welche die Sprache(n) in der Familie oder aufgrund familiärer Umstände lernten. Etwa 7,0 % der Befragten lernten die Fremdsprache in der Universität. Die restlichen 8,8 Prozent erlernten die Fremdsprache entweder aufgrund beruflicher Umstände oder durch die notwendige Kommunikation mit Freunden oder 20 Menschen einer anderen Sprachgemeinschaft oder in Sprachschulen.

In der Teilfrage 5c wurde nach der persönlichen Motivation beim bisherigen Fremdspracherwerb gefragt. Auch in den Antworten auf diese Frage zeigt sich, dass die Fremdsprache zumeist in der Schule gelernt wurde und keine besondere eigene Motivation für den Spracherwerb vorlag, da ca. 44,6 % der Befragten als Motivation „Bestandteil der schulischen Ausbildung“ nannten. Die zweitstärkste Gruppe (mit ca. 23,2 %) gab als Motivation allgemeines Interesse, Neugier, Spaß und Freude beim Erlernen dieser Fremdsprache an. Für ca. 16,1 % war der Anreiz mit beruflichen Perspektiven und Chancen verbunden, da beispielsweise Aussagen wie: „der Nachbar spricht Spanisch“ einen tieferen Sinn im Erlernen der Fremdsprache vermuten lassen. Weitere, weniger genannte Motivationsgründe, waren zum Einen der Wunsch, mehrsprachig zu werden und Kompetenzen in einer anderen Sprache zu erlangen (ca. 8,9 % der Personen) sowie Lebensumstände wie z. B. der Umzug in ein anderssprachiges Land (ca. 5,4 %). Lediglich eine der befragten Personen gab an, dass keinerlei persönliche Motivation mit dem Fremdspracherwerb verbunden war. Eine weitere Person antwortete nicht auf diese Frage.

In Frage 5d sollten die Teilnehmer den aus der Fremdsprachenkompetenz gewonnenen Nutzen einschätzen. Von den 46 Personen, die eine Fremdsprache erlernt hatten und diese Frage beantworteten, gaben ca. 47,3 % an, dass der Zugang zu anderen Menschen, Kulturen und Informationen von grundlegender Bedeutung sei. Etwa 18,2 % haben die Fremdsprachenkenntnisse in

wirtschaftlichen Kontexten nutzen können. Hierzu zählt der Nutzen in Geschäftsbeziehungen oder bei der Erlangung einer Arbeitsbeschäftigung. Circa 16,4 % waren der Meinung, dass die Fremdsprachenkompetenz in Trinidad & Tobago wenig Vorteile bringt und schätzten den Nutzen folglich als gering ein. Ungefähr 12,3 % der Befragten gaben an, dass die Fremdsprachenkenntnisse auf Reisen dienlich waren. Etwa 5,5 Prozent nannten persönliches Wachstum und machte auch bei dieser Frage keine Aussage.

Zusammenfassend lässt sich aus den Antworten auf Frage 5 mit ihren Teilfragen feststellen, dass die meisten der befragten Personen eine Fremdsprache gelernt haben, die am häufigsten erworbene Fremdsprache Spanisch war und fast drei Viertel der Befragten die Fremdsprache in der Schule gelernt hatten. Fast die Hälfte der 67 Personen nannte als Motivationsgrund den schulischen Lehrplan. Die Einschätzung des persönlichen Nutzens wurde fast von der Hälfte der Befragten (ca. 47,3 %) mit dem Zugang zu anderen Menschen, Kulturen und Informationen formuliert.

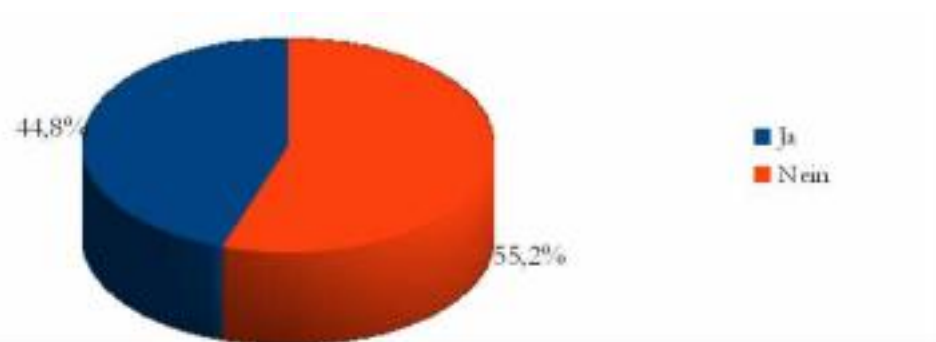
Auf die Frage 6a „Was ist Ihrer Meinung nach die erste Fremdsprache Trinidad & Tobagos?“ antwortete die absolute Mehrheit (ca. 89,6 %) der befragten Personen, dass Spanisch erste Fremdsprache dieser englischsprachigen Insel ist. Zwei Personen (ca. 3 %) gaben interessanter Weise Englisch als erste Fremdsprache an. Weitere 3 % der Befragten denken, dass es keine erste Fremdsprache in Trinidad und Tobago gibt und ungefähr 3 % gaben Französisch und Hindi an. Eine einzige Person legte sich bei dieser Frage nicht fest. Die Befragungsteilnehmer gaben eine Vielzahl von Gründen an, weshalb Spanisch die erste Fremdsprache des Landes ist. Hier lag der Schwerpunkt der Datenanalyse auf der Häufigkeit der genannten Antworten. Ungefähr 42,0 % nannten geographische Gründe wie die Nähe zum südamerikanischen Kontinent und die Verankerung im Bildungssystem. Gefolgt von ca. 23,5 % der Befragten, welche die geschichtliche Entwicklung als Grund für die Existenz von Spanisch als erste Fremdsprache angaben. Etwa 12,3 % der befragten Teilnehmer stellten die internationale und wirtschaftliche Bedeutung der ersten Fremdsprache her aus. Weitere 8,6 Prozent der Versuchsteilnehmer denken, dass Migrationsbewegungen sowie die stetige Präsenz venezolanischer Studenten oder anderer südamerikanischer Staatsbürger Gründe dafür darstellen, dass Spanisch die erste Fremdsprache ist (vgl. Government T&T 2013b*). Je weils 7,5 Prozent der Befragten gaben Spanisch als erste Fremdsprache des Landes an, weil diese hauptsächlich in der Schule unterrichtet wird. Etwa 3,7 % der Befragten enthielten sich bei dieser Frage ihrer Stimme. Circa. 2,5 % waren der Ansicht, dass es keine erste Fremdsprache in Trinidad & Tobago gibt.

Auf die Frage „Fallen ihnen Gründe ein, weshalb Englisch und nicht Spanisch offizielle Sprache dieses Landes wurde?“ antwortete die absolute Mehrheit (ca. 95,6 %), dass die letzte und langjährige Kolonialherrschaft der Briten Grund für die Etablierung des Englischen als offizielle Sprache ist. Etwa 1,5 Prozent der Befragten fiel kein Grund zu dieser Tatsache ein und ca. 3,0 Prozent nannten die geografische Lage als Grund dafür, dass Englisch und nicht Spanisch offizielle Sprache des Landes wurde.

Auch auf Frage 8, bei der es darum ging, ob die befragten Personen bereits mit der spanischen Sprache und/oder Kultur in Kontakt gekommen waren, gaben etwa 94,0 % der Personen an, dass sie bereits Kontakt mit Sprache und/Kultur hatten. Nur ca. 6,0 % der Befragten standen bisher noch nicht in Kontakt mit der spanischen Sprache und Kultur.

Auf die Frage: „Haben Sie eine Vorstellung davon, wer tatsächlich Spanisch in Trinidad & Tobago spricht?“ wurde am häufigsten geantwortet, dass in Trinidad & Tobago lebende, spanische Familien und nachfolgende Generationen derer sowie spanischsprachige Gemeinschaften und Immigranten heutzutage Spanisch in Trinidad sprechen (ca. 40,2 %). Dass zu Geschäftszwecken auf Spanisch kommuniziert wird, dachten ca. 27,5 % der Befragten und dass Spanisch heutzutage in Tobagos Schulen gesprochen wird, wurde mit einer prozentualen Häufigkeit von ca. 12,7 % genannt. Mit einer gleichen Häufigkeit von 12,7 % wurde angegeben, dass Spanisch zu touristischen Zwecken gesprochen wird. Fast 6,9 % hatten keine Vorstellung davon, wer heutzutage Spanisch auf der Insel spricht. Die Mehrheit, der befragten Personen (ca. 88,1 %) gaben in Frage 10 an, in Kontakt mit Venezuela und/oder der venezolanischen Kultur gekommen zu sein, wohingegen etwa 11,9 Prozent angaben, noch nicht mit Venezuela und/oder der Kultur in Kontakt gekommen zu sein.

In Frage 11 waren mehr als die Hälfte der befragten Personen (ca. 55,2 %) der Ansicht, dass die Nähe zu Venezuela keine Notwendigkeit darstellt, Spanisch zu lernen. Die restlichen Befragten (etwa 44,8 %) äußerten die Meinung, dass die Nähe zu Venezuela und dem südamerikanischen Kontinent eine Obligation darstellt, die Sprache des nächstgelegenen Landes zu erlernen. Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Antworten.

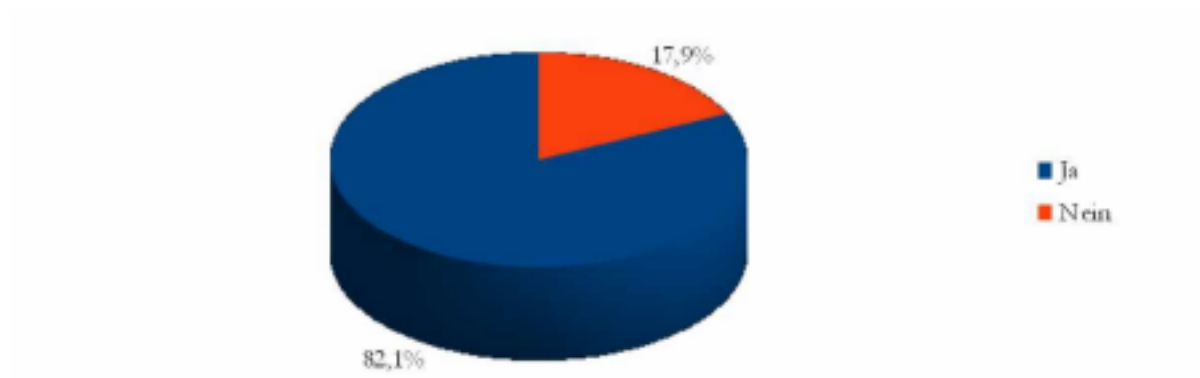


(Abb. 5: Frage 11: Stellt die Nähe zu Venezuela eine Verpflichtung dar, Spanisch zu lernen?)

Auf die Frage 12a, ob Spanisch im Bildungssystem von Trinidad & Tobagos verankert ist, antworteten ca. 80,6 % der Personen, dass Spanisch fester Bestandteil des schulischen Lehrplans ist. Ungefähr 16,4 % denken, dass Spanisch nicht im Bildungssystem von

Trinidad & Tobago verankert ist. Fast 3 % sind sich diesbezüglich nicht sicher. Circa 53,7 % der Teilnehmer sind sich über Regierungsmaßnahmen zur Etablierung einer ersten Fremdsprache auf der Insel bewusst und haben diese schon beobachtet. Die andere Hälfte (ca. 46,3 %) hingegen hatte keine Regelungen von Seiten der Regierung wahrgenommen.

Ob die Teilnehmer Spanisch (mündlich oder geschrieben) in ihrem Alltag wahrnehmen, veranschaulicht Abbildung 6. Die klare Mehrheit von 82,1 % der Befragten gab an, von Spanisch im Alltag begleitet zu werden. Die restlichen 17,9 Prozent nehmen Spanisch nicht jeden Tag auf der Insel wahr. Alle Personen, die Spanisch im Alltag wahrnehmen, gaben an, dass ihnen zweisprachige Straßenschilder, spanische Namen, Orts- und Städtenamen, Fernsehsender, Markennamen und umgangssprachliche Redewendungen, die aus dem Spanischen stammen, auffallen.



(Abb. 6: Frage 13: Nehmen Sie Spanisch in ihrem Alltag wahr?)

Die Frage 14 beschäftigte sich mit der Motivation des Fremdsprachenerwerbs zwischen Generationen. Etwa 41,8 % der Befragten sind der Meinung, dass junge Menschen motivierter seien, eine Fremdsprache zu erlernen. Wohingegen etwa 19,4 % denken, dass ältere Menschen motivierter seien als jüngere Generationen. Circa 22,4 % denken, dass die Motivation eine neue Sprache zu lernen bei verschiedenen Generationen gleich ist und ca. 13,4 % sind der Meinung, dass die Motivation nicht vom Alter, sondern von anderen Faktoren abhängig ist. Nur ca. 3,0 % wussten auf diese Frage nicht zu antworten und machten keine Angabe (siehe Abbildung 7).

In Frage 15 wurde nach der Bedeutung der einzelnen Kolonisatoren gefragt. Ungefähr 40,3 % der Personen gaben an, dass die spanischen Kolonisatoren eine bedeutende

Rolle in der Entwicklung des Landes spielten. Etwa 17,9 Prozent stellten die anhaltende Dominanz der Briten heraus und ca. 13,4 % der Teilnehmer enthielten sich bei dieser Frage ihrer Stimme. Ebenso viele Befragte (13,4 %) waren der Auffassung, dass alle Kolonisatoren eine ähnlich bedeutende Rolle spielten, da gerade dieser Umstand die Vielfältigkeit der Insel ausmacht. Ungefähr 10,5 % der Teilnehmer gaben an, dass diese Frage schwer zu beantworten ist bzw. sie keine Antwort auf diese Frage kennen.

Die Frage 16a sollte klären, ob die Einwohner von Trinidad & Tobago Spanisch als erste Fremdsprache akzeptieren. Hierauf antworteten ca. 68,7 % der Befragten mit „Ja“. Etwa 20,9 Prozent verneinten diese Frage und weitere 10,5 % der Teilnehmer waren sich bei dieser Frage nicht sicher. Auf die Frage 16b, ob die Menschen in Trinidad & Tobago die Koexistenz des Spanischen neben dem Englischen als gleichwertige Sprache annehmen würden, zeigte sich ein klarer Bruch zu den Antworten der vorhergehenden Frage. Die Mehrheit (ca. 41,8 %) gab hier an, dass Spanisch als gleichwertige Sprache zu Englisch von den Menschen nicht akzeptiert werden würde. Ungefähr 34,3 % der Befragten denken, dass dieser Zustand auf der Insel akzeptiert würde, während ca. 23,9 Prozent sich nicht sicher sind. Interessant zu beobachten ist, dass die vorhergehenden 10,5 % der Personen, welche sich bei der Akzeptanz Spanischs als erste Fremdsprache nicht sicher sind, in dieser Frage auf ca. 23,9 % gestiegen ist. Man sieht, dass Spanisch als erste Fremdsprache eine Chance gegeben wird, der Status des Englischen als offizielle Landessprache jedoch unangefochten bleibt.

Bei der Frage zur Einschätzung des Prestige des Spanischen, wurde dieses von ca. 65,7 % der Befragten als adäquat eingeschätzt, d. h. dass Spanisch in Trinidad & Tobago akzeptiert wird. Die zweitgrößte Gruppe (ca. 19,4 %) misst dem Spanischen ein geringes Prestige bei. Die restlichen Befragten gaben mit jeweils ca. 7,5% an, dass sie das Prestige des Spanischen nicht einzuschätzen wissen oder dass sie dem Spanischen ein hohes Prestige zuschreiben.

Mit Frage 18 sollte die Prognose für Spanisch für die nächsten fünf bis zehn Jahre evaluiert werden. Die stärkste Gruppe sieht mit ca. 40,3 Prozent eine positive Zukunft für das Spanische bzw. ist der Meinung, dass es im Land an Bedeutung gewinnen wird und sich stärker etablieren wird. Fast ebenso viele Teilnehmer (ca. 32,8 %) glauben, dass sich nichts verändern wird und der spani

schen Sprache in fünf bis zehn Jahren eine ähnliche Bedeutung wie heute beigemessen wird. Etwa 25,4 Prozent waren sich bei dieser Antwort nicht sicher und eine Person (1,5 %) beurteilte, die weitere Entwicklung des Spanischen als negativ. Die folgende Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Antworten.

Auf die Frage, welcher spanischen Kultureinflüsse sich die Menschen im Land bewusst sind, gaben rund ein Drittel der Befragten (ca. 29,9 %) an, dass Parang-Musik und alle zugehörigen Bräuche zu Weihnachten einen spanischen Kultureinfluss darstellen. Die zweitgrößte Kategorie mit ca. 26,0 % der Antworten umfasste Speisen und Getränke, welche als Relikte der spanischen Kultur wahrgenommen werden. Als drittstärkste Kategorie (ca. 13,0 %) wurden Sprache, Wörter, Redewendungen und Sprachschulen genannt. Alle weiteren, anhand der Antworten erstellten Kategorien, waren: Religion und religiöse Feste (ca. 6,5 %); Musik, Tanz und Instrumente (ca. 12,3 %); Zeitvertreib mit Studenten oder anderen Menschen aus Venezuela (ca. 1,9 %). Etwa 4,6 % der Teilnehmer sind sich keiner spanischen Kultureinflüsse bewusst. Ein geringer Anteil, ca. 1,3 % behauptete, dass es spanische Einflüsse im Bereich der Architektur gibt. Eine gleiche Anzahl von Teilnehmern gab an, sich nicht sicher zu sein. Weitere 1,3 Prozent spüren kulturelle Einflüsse in Geschäftsbeziehungen. Jeweils eine Person (ca. 0,65 %) hat allgemeingültig „kulturelles Erbe“ oder „spanischsprachige Freunde“ oder „Mode“ angemerkt.

Die letzte Frage zielte auf die derzeitige, persönliche Wahrnehmung des Spanischen ab. Es wurde gefragt, wie sich die Befragten mit der gegenwärtigen Rolle des Spanischen im Land fühlen. Fast die Hälfte der Befragten (ca. 49,2 %) bejahte diese Frage. Ungefähr 22,4 Prozent sind sich nicht sicher und etwa 19,4 % der Teilnehmer waren mit der Rolle, die Spanisch im Land spielt, nicht zufrieden. Eine letzte Gruppe (ca. 9,0 %) äußerte, dass sie sich nicht für die Rolle und Entwicklung des Spanischen in Trinidad & Tobago interessieren oder dies nicht als wichtig erachten.

5.2 Ergebnisdarstellung nach Gruppen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertungen nach Geschlecht, Alter, Ethnie, Bildungsgrad, sowie der Motivationsanalyse beschrieben und Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich des Antwortverhaltens dargestellt.

5.2.1 Ergebnisse nach Geschlecht, Alter, Ethnie und Bildungsstand

Ergebnisse der Geschlechterbetrachtung

Die Abbildung 9 zeigt, das vergleichende Ergebnis der Geschlechterbetrachtung, dass doppelt so viel Männer (ca. 20,9 %) wie Frauen (ca. 10,4 %) keine Fremdsprache gelernt haben. Auch zeigte die untersuchte Stichprobe, dass mehrere Fremdsprachen, d. h. ein oder zwei weitere Fremdspra

chen neben dem Spanischen vorwiegend von Frauen erlernt wurden (ca. 17,9 %). Die befragten Frauen sahen eher die Notwendigkeit mehrere Sprachen zu beherrschen oder zeigten sich von Grund auf motivierter, eine Fremdsprache zu erlernen.

Bezüglich der Frage 5d (Abb. 10) wird sichtbar, dass die Befragten, die den Nutzen als persönliche Bereicherung und persönliches Wachstum formulierten, alle weiblich waren. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Frauen den emotionalen und persönlichen Aspekt intensiver fokussieren als Männer, welche vielleicht eher den praktischen bzw. pragmatischen Nutzen sehen, z. B. die Nützlichkeit der Anwendung der Sprache in beruflichen und/oder wirtschaftlichen Bereichen.

Ergebnisse der Altersgruppenbetrachtung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vergleichenden Altersbetrachtung dargelegt. Wie in Kapitel 4.4.2 dargelegt, wurden die vorgefertigten Alterskategorien des Fragebogens zu drei Oberkategorien zusammengefasst, um eine Betrachtung dreier Altersgruppen und Generationen zu ermöglichen. Dieser Vergleich lieferte Ergebnisse, die aufzeigen, dass es Unterschiede beim Umgang mit Spanisch zwischen jungen, älteren und Personen mittleren Alters gibt. Folgende

Abbildung 11 verdeutlicht, dass mehrheitlich junge und Teilnehmer mittleren Alters die Unterscheidung in Englisch und ihrer eigenen regionalen Varietät vornehmen, während alte Personen eine solche Unterscheidung nicht vornehmen.

Interessant ist ferner zu beobachten, dass nur Menschen bis 45 Jahren den Wunsch mehrsprachig zu werden, als Motivation angeben.

Die Antworten auf Frage 12b verdeutlichen, dass junge Menschen die Bildungsprogramme der Regie

rung zugunsten des Bilingualismus auf der Insel am wenigsten wahrnehmen. Im Vergleich zu über der jungen Teilnehmer die Frage, ob sie Bildungsprogramme wahrnehmen, bejaht.

35 % der Teilnehmer mittleren Alters und fast 7 % der älteren Personen, haben weniger als 5 %

Die Antworten der Befragten auf Frage 16b verdeutlichen, dass Bilingualismus bzw. die Koexistenz des Spanischen neben Englisch mit ca. 7,50 % der Antworten eher von jungen Menschen nicht gewünscht wird. Dieses Ergebnis stützt die vorangegangenen Beobachtungen aus Frage 4, da auch hier sichtbar wird, dass junge Menschen ihre eigene Kultur und Sprache eher von denen anderer abgrenzen wollen. Bei den Teilnehmern mittleren Alters gibt es keinen nennenswerten Unterschied zu jenen, die die Koexistenz von Spanisch neben Englisch akzeptieren bzw. ablehnen.

Ergebnisse der Ethnienanalyse

Im Hinblick auf die ethnische Abstammung konnten keine Auffälligkeiten oder nennenswerten Unterschiede zwischen den analysierten Gruppen herausgestellt werden. Daher wird von einer Beschreibung der Ergebnisse an dieser Stelle abgesehen.

Ergebnisse nach Bildungsstand

Für folgende Ergebnisse, wurden die Antworten der Befragten hinsichtlich ihres Bildungsgrades verglichen. Abbildung 15 zeigt das Ergebnis dieser Bildungsstand-Analyse. Die Befragten, die dem Spanischen hohes Prestige beimessen, sind ausschließlich Studierende der University of the West Indies oder Personen mit einer abgeschlossenen akademischen Laufbahn. Diese Gruppe war die einzige, die dem Spanischen mit ca. 7,50 % hohes Prestige beimisst. Wenig Prestige wird hingegen von Leuten zuerkannt, die keinen Universitätsabschluss besitzen (ca. 17,4 %).

Ergebnisse der Motivationsanalyse

In folgender Ergebnisbetrachtung der Motivationsanalyse werden nur Antworten von Personen betrachtet, denen ausgehend von Frage 5c eine Motivationsausprägung zugeordnet werden konnte. Als Missings werden alle Teilnehmer verstanden, die entweder keine Fremdsprache lernten und deshalb keine Antwort auf Frage 5c gaben, auf dieselbe Frage nicht antworteten oder keine Motivation beim Fremdspracherwerb nannten. Die Zahl der Missings beträgt in allen nachfolgenden Betrachtungen ca. 34,3 %. Diese Zahl wird in den Diagrammen der Motivationsanalyse nicht noch einmal abgebildet.

Die Ergebnisse der Frage 5b (Lernort) zeigten, dass Menschen, die in der Schule Spanisch lernten eher extrinsisch motiviert waren. Das Lernen in einer Sprachschule hingegen setzt in der Regel intrinsische Motivation beim Lernenden voraus, da der Wunsch einer

solchen Sprachvermittlung normalerweise selbstbestimmt aufkommt. Die Ergebnisse in Abbildung 17 veranschaulichen die Annahmen. Die Dominanz extrinsisch Motivierter mit ca. 32,8 % bestätigt die These, dass die schulische Sprachvermittlung eher mit einer extrinsischen Motivation einhergeht.

Unabhängig von ihrer Motivation, gaben die Teilnehmer auf Frage 13 an, Spanisch im Alltag wahrzunehmen. Nur wenige Teilnehmer scheinen keinerlei Bewusstsein für das Vorhandensein spanischer Sprache und Kultur entwickelt zu haben. So haben ca. 17,9 % der intrinsisch Motivierten einen Kontakt im Alltag bejaht. Nur etwa 3,0 % verneinten hier einen alltäglichen Kontakt mit der spanischen Sprache und Kultur.

Als adäquat wurde es von ca. 13,40 % der intrinsisch Motivierten und etwa 28,4 % der extrinsisch Motivierten eingeschätzt. Geringes Prestige wurde von ca. 4,5 % der intrinsisch Motivierten und von 11,9 % der extrinsisch Motivierten angenommen. Ungefähr 4,5 % waren sich nicht sicher.

6 Diskussion

Um für Dolmetscher und Menschen mit Sprachberufen relevante Informationen aus den Ergebnissen der obigen Befragung abzuleiten und zudem Hinweise für zukünftige Forschungsvorhaben zu geben, werden die wichtigsten Ergebnisse vor dem zuvor vorgestellten motivationstheoretischen Hintergrund diskutiert und die Störfaktoren der vorliegenden Untersuchung beschrieben.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Ein interessantes Ergebnis der Befragung war, dass zwar die Mehrheit der Befragten (ca. 94,4 %) nicht zwischen Standardenglisch und dem lokalen Dialekt unterschieden, junge Leute an dieser Stelle aber eher als andere Altersgruppen zwischen beiden Sprachvarianten differenzierten und zudem ihre kulturbestimmenden Charakteristika stärker von anderen gleichsprachigen Kulturen abgrenzten. Das Ergebnis, dass junge Menschen das Nebeneinanderbestehen von der spanischen und der englischen Sprache eher ablehnen, spiegelt die Tatsache der kulturellen und sprachlichen Abgrenzung der jungen Generation ebenfalls wider. Über die Gründe können hier nur Vermutungen angestellt werden. Es liegt der Schluss nahe, dass sich aufgrund der Insellage und der äußerst lebendigen Trini-Kultur, die sich vor allem in allgegenwärtiger Soca-Musik und Liming (ungezwungenes soziales Zusammenkommen) ausdrückt, eine starke kulturelle und sprachliche Identität und patriotische Einstellung ausbildet.

Gestützt wird diese Annahme auch von dem Umstand, dass der lokale Dialekt besonders stark gelebt wird und sich dynamisch entwickelt, indem beinahe wöchentlich neue Wortkreationen und Phrasen auftauchen, die besonders von der Jugend beispielsweise aus der Musik aufgegriffen und im Alltag verwendet werden. Dies ist nicht nur auch auf anderen Inseln der Karibik, wie beispielsweise auf Jamaica und Kuba, zu beobachten, sondern ebenso in europäischen Ländern, in denen sich unterschiedliche Jugendkulturen ausprägen, die sich durch Sprache voneinander abgrenzen. Ein Beispiel hierfür wäre das Verlan, das von Jugendlichen in Pariser Vorstädten gesprochen wird. Auch die Tatsache, dass Trinidad & Tobago seine Unabhängigkeit erst 1962 erlangte und folglich ein sehr junges Land ist, könnte eine Erklärung für den ausgeprägten Patriotismus und den engen Bezug zum eigenen Dialekt liefern und könnte vielleicht auch für die geringe Bereitschaft gerade der jungen Bevölkerung verantwortlich sein, sich mit dem Spanischen auseinanderzusetzen.

Erstaunlich ist, dass junge Menschen in der vorliegenden Befragung zwar eine ausgeprägtere Differenzierung und Betonung der lokalen sprachlichen und kulturellen Varietät vornehmen, gleichzeitig allerdings auch eine größere Motivation zeigen, eine Fremdsprache zu lernen und zudem vorab schon mehr Fremdsprachen gelernt haben als Teilnehmer mittleren Alters oder alte Personen. Es lässt sich vermuten, dass junge Leute mit Blick auf berufliche und persönliche Perspektiven den Nutzen der Fremdsprachenkompetenz höher einschätzen als die Vergleichsgruppen (vgl. Apelt 1976: 136). Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die relativ kleine Fläche der Insel und die vorrangige wirtschaftliche Ausrichtung auf den Energiesektor sein, der über 40% des Bruttoinlandsproduktes ausmacht. In Trinidad & Tobago stehen öffentlichen Investitionen in Höhe von etwa 3 Mrd. Euro nur etwa 130 Mio. Euro an einheimischen privaten Investitionen gegenüber (vgl. Auswärtiges Amt: 2013). Daraus lässt sich ableiten, dass die Ausrichtung des Landes auf den Energieexport weitreichende Auswirkungen auf Berufsfelder hat, welche vorwiegend für junge Menschen interessant sind.

Die vorliegenden Ergebnisse der Befragung zeigen außerdem, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer bereits Kontakt mit Spanisch hatte sowie die spanische bzw. venezolanische Kultur und deren Ausprägungen (z. B. Parang-Musik) wahrnehmen (siehe Fragen 8, 10 und 18) und deshalb von einem Bewusstsein für jene Sprache und Kultur auszugehen ist. Auch die Ergebnisse der Frage 19 verdeutlichen, dass sich alle Bürger

spanischer Traditionen und Kultureinflüsse bewusst sind und mehrheitlich der Meinung sind, dass Spanisch die erste Fremdsprache des Landes ist.

Es zeigte sich in dieser Befragung auch, dass die Mehrheit der Befragten glaubt, dass vorrangig spanische Familien und deren Nachkommen sowie Immigranten und venezolanische Studenten Spanisch reden. Daraus kann erneut geschlussfolgert werden, dass nahezu allen Befragten spanische Einflüsse bewusst sind, für die wenigsten Befragten allerdings ein relevanter Alltagsbezug besteht. Dies hat unweigerliche Auswirkungen auf den Gebrauch der Sprache. Das Fehlen der Notwendigkeit, Spanisch im Alltag anzuwenden (Motivatoren), gepaart mit einer ausgeprägten nationalen Identität und scheinbar wenig sozialer Interaktion mit spanischsprachigen Menschen, könnten mögliche Erklärungen für den Umstand sein, dass die Mehrheit der Befragten nur wenig Motivation zeigt, Spanisch zu sprechen.

So gaben auch nur rund 23 % der Befragten als Beweggrund für den Fremdspracherwerb Spaß und Neugier an und nur ca. 9 % äußerten den Wunsch mehrsprachig zu werden. Demgegenüber zeigte sich, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer angab, Spanisch gelernt zu haben, weil es Bestandteil des Lehrplanes war. Dies verdeutlicht, dass die Motivation, mehrsprachig zu werden, in den wenigsten Fällen aus eigenem Interesse oder freien Stücken (intrinsisch motiviert) erfolgte, sondern von den meisten als schulische Pflicht empfunden wird.

Wie schon in den theoretischen Ausführungen zur Motivation gezeigt wurde, spielt die Form der Motivation besonders beim Spracherwerb eine entscheidende Rolle, da sie den Nutzen, den Umgang und die Haltung gegenüber der jeweiligen Sprache und Kultur beeinflusst (vgl. Solmecke 1983: 77). Man kann davon ausgehen, dass intrinsisch motivierte Personen aufgrund ihrer freien Willensentscheidung, einen offeneren Umgang mit jener Sprache und Kultur pflegen und empfänglicher für sie sind. Beim Lernort Schule ist es jedoch wahrscheinlicher, dass eher von einer extrinsischen Motivation der Lernenden auszugehen ist. Dieser Punkt wird auch bei Deci & Ryan (1983) als Grad der Selbstbestimmung beschrieben und gilt als wesentlicher Einflussfaktor für die jeweilige Motivation. In der Schule hat der Schüler, wie wir wissen, wenig bis gar kein Selbstbestimmungsrecht. Da die meisten Befragten aber den Lernort Schule oder Universität angaben und als Motivationsgrund Sätze wie „der Fremdsprachenunterricht war in der Schule obligatorisch“ nannten, lassen sich auch die Ergebnisse auf Frage 20 sinnvoll einordnen und es wird

deutlich, dass die Fremdsprachenvermittlung des Spanischen schon seit vielen Jahrzehnten angestrebt wird bzw. schon lange obligatorischer Bestandteil der Schullaufbahn ist. Die vorherrschende extrinsische Motivation der Befragten beim Fremdspracherwerb Spanisch lässt die Schlussfolgerung zu, dass wenig tief gehendes Interesse für die spanische Sprache und Kultur vorlag. Dass die Befragten in Frage 20 angaben, zufrieden mit der aktuellen Rolle des Spanischen auf der Insel zu sein, zeigt, dass sie sich folglich gar keinen größeren, spanischen Einfluss wünschen. Dieser Befund drückt sich auch in den Antworten auf Frage 16b aus, bei denen die Mehrheit der Personen angab, Spanisch als gleichwertige Sprache nicht zu akzeptieren.

Die Befunde der vorliegenden Befragung stützen die Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen der Motivation beim Spracherwerb und der Einstellung gegenüber der Sprache besteht und der Gebrauch maßgeblich von diesen Einflussfaktoren (Motivation und Einstellung) determiniert wird (vgl. Solmecke: 41f.). Bezogen auf die Situation in Trinidad & Tobago, kann ableitend von den Ergebnissen also davon ausgegangen werden, dass die meisten Personen nicht besonders motiviert sind, sich mit Spanisch auseinanderzusetzen. So gaben ausschließlich intrinsisch motivierte Teilnehmer an, freiwillig auf eine Sprachschule gegangen zu sein, wohingegen die Mehrheit der extrinsisch Motivierten den schulischen Spracherwerb nannte. Es wäre möglich, dass eine verbesserte schulische Lernsituation sich positiv auf die Verbreitung des Spanischen in Trinidad & Tobago auswirkt und das langfristige Ziel, zweisprachig zu werden, positiv beeinflusst. In der aktuellen Fachliteratur lassen sich zahlreiche Techniken und Ansätze finden, intrinsische Motivation zu steigern. Allgemein lässt sich zusammenfassen, dass eine Steigerung der Motivation durch das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, Interessen und Ziele der Lernenden erreicht werden kann, indem Spaß und Interesse gesteigert werden. Eine Technik beschreibt, dem Lernenden die Möglichkeit zu geben, in Abhängigkeit seiner persönlichen Interessen eigenständig Schwerpunkte im Stoff wählen zu lassen, oder interessante Lehrmaterialien zu präsentieren, die Neugier und Freude bei der Auseinandersetzung steigern. Auch könnten abwechslungsreiche Lehrtechniken und Alternativen zum klassischen Frontalunterricht, wie Gruppenarbeiten oder Diskussionen zu einer höheren Involviertheit und einer aktiveren, spielerischen Auseinandersetzung mit dem Stoff führen (vgl. Düwell 1983: 179ff.).

Ein weiteres interessantes und folgenreiches Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass junge Menschen die Bildungsprogramme der Regierung zu Gunsten des Bilingualismus auf der Insel am wenigsten von allen Vergleichsgruppen mit nur ca. 4,5 % wahrnehmen. Da aber gerade junge Menschen die Zielgruppe dieser Regierungsprogramme sind, stellt sich die Frage, welche Faktoren hierfür verantwortlich gemacht- und verbessert werden können, damit junge Menschen sich den Chancen derartiger Bildungsprogramme bewusst werden und diese wahrnehmen. Da hier zahlreiche Einflussfaktoren denkbar sind, die durchgeführte Befragung aber keinerlei Rückschlüsse auf diese Faktoren zulässt, soll an dieser Stelle von einem Erklärungsversuch abgesehen werden. Vielmehr sollen künftige Forschungsvorhaben für diesen Aspekt sensibilisiert werden.

Ebenso wurde untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand der Befragten und ihrem Antwortverhalten gab. In diesen Analysen zeigte sich, dass Akademiker die globale Bedeutung des Spanischen eher erkennen, als Personen mit niedrigerem Bildungsstand und diesem deshalb ein höheres Prestige zuerkennen. Bei der Analyse der Einzelfälle wurde ebenso ersichtlich, dass Personen, die kein Spanisch gelernt haben, überwiegend auch nicht wissen, wer Spanisch spricht. Dieses Ergebnis bestätigt die theoretische Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen formaler Bildung und der Bedeutungszuschreibung von Fremdsprachenkompetenz gibt und die erworbene Fähigkeit in der Fremdsprache zu kommunizieren maßgebend bei der Entwicklung eines Bewusstseins für die andere Sprache und Kultur ist (vgl. Dittmar 1997: 119ff.).

6.2 Störfaktoren

Es gibt eine Reihe von Störfaktoren, welche die Aussagekraft der vorliegenden Untersuchungsergebnisse einschränken und die verantwortlich dafür sind, dass die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden muss. Die beschriebenen Störfaktoren sollten bei zukünftigen Forschungsarbeiten in Betracht gezogen werden, um bessere Aussagen treffen zu können und genauere Ergebnisse zu erlangen.

Künftige Forschung sollte auf eine ausgewogene Stichprobe und auf ausgewogene Verteilungen bestimmter Merkmale achten, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Aufgrund des zeitlich begrenzten Aufenthalts vor Ort und der überschaubaren Stichprobe, konnte dies bei der vorliegenden Untersuchung nicht realisiert werden. Ein längerer Aufenthalt hätte ermöglicht, mehr Teilnehmer zu akquirieren und eine ausgewogenere

Stichprobe hinsichtlich ihrer demografischen Merkmale und ihrer Repräsentativität für Trinidad & Tobago zu erzielen.

Weiterhin war der Zugang zu bestimmten Personengruppen erschwert. So waren z. B. Dozenten der University of the West Indies nur per E-Mail erreichbar. Da aufgrund der Rahmenbedingungen kein Interview möglich war, fehlte der direkte Einfluss im Gesprächsverlauf, wodurch die Befragungssituation nicht kontrollierbar war. Vor diesem Hintergrund neigen Befragte evtl. eher zum Nicht-Beantworten einer Frage. Des Weiteren könnten andere Personen die Antworten der Befragten beeinflusst haben (vgl. Atteslander 2008: 147). Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, ein Verständnis und Interesse für dieses Untersuchungsvorhaben bei potenziellen Teilnehmern zu erreichen, da es für viele nicht ersichtlich war, warum sich ein Fremder für eine derartige Frage interessiert. Die Anwendung anderer und aufwendigerer, statistischer Verfahren hätten weiterhin sehr viel genauere Analysen erlaubt und andere Betrachtungsweisen und Erkenntnisse von Daten eröffnet. Ebenso stellt das geringe Untersuchungsbudget einen wesentlichen Störfaktor dieser Untersuchung dar, was sich unter anderem an der Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung zeigte, da diese nicht vergütet wurde. Eine Vergütung hätte die Teilnahmebereitschaft erhöht und einen Fragebogen mit einer Vielzahl von Fragen zugelassen, was sich positiv auf die Qualität der Ergebnisse ausgewirkt hätte. Ebenfalls begrenzte dieser Störfaktor den Untersuchungszeitraum und dadurch auch die Größe der Stichprobe.

6.3 Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind besonders für die künftige Entwicklung des Spanischen in Trinidad & Tobago interessant, da sie Anhaltspunkte dafür liefern, dass die ambitionierten Regierungsmaßnahmen der Agenda 2020 nicht effektiv sind und eine Vielzahl von Hürden existieren, die das Ziel erschweren, bis zum Jahr 2020 zweisprachig zu werden (vgl. Government T&T 2012).

Diese Rahmenbedingungen eröffnen andererseits ein großes Potenzial für Sprachberufe aller Art, da im Zuge der Globalisierung von einer immer stärker zunehmenden Verflechtung wirtschaftlicher und sozialer Beziehungen, gerade für ein so kleines Land, an Bedeutung gewinnt.

Die Feststellung, dass die Bürger Trinidad & Tobagos wenig Bereitschaft zeigen, Spanisch zu lernen oder zu sprechen, eröffnet langfristig große Potenziale für qualifizierte

Übersetzer und Dolmetscher. Es kann aber auch von einem intensiven, kurzfristigen Bedarf an Übersetzern und Dolmetschern, im Hinblick auf die Agenda 2020, ausgegangen werden. Das Ziel zweisprachig zu werden, impliziert natürlich auch die Umstellung des gesamten Verwaltungsapparates. So müssen beispielsweise alle Dokumente auf Englisch und Spanisch verfügbar sein. In diesem Prozess der Umstellung nehmen Übersetzer und Dolmetscher eine überaus wichtige Rolle ein. So muss davon ausgegangen werden, dass die vorherrschende Situation des Sprachkontakts in Verbindung mit der Agenda der Regierung, eine optimale Ausgangssituation für eine Tätigkeit im Übersetzungs und Dolmetschbereich bietet und sowohl kurzfristig, als auch langfristig von einer wachsenden Nachfrage ausgegangen werden muss, die von den Einheimischen aller Wahrscheinlichkeit nach, nicht abgedeckt werden kann.

Die vorliegende Arbeit hat eine erste Einschätzung zur Verbreitung des Spanischen in Trinidad & Tobago geliefert und mögliche Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen beschrieben, die sich auf die Verbreitung auswirken. Dabei wurden sowohl motivationale, als auch regionale Einflussfaktoren identifiziert und eine Vielzahl neuer Forschungsfragen aufgeworfen. Dass sich kaum Forschungsarbeiten zum Thema finden lassen ist verwunderlich, da die lokalen Gegebenheiten doch optimale Voraussetzungen für Feldforschung bieten. Diese Arbeit bietet eine Fülle von Ansatzpunkten für zukünftige Forschung, die nötig ist, um einen genaueren, noch tieferen Einblick auf Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die Verbreitung des Spanischen in Trinidad & Tobago zu erlangen.

Das „ δ -Rentenmodel“

Von Björn Wünsche

1. Einleitung

1.1 Allgemeines

Bei der Altersvorsorge ist Initiative gefragt - Eigeninitiative. Denn das altbewährte, jedoch nicht mehr zeitgemäße Umlageverfahren der gesetzlichen Rentenversicherung wird zukünftig unter seiner eigenen Last zusammenbrechen. Deshalb wächst die Bedeutung der davon unabhängigen Vorsorge zunehmend. Durch Änderungen wie beispielsweise die Umstellung von der vor- zur nachgelagerten Besteuerung als Folge des zum 1.1.2005 in Kraft getretenen Alterseinkünftegesetzes büsst das Vorsorgesystem – zumindest temporär – an Transparenz ein. Ein wenig für Orientierung soll da die schemenhafte Neuordnung der Produkte sorgen. Weg vom Säulen- hin zum Schichtenmodell. Unterschied man im Säulenmodell noch nach der Zuordnung in Bezug auf ... der Produkte durch die Kategorien Gesetzliche Rentenversicherung, Private Altersvorsorge und Betriebliche Altersversorgung, ist man dazu übergegangen, die einzelnen Produktarten anhand ihrer Übereinstimmung in Hinblick auf steuerliche und allgemeine Produktmerkmale. Die erste Schicht steht für die Basisvorsorge, die zweite für die Zusatzvorsorge und die dritte für die Kapitalmarktprodukte.

Während zu Zeiten des Säulenmodells der ausgewogene Mix aus allen drei Kategorien im Mittelpunkt stand, ist das Schichtenmodell einem Prioritätenraster nachempfunden. Zuerst alle Mittel in die Basisvorsorge mit der gesetzlichen Rentenversicherung und der Basisrente, danach Zusatzvorsorge mit der Riester Rente und u.a. der Direktversicherung und zu guter Letzt die Kapitalmarktprodukte. So weit die Theorie, so will es der Staat und flankiert diesen Gedanken mit dem jüngst in Kraft getretenen AltEinkG. Es begünstigt in erster und zweiter Linie die Basis- und die Zusatzvorsorge, vor allem durch Förderprämien und steuerliche Aspekte. Solche Argumente sind bei den Kapitalmarktprodukten nicht mehr vordergründig. Allein die Produktvielfalt dieser Schicht ist ihr noch zu Gute zu halten. Um weiterhin den Durchblick zu behalten, wurde das „ δ -Rentenmodell“ konzipiert. Auf dessen Basis ermittelt ein Tool die steueroptimalen Beiträge zu den einzelnen Produkten. Grund dafür ist die konsequente Vermeidung des renditeschädlichen Überzahlungsfalls, der eine Doppelbesteuerung nach sich zieht. Es bietet tangierten Personenkreisen die Möglichkeit, in knapper Zeit ein komplexes Themengebiet abzuhandeln.

1.2 Begriffsklärung

Ausschlaggebend für die Entwicklung des „ δ -Rentenmodells“ ist das AltEinkG und somit der dadurch beeinflusste, optimale Aufbau der Altersvorsorge, um das Einkommen zur Rentenzeit zu sichern. Das „ δ “ steht für die Dualität. Denn sowohl die erste als auch die zweite Schicht des unter 1.1 Allgemeines angesprochenen

„Drei-Schichten-Modells“ werden tangiert. Deshalb ist dem Rechentool eine hohe Bedeutung beizumessen, da es die einschlägigen Rechtsnormen in sich bündelt und somit die optimale Vorsorge unterstützt – vgl. 1.5 Technischer Hintergrund.

Der Modellcharakter begründet sich vor allem durch die Einschränkungen. So sind nur ausgewählte Altersvorsorgeprodukte enthalten und die Angaben gelten ausschließlich für einen bestimmten Personenkreis – vgl. 1.4 Themeneingrenzung und Themenabgrenzung. In diesem engen Rahmen ist ein der Anspruch an die Vollständigkeit erfüllt. Der Anspruch an die allumfassende Vollständigkeit entsteht mit der Implementierung des Tools in die Beratung und der daraus resultierenden professionellen Anwendung.

1.3 Aufbau dieser Arbeit

Zu Beginn erfolgt die Aufzählung aller themenübergreifenden Prämissen und Einschränkungen – vgl. 1.4. Die Produktspezifischen ... sind jeweils direkt dem Kapitel zugeordnet, um von vornherein Widersprüchlichkeiten und Missverständnissen vorzubeugen.

Diese Arbeit richtet sich in erster Linie an das interessierte Fachpublikum, wozu vor allem Steuer- und Kundenberater zählen. Die gesamten Darstellungen erfolgen in enger Anlehnung an das Einkommenssteuerrecht. Deshalb ist die Zuhilfenahme eines Gesetzestextes empfehlenswert. Der grobe Zusammenhang erschließt sich bereits aus dem Kontext, denn Schaubilder, Schemen sowie grundlegende Berechnungsmuster sind in den Textfluss eingebunden. Neben dem folgenden Text steht das „ δ -Rentenmodell“ im Mittelpunkt dieser Arbeit – vgl. 1.2 Begriffserklärung.

Das erste Kapitel setzt sich mit jedem Produkt in der Einzelbetrachtung auseinander. Hierbei werden die Produktvor- und -nachteile der Riester-Rente, der Basisrente und der Direktversicherung gegeneinander abgewogen – sowohl in der Ansparphase mit Förderung und steuerlicher Berücksichtigung der Beiträge als auch in der Auszahlphase mit der Besteuerung der Rentenleistung. Getroffene Annahmen im Rahmen der Modellrechnung werden umfassend zum entsprechenden Beispiel erläutert.

Das zweite Kapitel führt die Ergebnisse des ersten zusammen. Im Rahmen der ganzheitlich ausgerichteten Altersvorsorgestrategie fließen nun auch die Einflüsse der gesetzlichen Rentenversicherung in das Ergebnis mit ein. Denn um eine möglichst realitätsnahe Hochrechnung zu gewährleisten, müssen auch diese Zahlungsströme und deren steuerliche Konsequenzen berücksichtigt werden. Darüber hinaus werden ergänzende Annahmen getroffen (z.B. inflationsabhängige Renditeerwartungen, Entwicklung der Sozialversicherungsbeträge), um das Ergebnis noch mehr zu präzisieren. Diese werden unter 3.2 Annahmen und Prämissen der Hochrechnung ausführlich erläutert.

Im dritten und zugleich letzten Kapitel werden die Ergebnisse der vorangegangenen zwei Kapitel gewichtet, um ihnen einen Stellenwert beizumessen. Erste Gedanken zur Implementierung und Anmerkung zur Vervollständigung des Prototyps.

Implementierung in den Kundenbetrieb – vgl. 4.1 Ausblick und Fazit. Blasen. Daran schließt sich ein Fazit mit Reflektion der gesamten Arbeit an.

1.4 Themeneingrenzung und Themenabgrenzung

Männliche Person, in Bezug auf die Versicherungskonditionen, die bei Frauen auf Grund der höheren (fernen) Lebenserwartung um einiges höher ist. Speziell zusätzlich in Bezug auf die Riester-Rente wegen noch möglicher geschlechtsspezifischer Tarifmodelle. Das ist ab 1.1.2006 nicht mehr möglich. Einführung des Uni-Sex-Tarifs.

Sowohl bei den Produkten als auch bei dem einkommenssteuerrechtlich begünstigten Personenkreis kommt es zu klaren Einschränkungen. Zunächst sind die Ergebnisse ausschließlich auf die alten Bundesländer anzuwenden. Darüber hinaus wird der Kreis der begünstigten Personen auf die in der gesetzlichen Rentenversicherung Pflichtversicherten gemäß § 10a Abs. 1 S. 1 EStG eingeschränkt. Die Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf Ledige. Ehepaare finden aus Vereinfachungsgründen somit keine Berücksichtigung.

Von den Produkten, die im Rahmen der Altersvorsorge verwendet werden können, werden nur die der Basisvorsorge und die der Zusatzvorsorge berücksichtigt. Dazu zählen die gesetzliche Rentenversicherung als das Pflichtprodukt und die Basisrente sowie die Riester-Rente als auch die Direktversicherung, exemplarisch für die betriebliche Altersvorsorge. Die Kapitalanlageprodukte bleiben unberücksichtigt.

Der steueroptimale Beitrag bezieht sich stets auf den Angestellten. Eventuelle steuerliche Auswirkungen auf Seiten des Arbeitgebers werden nicht berücksichtigt.

1.5 Technischer Hintergrund

Das „ δ -Rentenmodell“ ist ein modulares, auf Microsoft Excel 2002 basierendes Tool, welches in erster Linie den individuell steueroptimalen Beitrag zu den unter 1.3 Aufbau dieser Arbeit aufgeführten Produkten berechnet. Es eröffnet dem Anwender die Möglichkeit einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise. Einerseits kann jedes Produkt für sich allein oder das gesamte Produktgefüge betrachtet werden.

Andererseits ist sowohl die Betrachtung einer bestimmten Periode – Ansparphase oder Auszahlphase – als auch des kompletten Produktzyklus – Ansparphase und Auszahlphase – möglich.

Das Rentenmodell präsentiert sich mit einer dynamischen Benutzeroberfläche. Diese besteht aus einer Ein- und einer Ausgabemaske. Die relevanten Rechtsnormen des deutschen Einkommenssteuergesetzes sind im Hintergrund adaptiv verknüpft. Das bedeutet für den Anwender: Es sind definitiv keine Standardausgaben hinterlegt, auf die das Tool zurückgreifen kann. Für jede zu Grunde liegende, individuelle Eingabe wird stets die entsprechende Ausgabe ermittelt.

Ausschlaggebend für jede Berechnung ist der in der Eingabemaske festgehaltene Status Quo. Die Hochrechnungen – Berechnungen über mehrere Perioden – erfolgen dann in Verbindung mit den dazugehörigen, teilweise unterstellten Annahmen – vgl. 1.3 Aufbau der Arbeit.

2. Die Produkte

2.1 Grundlagen

2.1.1 Allgemeines

Für alle Rentenberechnungen (Höhe der Rente, Zinsfuß, etc.) wird jeweils mit Jahresbeträgen gerechnet. Ist dies nicht der Fall, wird darauf explizit hingewiesen.

Alle Hochrechnungen erfolgen auf Basis der aktuellen Rechtsprechung. Eine Änderung der relevanten Paragraphen kann über diese lange Laufzeit mit Sicherheit nicht ausgeschlossen werden. Sie ist in Anbetracht der Veränderlichkeit des deutschen Steuerrechts

sogar sehr wahrscheinlich. Vor diesem Hintergrund sind auch die Ergebnisse dieser Arbeit zu bewerten. Sie sind ausschließlich jetzt up-to-date und müssen bei relevanten Änderungen entsprechend angepasst werden.

Ausgangspunkt für die sich anschließenden Ausführungen ist das in Abbildung 2.1.1 dargestellte Schema zur Berechnung des Einkommenssteuertarifs. Die in Abbildung 2.1.1 kursiv gekennzeichneten Positionen sind mit besonderer Aufmerksamkeit zu berücksichtigen, den sie sind in erster Linie durch das neue AltEinkG betroffen – vgl. 2.1.2 gesetzliche Konsequenzen.

Dieses Kapitel widmet sich im Einzelnen der Riester-Rente (vgl. 2.2 Riester-Rente), der neu geschaffenen Basisrente (vgl. 2.3 Basisrente) und der Direktversicherung (vgl. 2.4 Direktversicherung). Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe Basisrente und Rürup-Rente für die gleiche Sache verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit ist ausschließlich von der Basisrente die Rede.

2.1.2 Konsequenzen des AltEinkG

Voraussetzung für die gesetzliche Neuerungen ist das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 6. März 2002 mit folgendem Inhalt: „Die unterschiedliche Besteuerung der Beamtenpensionen nach § 19 EStG und der Renten aus der gesetzlichen Rentenversicherung nach § 22 Nr.1 Satz 3 Buchstabe a EStG ist seit dem Jahr 1996 mit dem Gleichheitssatz des Art. 3 Abs. 1 Grundgesetz unvereinbar.“ An dieses Urteil wurde die Forderung geknüpft, die Rentenbesteuerung bis zu Beginn dieses Jahres neu und urteilskonform zu regeln.

Das Alterseinkünftegesetz ist die Verkörperung der Urteilsrealisierung.

Die hier angeführten Änderungen beziehen sich ausschließlich auf den unter 1.4 Themeneingrenzung und Themenabgrenzung beschriebenen Personenkreis. An dieser Stelle wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Regelungen, welche sich an Beamte oder Selbstständige beziehen unberücksichtigt bleiben.

Umstellung von vor- auf nachgelagerte Besteuerung

Schrittweise Besteuerung der Renten von 2005 bis 2040

Schrittweise Förderung des Aufbaus der Altersvorsorge von 2005 bis 2025 Grafik zu den Besteuerungsverhältnissen

Kontinuierliche Abschmelzung des Altersentlastungsbetrags nach § 24a EStG

Altersentlastungsbetrag verliert seine Rechtfertigung

2.2 Basisrente

Auf Grund der Neuartigkeit der Basisrente als Produkt am Altersvorsorgemarkt, wird in dem nun folgenden Abschnitt detailliert auf die einzelnen Aspekte eingegangen.

ein vorgezogener Auszahlungsbeginn ist auch bei der Basisrente möglich. Nur das nach hinten verlagern (schieben) nicht. Wie bei Riester.

Ähnlich wie bei der Riester-Rente lässt sich auch für die Basisrente eine gewisse Förderquote ermitteln. Diese ist im Gegensatz zu der der Riester-Rente bis zum Jahre 2025 nicht konstant. Ab dann schon, da dann der

Geltentmachungsprozentsatz bei 100 Prozent liegt. Davor beginnt dieser Prozentsatz bei 60 und steigt jedes Jahr um 2 Prozent an.

Die Förderquote errechnet sich folgendermaßen: Förderschema Basisrente

2.3.1 Allgemeines

die fünf „Nicht“-Kriterien nach § 10 Abs. 1 Nr. 2 Bst. b EStG. Die Ansprüche dürfen nicht vererblich, nicht übertragbar, nicht beleihbar, nicht veräußerbar und nicht kapitalisierbar sein. Auszahlung erfolgt als monatliche Leibrente frühestens ab dem

60. Lebensjahr. Gerade der Punkt des nicht vererblichen hindert viele potenzielle Basisrenten-Kunden vor dem Abschluss eines solchen Produktes. Die Versicherungen haben diesen Mangel erkannt und reizen den vorgegebenen Spielraum voll aus. Die Basisrentenversicherung kann als Träger u.a. für eine Hinterbliebenenschutz dienen. Darüber lassen die Versicherer die Erben an dem bereits angesparten Kapital partizipieren.

Ist diese Hintertür nicht geöffnet fallen im schlimmsten Fall beim Ableben der versicherten Person am Tag vor dem geplanten Rentenbeginn die eingezahlten Beiträge und die darauf entfallenden Überschüsse bzw. Erträge als Sterblichkeitsgewinne bei der Versicherung.

2.2.3 Blasen

Maximierung des Sonderausgabenabzugs: Sie können problemlos den optimalen Sonderausgabenabzug durch die Einhaltung der folgenden Formel einhalten. Ob das wirklich

zweckmäßig ist, kann man anzweifeln, denn erst einmal muss das Geld zur Verfügung stehen

20.000,00 EUR gemäß § 10 Abs. 3 S. 1 EStG

- Bruttoeinkommen * Beitragssatz zur gesetzlichen Rentenversicherung

(maximales Bruttoeinkommen: Beitragsbemessungsgrenze zur gesetzlichen Rentenversicherung) = Beitrag zur Basisrente

Bei der aktuellen Beitragsbemessungsgrenze zur gesetzlichen Rentenversicherung in Höhe von 62.400,00 Euro sind also wenigstens 7.832,00 Euro zu berücksichtigen.

Zahlungen, die den unten errechneten Betrag übersteigen, sind nicht sinnvoll. Dies sind sog. Überzahlungen und führen bei der Auszahlung der Rente zur renditeschädlichen Doppelbesteuerung. Für den übersteigenden Teil sind andere, in diesem Augenblick aus Förderungsgesichtspunkt ausgehend, Anlageformen, speziell die der dritten Schicht (Kapitalmarktprodukte) vorzuziehen. Und nicht nur die Rendite spielt hierbei eine Rolle. Allein das Nichtvorhandensein der „Nicht“- Kriterien ist ein erheblicher Vorteil.

nach § 10 Abs. 1 Nr. 2 Bst. b EStG

Hinter der Basisrente verbirgt sich ebenfalls eine kapitalgedeckte Altersversorgung. Die Ansprüche, die aus einer Basisrente resultieren, dürfen nicht vererblich, nicht übertragbar, nicht beleihbar, nicht veräußerbar und nicht kapitalisierbar sein. Sowie kein Anspruch auf Auszahlung. Monatliche lebenslange Leibrente ab der Vollendung des 60. Lebensjahres. Gibt es seit dem 1.1.2005 durch Alterseinkünftegesetz Hartz-IV Sicherheit

2.2.4 Steuerliche Betrachtung

Eine Neuerung des § 10 EStG begünstigt den Aufbau der Basisrente. In Anlehnung an das Drei-Schichten-Modell – vgl. 1.1 Allgemeines – kann der Steuerpflichtige seinen Arbeitnehmerbeitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung und den Beitrag zur Basisrente als Sonderausgaben geltend machen. Im Jahre 2005 beginnt ist die Abzugshöhe auf 60 Prozent, maximal 60 Prozent von 20.000,00 Euro begrenzt. Das genaue Berechnungsschema geht aus der Abbildung xy hervor.

Sozialversicherungspflichtiges Jahresgehalt (max. BBG zur gesetzl. Rentenvers.) * Beitragssatz zur gesetzlichen Rentenversicherung derzeit 19,5 Prozent

= gesamter Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung

÷ 2 (Aufteilung des Gesamtbeitrags zur gesetzl. RV)

= Arbeitnehmeranteil zur gesetzl. Rentenversicherung § 10 Abs. 1 Nr. 2 Bst. a EStG + Beitrag zur Basisrente § 10 Abs. 1 Nr. 2 Bst. b EStG + Arbeitgeberanteil zur gesetzlichen Rentenversicherung § 10 Abs. 1 Nr. 2 S. 2 EStG = zu berücksichtigende Aufwendungen (max. 20.000 EUR) § 10 Abs. 3 S. 1 EStG * vom Kalenderjahr abhängiger Prozentsatz § 10 Abs. 3 S. 4 und 6 EStG = Anteil d. zu berücksichtigenden Aufwendungen

- Arbeitgeberanteil zur gesetzlichen Rentenversicherung § 10 Abs. 3 S. 5 i.V.m. § 3 Nr. 62 EStG

= Sonderausgabenabzug für die Basisvorsorge § 10 Abs. 3 EStG

Nach § 10 Abs. 3 EStG errechnet sich die Quote für den Sonderausgabenabzug von Aufwendungen zur Basisvorsorge. Für den Fall, dass neben dem Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung keine Mittel in die Basisrenten-Versicherung fließen, liegt sie bei 20 Prozent.

Bei der steuerlichen Behandlung der Basisrente in der Auszahlungsphase ist die Verbundenheit zur Leistung der gesetzlichen Rentenversicherung zu spüren. Denn für beide ist dieselbe Norm grundlegend. Für das folgende Schema ist § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa EStG ausschlaggebend. Dieser Paragraph ist gleichzeitig das Herzstück der nachgelagerten Besteuerung. Hieraus geht die Besteuerungsstaffel für Renten von 2005 bis 2040 hervor. In einem zwei Jahre umfassenden Prozess wird der steuerfrei Teil der Rente bestimmt. Am Ende des zweiten Jahres wird dieser Betrag festgeschrieben und bleibt für die restliche Rentenbezugsdauer erhalten.

Dieser Steuerfreibetrag wird in den Folgejahren immer wieder von den Rentenzahlungen abgezogen. Diese Staffel siehe Anlage xy

1. Rentenjahr (´01)

Rentenbetrag von Januar von Januar bis Juni

´01 Höhe d. Monatsrente von Januar

bis Juni

* Anzahl der Monatsrenten von Januar bis Juni

+ Rentenbetrag von Juli bis Dezember ´01

Höhe d. Monatsrente ab Juli bis Dezember

* Anzahl der Monatsrenten ab Juli bis Dezember

= Jahresbetrag der Rente § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 2 EStG * jahresabhängiger Prozentsatz (´01)

= d. Besteuerung unterliegende Rentenanteil § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 3 EStG

Jahresbetrag der Rente

d. Besteuerung unterliegende Rentenanteil -

§ 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 2 EStG

§ 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 3 EStG

= steuerfreie Teil der Rente § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 4 EStG

2. Rentenjahr (´02) $\triangleq$ Folgejahr

Rentenbetrag von Januar bis Juni ´02

Höhe d. Monatsrente von Januar bis Juni

* 6 (Anzahl d. Monatsrenten von Januar bis Juni)

+ Rentenbetrag von Juli bis Dezember ´02

Höhe d. Monatsrente ab Juli bis Dezember

* 6 (Anzahl d. Monatsrenten ab Juli bis Dezember)

= Jahresbetrag der Rente § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 2 EStG

* jahresabhängiger Prozentsatz (´02 - Folgejahr)

= d. Besteuerung unterliegende Rentenanteil § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 3 EStG Jahresbetrag der Rente

-

d. Besteuerung unterliegende Rentenanteil

§ 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 2 EStG

§ 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 3 EStG = steuerfreie Teil d. Rente d. Folgejahrs § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 4 EStG

$\triangleq$ steuerfreie Teil für d. gesamte Laufzeit d. Rentenbezugs § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 5 EStG

3. Rentenjahr (´03) $\triangleq$ gesamte restliche Rentenjahre

Rentenbetrag von Januar bis Juni ´03

Höhe d. Monatsrente von Januar bis Juni

* 6 (Anzahl d. Monatsrenten von Januar bis Juni)

+ Rentenbetrag von Juli bis Dezember ´03

Höhe d. Monatsrente ab Juli bis Dezember

* 6 (Anzahl d. Monatsrenten ab Juli bis Dezember)

= Jahresbetrag der Rente § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 2 EStG -
steuerfreie Teil d. Rente des 2. Rentenjahres

≙

steuerfreie Teil für d. gesamte Laufzeit d. Rentenbezugs

§ 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 5 EStG = d. Besteuerung unterliegende Rentenanteil § 22
Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa S. 3 EStG

Aufgrund der Formulierung „steuerpflichtiger Anteil“ entsteht schnell der Eindruck, dass der Prozentsatz festgeschrieben wird, der den zu besteuerten Anteil der Rente bestimmt. Das Gegenteil – in zweifacher Hinsicht – ist der Fall. Zunächst einmal wird der Prozentsatz bestimmt, der den steuerfreien Anteil errechnet. Und dieser dann errechnete absolute Betrag bleibt über die Laufzeit konstant. Da dieser der Steuerfreibetrag ist, wird er jedes Jahr von der zu versteuernden Rente abgezogen. Während sich die laufende Rentenzahlung gegebenenfalls kontinuierlich der aktuellen Einkommensentwicklung anpasst – also relativ ist, bleibt der Freibetrag absolut konstant. Für eine Neuberechnung des Freibetrags sind nur außerregelmäßige Änderungen notwendig.

Ein Extremes Beispiel verdeutlicht die Brisanz: Die Rente beträgt im Festsetzungszeitraum 10.000 Euro. Der errechnete Freibetrag beträgt 2.340 Euro. Das zvE beträgt demnach 7.660 Euro, also keine Steuer. Die Rente wird im Folgejahr um 2 Prozent angehoben. Sie beträgt nun 10.020 Euro. Der Freibetrag ist immer noch 2.340 Euro. Das zvE liegt nun bei 7680 Euro. Noch nicht dramatisch, aber über die Jahre machen sich die Anpassungen bemerkbar.

Dazu ausführlich im Kapitel 4 – Ganzheitliche Betrachtung

2.2 Riester-Rente

2.2.1 Allgemeines

Resultat des Altersvermögensgesetzes (AVmG), Förderung des Aufbaus der Altersvorsorge ab 2002

Schließen der persönlichen Versorgungslücke von 4 Prozent

Je nach Anlegerentscheidung fließen die Beiträge in eine Rentenversicherung, einen Bankspargplan oder einen Fondssparplan.

Staatliche Zulagen und Steuerfreibeträge

Versicherer garantiert die Rückzahlung der geleisteten Beiträge verzinst mit dem Garantiezins. Derzeit 2,75 Prozent. Bekannt von den Lebensversicherungspolicen.

Dank der Förderungen kann ein Betrag deutlich darüber erzielt werden.

Um die volle Förderung zu erhalten, muss ein bestimmter Teil des sozialversicherungspflichtigen Jahresgehalts eingezahlt werden. Die Zulagen werden in der Abhängigkeit vom Eigenbeitrag ermittelt. Um 100 Prozent Zulage zu erhalten muss auch 100 Prozent des vorgeschriebenen Eigenbeitrags geleistet werden.

Grundvoraussetzung für den Erhalt der Zulagen ist die Leistung eines Sockelbeitrages i.H.v. 60 Euro. Dies spielt vor allem im Zusammenhang mit Geringverdienern oder Kinderreichtum.

Bei der Beitragsfreistellung entfällt die Förderung
(www.riester-rente.net)

Auszahlungsbeginn liegt meistens mit dem Beginn der Zahlung der gesetzlichen Rente zusammen. Einmal festgelegt, lässt er sich nur noch nach vorn verlagern, in keinem Fall aber nach hinten. Wählt der Versicherungsnehmer einen weiter hinten liegenden Rentenbeginn, ist er im Nachhinein flexibler.

Anschlussgestaltungsmöglichkeiten

Wer ist Begünstigter der Förderung und wer nicht, das entnehmen Sie der Anlage xy Möglichkeit der Beitragsfreistellung

Mit Verweis auf Kapitel 2.1 ccc in Bezug auf die sehr wahrscheinlich nur temporär gewährleistete Gültigkeit der Ergebnisse wird durch einen weiteren Punkt ergänzt, der sich speziell auf die Vertragskonstellation der Rister-Rente bezieht. Männliche Vertragsabschließer werden von der zum 1.1.2006 Einführung der Uni-Sex-Tarife in Mitleidenschaft gezogen. Dieser so genannte Uni-Sex-Tarif ist in Wirklichkeit ein ehrlicher Frauentarif. Dieser ist nachteilig für den Mann, da er die vermeintlich schlechtere Frauenkondition bekommt. Diese resultiert aus der höheren (fernen) Lebenserwartung der Frauen. Diese statistische (Mehrzeit) Periode gegenüber den Männern muss in der Beitragszeit entsprechend eingepreist werden. Die Umstellung auf einen Uni-Sex-Tarif ist von diesem Standpunkt aus betrachtet eine Vereinfachung auf Seiten der Anbieter, der jedoch zu keinem Vorteil auf Verbraucherseite führt – eher das Gegenteil ist der Fall.

Hartz-IV sicher. Gibt es seit dem 1.1.2002 durch Altersvermögensgestz.

2.2.2 Steuerliche Betrachtung Ansparphase

Um die optimale Förderung (Förderungshöchstbetrag) zu erhalten, muss der Versicherte einen sog. Mindesteigenbeitrag leisten. Untergrenze, um überhaupt in den Genuss der Förderung zu kommen, ist der Sockelbeitrag. Dieser beträgt ab diesem Jahr 60 Euro. Dieser errechnet sich nach dem folgenden Schema:

Einnahmen d. vorangegangenen Kalenderjahrs

* vom Kalenderjahr abhängiger Prozentsatz § 86 Abs. 1 EStG = Beitrag zur Altersvorsorge (Riester-Renten-Vertrag) § 86 Abs. 1 S. 2 EStG - Altersvorsorgezulage § 83 EStG
(= Grundzulage + Kinderzulage) (§§ 84 und 85 EStG)

= Mindesteigenbeitrag (mindestens Sockelbetrag)

§ 86 Abs. 1 S. 2 EStG (§ 86 Abs. 1 S. 4 EStG) Die Höchstgrenze des Eigenbeitrags ist indirekt durch den § 10a Abs. 1 S. 1 EStG gegeben. Wonach in 2005 ein Betrag von 1050, in 2006 und 2007 ein Betrag von 1575 und ab 2008 ein Betrag von 2100 für die Riester-Rente als Sonderausgaben geltend gemacht werden kann. Eine Zahlung über diese Grenzen, welche sämtliche Zulagen – sowohl Grund- als auch Kinderzulage – bereits beinhalten, ist weder verboten noch Förderungsschädlich. Der Kapitalanteil, der aus dieser Mehrbetrag hervorging, wird dann bei der Auszahlung herausgerechnet und unabhängig vom Hauptteil versteuert. Hierfür ist § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. bb EStG grundlegend (Ertragsanteilsbesteuerung). Auf Grund der Verkomplizierung wird auf diesen Fall nicht eingegangen.

Auszahlphase

Jahresleistung aus dem Riester-Renten-Vertrag

≙ Einkunft aus einem Riester-Renten-Vertrag § 22 Nr. 5 S. 1 EStG

Da der Steuerpflichtige seine Beiträge zur Riester-Rente unter dem oben beschriebenen Voraussetzung (Vermeidung der Überzahlung) voll als Sonderausgaben geltend machen kann, wird die Rentenleistung voll besteuert. Nur für den überzahlten Teil greift die Besteuerung des Ertragsanteils. Auch wenn es nicht angenehm ist, dass die komplette Rente zu 100 Prozent steuerpflichtig ist, ist zumindest die Handhabung einfach. Da es sich bei den sonstigen Einkünften nach § 22 um eine Überschusseinkunftsart handelt,

sind diese lediglich um die angefallenen Werbungskosten zu kürzen. Hierzu mehr unter x.y. abschließende steuerliche Betrachtung.

2.2.3 Förderquotenberechnung

Die Förderquote ist einer der wichtigsten, wenn nicht der wichtigste, Indikatoren der Riesterreente. Sie besagt, in welchem Umfang sich der Staat am Beitrag zur Riesterreente beteiligt. Sie hat großen Einfluss auf die Rendite, denn je höher die Förderquote, desto höher die Rendite.

Sozialversicherungspflichtiges Jahresgehalt § 19 Abs. 1 Nr. 1 EStG

- Werbungskostenpausbetrag i.H.v. 920,00 Euro § 9a S. 1 Nr. 1 Bst. a EStG = Summe der Einkünfte § 2 Abs. 3 EStG

- Entlastungsbetrag für Alleinerziehende (1.308,00 Euro)

§ 24b EStG = Gesamtbetrag der Einkünfte § 2 Abs. 4 EStG

- SA für die Basisvorsorge § 10 Abs. 3 EStG – vgl. Schema 2.3.1

- SA f. sonst. Vorsorgeaufwendungen i.H.v. 1.500,00 Euro § 10 Abs. 4 EStG - Kinder-FB & FB f. Betreuung, Erziehung, Ausbildung § 32 Abs. 6 EStG = zu versteuerndes Einkommen OHNE Riester

- SA für Riester-Renten-Beitrag § 10a Abs. 1 S. 1 EStG = zu versteuerndes Einkommen MIT Riester

(fiktive) Einkommenssteuer aus dem zu versteuerndem Einkommen OHNE Riester - (tatsächliche) Einkommenssteuer aus dem zu versteuerndem Einkommen MIT Riester

- gewährten Altersvorsorgezulagen gem. § 83 EStG (Grundzulage zzgl. evtl. Kinderzulage)
= Einkommenssteuerersparnis, resultierend aus einem Riester-Renten-Vertrag

+ gewährten Altersvorsorgezulagen gem. § 83 EStG (Grundzulage zzgl. evtl. Kinderzulage)
= Förderungen (Zulagen nach § 83 EStG zzgl. Einkommenssteuerersparnis – vgl. Schema 2.2.3) ÷ Sonderausgabenabzug gem. § 10a Abs. 1 Nr. 1 EStG (2005: max. 1.050,00 Euro) * 100

= Förderquote in Prozent

Bei besonders hoher Beitragsleistung zur Basisrentenversicherung wird die Förderquote mitunter sinken. Das hat seine Ursachen in der Progression. Diese Besonderheit tritt aber nur in den mittleren Einkommensbandbreiten auf.

Maximale Förderquote am langen Ende ist logischerweise der Spitzensteuersatz, der derzeit bei 42 Prozent liegt.

2.2.4 Auswertung der Rechenergebnisse

In Bezug auf den eingeschränkten Personenkreis beträgt die maximale Förderquote ss und die minimale Förderquote ss. Zumindest der Maximalbetrag sollte bei verheirateten weiter steigen.

Erstes Einsatzgebiet des Rechentools

2.2.5 Stellungnahme

Was kritisch bewertet wird, ist, dass 4 Prozent eines Einkommens absolut gesehen ein nicht unwesentlicher Betrag ist. Entscheidet sich der Vorsorgeanleger dagegen, weiterhin nur 2 bzw. 3 Prozent zu zahlen, bleiben die Relationen erhalten. Lediglich das Argument „Steueroptimal“ würde verletzt werden. Deshalb werden die Steigerungen im Modell mit einbezogen. Sie können auf Grund der erwähnten Zusammenhänge relativer und absoluter Effekte berücksichtigt werden.

Stellschraube zur Steueroptimierung – natürlich immer unter Berücksichtigung der Effekte in Zukunft: die volle Besteuerung bei Auszahlung.

2.4 Direktversicherung

Die Direktversicherung soll im Kontext der Altersvorsorge nur am Rande betrachtet werden. Zum 1.1.2005 haben sich auch auf diesem Feld enorme Änderungen ergeben. So ist der Beitrag von nun an steuerfrei. Mit der Folge, dass bei der Verrentung der Ablaufleistung nicht nur die Erträge sondern die gesamte Rente steuerpflichtig ist.

2.4.1 Allgemeines

Direktversicherung ist einfach ausgedrückt eine vom Arbeitgeber zu Gunsten des Arbeitnehmers abgeschlossene Kapitalversicherung.

Zwei mögliche Formen der Auszahlung: Verrentet oder als Einmalkapitalzahlung anstelle der Rente.

Wegfall der Pauschalbesteuerung nach § 40b EStG-alt. Dafür jetzt nach § 3 Nr. 63 EStG Direktversicherungsbeiträge im Rahmen der kapitalgedeckten betrieblichen Altersvorsorge begrenzt steuerfrei. Diese Freiheit ergibt sich nach der Rechenvorschrift aus Abbildung xy. Folge dieser Steuerfreiheit ist die nachgelagerte Besteuerung im Alter.

Sozialversicherungspflichtiges Jahresgehalt (max. BBG zur gesetzl.

Rentenvers.)

* 4 % § 3 Nr. 63 S. 1 EStG

= Individualbetrag

+ Pauschalbetrag i.H.v. 1.800,00 EUR § 3 Nr. 63 S. 3 EStG

= steuerfreier Gesamtbeitrag zur Direktversicherung § 3 Nr. 63 EStG

Nach der oben abgebildeten Vorschrift ist im Jahr 2005 also maximal ein Individualbetrag von 2.496,00 Euro zuzüglich dem Pauschalbetrag von 1.800,00 Euro steuerfrei in die Direktversicherung zu investieren. Der daraus resultierende Maximalbetrag beträgt 4.296 Euro.

Einen weiteren Vorteil stellt die verbesserte Portabilität dar. Mit dem § 3 Nr. 55 EStG kommt es beim Kapitalübertrag von einem Arbeitgeber zum nächsten zu keiner Besteuerung. Ein Rechtsanspruch auf diese Regelung besteht erst für Verträge seit dem 1.1.2005. Jahresleistung aus dem Direktversicherungs-Vertrag

≙ Einkunft aus einem Direktversicherungs-Vertrag § 22 Nr. 5 S. 1 EStG

2.4.5 Nachbetrachtung zum § 40b EStG-alt

Beiträge, die vor dem 1.1.2005 in die Direktversicherung geflossen sind, konnten einer Pauschalbesteuerung nach § 40b EStG-alt unterworfen werden. Hierbei wurde auf den Beitrag vom Arbeitgeber eine 20prozentige Lohnsteuer erhoben. Wenn die Beiträge im Vorfeld versteuert werden, bleibt die Auszahlung – bis auf den Ertragsanteil nach § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. bb EStG – steuerfrei. Seit dem 1.1.2005 ist wurde diese Möglichkeit der Pauschalbesteuerung abgeschafft.

Bestandschutz gibt es nur auf Antrag des Arbeitnehmers bis zum 30. Juni 2005 beim Arbeitgeber - § 52 Abs. 6 EStG. Doch welche der beiden Besteuerungsarten ist die sinnvollere? Ab wann lohnt sich die vorgelagerte und wann die nachgelagerte Besteuerung?

Um diese Frage zu beantworten, müssen mehrere Aspekte beleuchtet werden.

Zunächst der Break-Even. Bei welchem zvE beträgt der Steuersatz ebenfalls 20 Prozent? Bei aktuellem Steuerrecht mit den entsprechenden Steuersätzen läge er bei einem zu versteuerndem Einkommen von 31.575 Euro – immerhin 2.630 Euro pro Monat. Siehe auch Abbildung xy. Wer sich sicher ist, dieses im Ruhestand zu überschreiten, sollte sich für die vorgelagerte Besteuerung nach § 40b EStG-alt entscheiden. Denn unter dieser Einkommensgrenze ist der Steuersatz günstiger als 20 Prozent und die Vorabbesteuerung mit dem Pauschalsteuersatz von eben diesen 20 Prozent lohnt sich nicht. Bei einer weiteren Absenkung der Einkommenssteuersätze wird sich diese Grenze noch weiter nach oben verschieben.

Genauere Ergebnisse auch hierzu am Ende der ganzheitlichen Betrachtung.

2.5 Bewertung der Ergebnisse und Überleitung zum 3. Kapitel

Besonders hervorzuheben ist die konsequente Umstellung des gesamten Rentenbesteuerungssystems der Bundesrepublik Deutschland. Das Grundkonzept ermöglicht also den Bürgern eher den Aufbau einer kapitalgedeckten Altersvorsorge, denn die Beiträge zur Vorsorge werden gefördert. Zum einen durch Zulagen, auf der anderen Seite durch die Berücksichtigung der Aufwendungen als Sonderausgaben.

Letzteres hat zur Folge, dass die Bemessungsgrundlage für die tarifliche Einkommenssteuer sinkt. Und als Folge dessen die Einkommenssteuer geringer ausfällt, als hätte man keine Sonderausgaben geltend gemacht. Besonders bemerkbar macht sich dieser Effekt logischerweise bei Spitzensteuersätzen. Denn nur wer eine hohe Steuer zahlt, ...

Soweit die Theorie.

3. Zusammenführung der Ergebnisse

Für das Errechnen der einzelnen Zahlungen wird der Garantiezins aus der Lebensversicherung in Höhe von 2,75 Prozent zu Grunde gelegt.

In den einzelnen Vordrucken variieren die Förderquoten zwischen x und y. Die resultiert zum einen aus den unterschiedlichen zugrunde gelegten Gehalt. Ein gewichtigerer Punkt ist jedoch die verschiedene steuerliche Grundlage. So haben Nachrechnungen ergeben, dass

Grundlegend für den Vergleich der einzelnen Berechnungen der verschiedenen Kreditinstitute und deren Versicherungsgesellschaften ist folgende Ausgangsrechnung

Der steueroptimale Beitrag wird hochgerechnet mit der Garantieverzinsung einer Lebensversicherung. Dabei wird keine Rücksicht genommen auf Verwaltungsgebühren, eventuell veranschlagte Risikoprämien oder sonstige Kosten. Der gesamte Beitrag fließt dem Vorsorgevertrag zu und es wird so getan, als landeten die Beiträge auf einem Sparbuch – also Spargbuchmethode.

Der Zins wird aus Gründen der Vergleichbarkeit mit 2,75 Prozent festgesetzt. Im aktuellen Marktumfeld, wo auch konservative Lebensversicherer auf risikoreichere Anlageformen zurückgreifen (müssen), ist dies mitunter zu hoch gegriffen, jedoch halte ich daran fest, denn auch die Versicherungsunternehmen haben keine andere Wahl.

Der große Gap/Unbekannte liegt nun in der Auszahlungsphase. Denn hier ist nicht nur der Zins eine anzunehmende Unbekannte, auch die der Berechnung zu Grunde liegende Laufzeit ist entscheidend. Sie variiert sinnvoller Weise in einer Bandbreite von der fernen Lebenserwartung als minimale Laufzeitbegrenzung. Alle Laufzeiten darunter wären betriebswirtschaftlich gesehen unwirtschaftlich/-rentabel für das versichernde Unternehmen. Das andere Extrem ist die ewige Laufzeit. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass es trotz Rentenleistung zu keinem Kapitalverzehr kommt. Dies wird mit Sicherheit ebenfalls kein praxisnaher Fall sein. In der Mitte dieser beiden theoretisch denkbaren Extreme liegt die mittlere Laufzeit ist die ferne Lebenserwartung nach der DAV-Sterbetafel. Sie ist die sinnvollste, denn auf Sie beziehen sich die Versicherungsgesellschaften bei ihren Kalkulationen

3.1 Statistische Auswertung der repräsentativen Befragung

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden Termine mit acht Instituten vereinbart. Dazu zählen die LBBW, die Allianz, die Commerzbank, die Deutsche Bank, die Stuttgarter Volksbank, die Citibank, die HypoVereinsbank und die Postbank. Jede Bank konnte ein Angebot zur Riester-Rente und zur Basisrente unterbreiten. Zur Direktversicherung konnten keine Angebote eingeholt werden. Da es sich hierbei wie bereits angeführt lediglich eine vom Arbeitgeber abgeschlossene Kapitallebensversicherung handelt, ist hierzu auch Material vorhanden.

Sämtliche Angebotsübersichten sind in Kopie im Anhang enthalten.

Der Grund, warum diese Unterlagen eingeholt wurden, ist durch die Absicht begründet, die ganzheitliche Betrachtung trotz der Modellhaftigkeit so realitätsnah wie möglich durchzuführen. Durch die nun folgende statistische Auswertung der erhobenen Daten sollen die Kosten für die Verwaltung erkannt werden.

Input für die Berechnungen ist Person ist männlich, Geburtsdatum ist der 1. Juli 1981, angepeilter Renteneintritt findet mit dem 65. Lebensjahr statt, das Sozialversicherungspflichtige Jahresbruttogehalt betrug entweder 13.300,00 oder 40.000,00 Euro – je nach Anforderung der ausschlaggebenden Eingabemaske.

Mit dieser Auswertung sollen die anteiligen Kosten, Gebühren, Vergütung der Versicherungsgesellschaften ermittelt werden, um gleiche Werte auch der ganzheitlichen Betrachtung in 4. Kapitel zu Grunde zu legen.

Für den Großteil der Banken trifft es zu, dass bei der Auszahlungsphase die zugrunde Rentenlaufzeit mit der fernen Lebenserwartung nach der Sterbetafel DAV 2004 R übereinstimmen.

Grundlegend sind stets die garantierten Leistungen. Auch wenn die Erwirtschaftung der Überschussanteile ein der Vergangenheit statistisch hervorgegangener Wert ist, wird ihm im Rahmen dieser Arbeit trotzdem keine Bedeutung beigemessen. Diese Maßnahme wird bekräftigt durch die Bemerkungen auf den jeweiligen Ausfertigungen der Banken, die sinngemäß darauf hinweisen, dass die Summen, die sich unter Einfluss der Überschussbeteiligung ergeben, nicht garantiert werden können.

3.1.1 Riester

Unter Anwendung der Gleichung aus Abbildung Abb. xy ergibt sich folgender Zinsfuss, den die Banken jeweils für die Rentenberechnung der garantierten Leistung in der Auszahlungsphase zu Grunde legen.

Die Hochrechnung der Einzahlphase entfällt, da hier die Annahmen nicht zutreffend gemacht werden können. Daher sind zwei Szenarien ausschlaggebend. Das erste beruht auf der Kapitalgarantie. Diese besagt, dass zumindest das eingezahlte Kapital als Kapitalstock am Ende der Ansparphase zur Verfügung stehen muss. Es werden also die einzelnen Zahlungen aufaddiert. Im Fall der oben beschriebenen Beispielperson bedeutet das 1mal 1050, 2mal 1575 und 38mal 2100. Die Summe ist 84000. Das zweite Szenario

stützt sich auf den errechneten durchschnittlichen Zinsfuß der Banken. Dieser beträgt 2,94 Prozent. Damit wurden die einzelnen Einzahlungen aufgezinnt. Die Endsumme beträgt 160944,78. Erster Fall ist Worst- Case der zweite ist der Normal-Case. Der Best-Case wird für den weiteren Verlauf vernachlässigt, denn er würde eine noch höhere Rente bedeuten. Was ja auch nicht schlecht ist. Zwar würde dies eine höhere Steuerlast nach sich ziehen. Der Unterschiedsbetrag der Steuerlast ist mit Sicherheit geringer als die Differenz zwischen den Rentenendsummen.

Die monatliche Riester-Renten-Zahlung im Worst-Case wäre 354,37 und im Normal-Case 678,98. Diese Werte fließen in Kapitel 4 ein .

3.1.2 Rürup

Grundlage für die in Abbildung xy zusammengetragenen Daten ist folgender Input: männlicher Beitragszahler, Ansparphase 41 Jahre, Rentenbeginn mit 65 Jahren, daraus ergibt sich eine Restlaufzeit nach DAV 2004 R von 30 Jahren, Ansparbetrag: 5.000,00 Euro pro Jahr. Vorschüssig aufgezinnt mit 2,75 Prozent (2,94 %) ergibt einen Kapitalstock von 381.346,45 Euro (426.841,77 Euro). Auf Basis der Rentenzahlung wurde der real zur Verfügung stehende Kapitalstock berechnet. Die Durchschnittlich garantierte Rente beträgt 1.327,48 Euro. Daraus ergibt sich ein Kapitalstock in Höhe von 322.566,51 Euro (314.665,89 Euro) bei 2,75 Prozent (2,94 %). Der Kapitalstock, der am Ende der Ansparphase zur Auszahlung zur Verfügung steht, beträgt lediglich 84,57 Prozent (73,72 %) von dem errechneten Kapitalstock, bei bloßer Aufzinsung der Eingangsleistung von 5.000,00 Euro.

Dieses Verhältnis wird dann in der anschließenden ganzheitlichen Betrachtung zu Grunde gelegt.

4. Ganzheitliche Betrachtung

4.1 Allgemeine Voraussetzungen

Der Zins für sämtliche Berechnungen ist gleich dem aktuellem Garantiezins, also 2,75 Prozent. Diese Annahme wird durch den oben ermittelten Durchschnittszins von 2.94 Prozent bekräftigt.

Um eine Hochrechnung vorzunehmen, sind im folgenden Abschnitt vier Beispielcharaktere, an denen dies durchexerziert wird. Alle haben die gleiche Einkommenssituation. Zu

Vereinfachungszwecken arbeiten sie von ihrem 25. Lebensjahr an bis zu ihrem 65. und verdienen dabei durchgängig 40.000,00 Euro.

Person A ist im Alter von 25 Jahren, B ist 35 Jahre, C 45 Jahre und D 55 Jahre. Im Rahmen der Riester-Renten-Versicherung wird unterstellt, dass keiner ein oder mehrere Kind hat. Zwar würde ein Kind die Förderquote und somit auch die Rendite erhöhen. Jedoch wäre die Rentenhöhe dieselbe. Allein diese ist ausschlaggebend für die Berechnung der steuerlichen Belastung im Alter.

4.1.1 Leistung der gesetzlichen Rentenversicherung

Um eine der realistischen Situation möglichst nahe liegende Betrachtung durchzuführen, werden alle möglichen Einnahmen sowohl während der Erwerbszeit als auch zur Rentenphase in die Betrachtung einfließen. Hierzu zählt neben den Leistungen aus den im Rahmen dieser Arbeit behandelten Vorsorgeverträgen (Riester-Rente, Basisrente und Direktversicherung) auch die Zahlung aus der gesetzlichen Rentenversicherung. Auch wenn deren Bedeutung von allen Seiten aus anders betrachtet wird, Fakt ist: Noch sind die Leistungen garantiert und somit mit einzukalkulieren.

4.1.2 Warum das Warten den Aufschlag nicht wert ist

4.1 Einzahlung

Die Einzahlung der Beiträge erfolgt vorschüssig. Das bedeutet für den jeweiligen Jahresbeitrag werden bereits im ersten Jahr die vollen Zinsen angerechnet. Für die erste Rate (2005er Rate) wird vereinfachend angenommen, dass Sie zu Beginn des Jahres eingezahlt wurde. Das ist praktisch nicht mehr möglich. Zwar wird der Zinseszinsseffekt nicht zu vernachlässigen sein und die absoluten Zahlen mitunter abweichen. Für relative Darstellungsweise ist diese Schwachstelle nicht weiter relevant.

Die Exemplarische Hochrechnung erfolgt anhand eines Zwei-Konten-Modells. Zunächst kommt es zur Einzahlung, dann zur Auszahlung.

Riester 2006/7 1.200,00 1.200,00 1.200,00 1.200,00 Riester ab 08 1.600,00 1.600,00 1.600,00 1.600,00 RiesterRente

Hier fällt es auf den ersten Blick schwierig, die jeweiligen steuerlichen Vorteile den einzelnen Produkten zuzurechnen. Für das Verständnis sind daher die Ergebnisse aus 2. sehr hilfreich.

Grundsätzlich SdE.

4.2 Auszahlung

Um das Modell in den möglichen Details der Realität anzupassen, erfolgt die Verrechnung der Renten vorschüssig. Dies hat keine Auswirkung auf die Steuer, lediglich die Verzinsung des (Rest)Kapitals ist davon betroffen.

In diesem Modell ist das früheste mögliche Auszahlungsjahr das 60. Lebensjahr. Der Grund dafür sind die gesetzlichen Normen. Maßgeblich ist das 65. Lebensjahr. Die Berechnungen werden ab dann bis zum 90. Lebensjahr fortgeführt. Dieses Alter scheint recht sinnvoll, denn nach der aktuell gültigen Sterbetafel der deutschen Aktuarvereinigung (DAV) DAV 2004 R

Abweichung zwischen den Sterbetafeln der DAV und der des statistischen Bundesamts Deutschlands Destatis. Diese resultieren daher, dass in der DAV Sterbetafel eine Art Sicherheitspuffer eingeplant ist. Sie sind der Zeit sozusagen voraus. Die Destatis-Sterbetafel ist das Resultat der aktuellen Statistik. Sie spiegeln die aktuelle Situation wieder.

Die Riester-Rente in Verbindung mit der Sterbetafel zeigt auch, dass ab 1.1.2006 – also mit der Einführung der Uni-Sex-Tarife die ferne Lebenserwartung des Mannes lediglich für die Versicherungsgesellschaften noch von Interesse ist.

Mehrwert/Gewinn. Nach außen hin ist in beiden Fällen nur die der Frau ausschlaggebend. Genau wie im Kapitel 4.1 Einzahlung werden auch für die Auszahlung alle übrigen Einkunftsarten aus der Betrachtung ausgeschlossen. Die einzige Einkunftsart sind die sonstigen Einkünfte gem. § 2 Abs. 1 Nr. 7 i.V.m. § 2 Abs. 2 Nr. 2 i.V.m. § 22 EStG. Der Auszahlungsbetrag ist die Summe aus der Leistung der gesetzlichen Rentenversicherung, des Rürup-Renten-Vertrags und des Riester-Renten-Vertrags.

Hierbei wird die Annahme getroffen, dass beim Riester-Renten-Vertrag kein Gebrauch des Kapitalwahlrechtes gemacht wird. Der zugrunde liegende Betrag ist also 100 Prozent und steht voll zur Verrentung zur Verfügung.

Die Besteuerung der jeweiligen Einkünfte wird dann entsprechend der Ausführungen der Kapitel 2 vorgenommen.

Die Leistungen aus der gesetzlichen Rentenversicherung und der Rürup-Renten-Versicherung werden nach § 22 Nr. 1 S. 3 Bst. a DBst. aa EStG besteuert. Für die Riester-Rente ist der § 22 Nr. 5 S. 1 EStG ausschlaggebend

Entscheidend ist das Jahr des Renteneintritts. Denn danach ermittelt sich die Höhe des Steuerfreibetrages.

Gegebenenfalls erfolgt der Abzug des Altersentlastungsbetrags nach § 24a EStG. Dieser wird zwar auch abgeschmolzen. Prozentsatz und dazugehöriger Maximalbetrag bleiben ab Fälligkeit erhalten. Die dauerhafte Festschreibung erfolgt auf das dem 64. Lebensjahr folgende Kalenderjahr. Entwicklung Altersentlastungsbetrag gem. Anlage Nr. xy. Ursprünglich sollte der Altersentlastungsbetrag einen Ausgleich für die nicht begünstigten Alterseinkünfte ab dem vollendeten 64. Lebensjahr gewähren. Durch die volle Besteuerung der Renten hat er seine verfassungsrechtliche Rechtfertigung verloren. Aus diesem Grund wird der Altersentlastungsbetrag im gleichen Verhältnis abgeschmolzen, um das die Besteuerung der Renten steigt

4.4 Renditeberechnung

4.4.1 Rendite vor Steuern

Die Rendite vor Steuern errechnet sich auf Grund der geleisteten Beiträge bis zum Auszahlungsbeginn

4.4.2 Rendite nach Steuern

ermittelt durch Barwert der versteuerten Rentenzahlungen

5. Fazit

Neuartigkeit, Einzigartigkeit, Alleinstellungsmerkmal, Mehrwert

Erwähnen das sozialen Aspekts: Sparen (Konsumverzicht) für die Altersvorsorge. Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

Bei der ganzen Vorsorge auch an „Heute“ denken. Deshalb wurde auch beim Beispiel im Rahmen des Beitrages zur Basisrentenversicherung lediglich 2 Prozent des Bruttoeinkommens veranschlagt. Natürlich sind weitaus höhere Beträge möglich – immer unter Berücksichtigung der Formel zur Berechnung der sinnvollen Höchstbeträge.

**"Beschleunigung - die
Veränderung der Zeit-
struktur in der Moderne"
von Hartmut Rosa**

Von Gulnara Petzold

1. Einleitung

In diesem Thesenpapier wird primär versucht die Form von Beschleunigung also Beschleunigung des Lebenstempos in Verbindung mit Zeitdruck zu prüfen. Dabei soll der Begriff der Beschleunigung als Verdichtung von Handlungsfolgen auf zweierlei Arten verstanden werden. Einerseits durch das Beschleunigen einer Aktion, andererseits durch das gleichzeitige Ausführen mehrerer Aktionen.

Für die Untersuchung dieser Phänomene müssen sowie objektive als auch subjektive Faktoren einbezogen werden. Die objektiven Untersuchungen beschränken sich zumeist auf relativ einfach erhebende Daten, da belegt wurde, dass die quantitative Methodenforschung an ihre Grenzen gerät, wenn es darum geht, subjektive Faktoren wie Empfindung von Zeitnot repräsentativ zu erheben. Besonders die Interpretation dieser Ergebnisse führt oft zu falschen Gesamtergebnissen. Daher ist es in dieser Untersuchung vor allem Sache der qualitativen Methoden, geeignete Daten zu ermitteln. Ein besonderes Augenmerk soll in diesem Thesenpapier auch auf subjektive Faktoren wie Freizeit gelegt werden. Allerdings muss zwischen freier Zeit und tatsächlicher Freizeit unterschieden werden.

Die Tatsache, dass Menschen ihre Freizeit niedriger schätzen als diese tatsächlich ist, hängt laut Rosa mit der Ausfüllung derselbigen durch eine Vielzahl von notwendigen Tätigkeiten zusammen. Die Reihenfolge der ausgeführten Tätigkeiten spielt eine weitere Rolle: Durch das Gefühl sich zu etwas verpflichtet zu fühlen, wie z.B. Sport treiben oder sich zu bilden und die tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten entsteht oftmals ein Spannungsverhältnis.

Die für erstrebenswert gehaltenen Tätigkeiten weichen, aufgrund des Anpassungszwang oftmals weniger erstrebenswerten Beschäftigungen, die notwendiger ausgeführt werden müssen.

Rosa stellt hierbei das sogenannte "Kurz-Kurz-Muster" vor: ein Muster, welches den Individuen eine kurzzeitige Befriedigung während kurz anhaltenden, nicht anspruchsvollen Tätigkeiten vermittelt:

"Kurze, stimulationsreiche aber gegeneinander isolierte, d.h. ohne innere Verbindung bleibende Erlebnisepisoden lösen einander in raschen Wechsel ab." Paradebeispiel für eine solche Aktivität ist Fernsehen. Auch die Untersuchung der Aussagen über Freizeit und Tätigkeitsmuster soll Gegenstand dieser Arbeit sein. Schließlich soll sodann noch

untersucht werden, in wiefern die laut Rosa verantwortlichen Ursachen für Zeitnot, namentlich Anpassungszwang und Verpassensangst, eine Rolle im gesellschaftlichen Leben spielen. Unter Verpassensangst soll hierbei die Angst verstanden werden, die auftritt wenn Menschen ihr Bild eines gelungen Lebens in Gefahr sehen und aufgrund dessen ständig versuchen ihr Leben zu beschleunigen um letztlich, alles erreicht zu haben, was man sich im Leben vorgenommen hat.

Der Anpassungszwang hingegen hat zur Folge, dass sich niemand auf den bisher erreichten oder erlernten ausruhen kann, da dem Mensch sonst droht, gesellschaftlich benachteiligt zu werden und dies wäre wiederum mit mühsamer Aufholarbeit verbunden um nicht gesellschaftlich sanktioniert oder separiert zu werden.

Bei der Erhebung dieser Daten ist des Weiteren die Beobachtung zu berücksichtigen, dass Zeitnot positiv konnotiert ist, da dies in der heutigen Gesellschaft ein Zeichen für Begehrtheit ist.

Die Analyse der Ergebnisse muss daher unter Berücksichtigung dieses Faktums durchgeführt werden.

2. Beschleunigung

2.1. eine erste Analyse – die soziale Beschleunigung

Rosa untersucht in seinem Buch "Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne" die Tatsache, dass wir keine Zeit haben, obwohl wir stets dabei sind Zeit zu sparen. Diese Tatsache stellt den Ausgangspunkt für eine Untersuchung anhand des Phänomens der sozialen Beschleunigung dar.

Hartmut Rosa ist davon überzeugt, man müsse die Zeit als verbindendes Element der stetig untersuchten Begriffe Natur, Struktur, Individuum und Kultur und daher als Schlüsselphänomen einer Vielzahl von theoretischen Konstrukten wahrnehmen. Unter der Annahme, dass zeitliche Strukturen sowohl Handlungsformen des Systems wie auch der Individuen erklären können, werden zwei unterschiedliche Formen von Zeitdiagnosen erläutert: Die Beschleunigung und der Stillstand.

Beschleunigung wird als die ständige und sich immer schneller vollziehende Weiterentwicklung von Technik und damit von sozialen Prozessen verstanden. Gegensätzlich steht die Ansicht der Gesellschaft, alles werde langweilig, der Zauber im Leben der Menschen

sei verloren gegangen. Die beiden Begriffe Beschleunigung und Stillstand führt Rosa so- dann zum Begriff des „rasenden Stillstands“ zusammen. Das bedeutet, dass ein Erstar- ren der Gesellschaft, welches eben gerade durch den immer schneller vor sich gehenden technologischen Fortschritt erst ausgelöst wird. Probleme ergeben sich laut Rosa, so- bald eine Desynchronisation auftritt. Sie lässt sich als die einseitige Beschleunigung ei- nes Aspekts in der Gesellschaft beschreiben. Es wird zwischen einer Desynchronisation des Systems und der Individuen unterschieden. Falls nur einer der beiden Aspekte be- schleunigt wird, kommt es zur Desynchronisation verschiedener Teilsysteme, wie z.B. Politik und Wirtschaft, aufgrund dieser ungleichmäßigen Beschleunigung. Eine dritte Möglichkeit der Desynchronisation resultiert aus der Dissonanz zwischen Alltagszeit, bi- ographischer Zeit und historischer Zeit, was zur Folge hat, dass die Akteure keine Hand- lungssicherheit mehr erlangen können, da ihnen die Sinnhaftigkeit der Zukunft uner- schließbar bleibt.

Hartmut Rosa zeigt den ursprünglichen Zusammenhang der Beschleunigung mit charak- teristischen Aspekten der Modernisierung: Differenzierung, Rationalisierung, Individuali- sierung und Domestizierung. Es wurde nie so tiefgründig auf die Beschleunigung als Ur- sprung dieser Aspekte eingegangen, dass daraus eine Theorie entwickelt werden konnte. Gemäß einer Definition von Hartmut Rosa soll eine der 3 von ihm dargestellten Formen der Beschleunigung(technische Beschleunigung, Beschleunigung des Lebenstempos und Beschleunigung des sozialen Wandels) folgendermaßen verstanden werden:“ Be- schleunigung des sozialen Wandels lässt sich (...) definieren als Steigerung der Verfalls- raten von handlungsorientierten Erwartungen und Erfahrungen und als Verkürzung der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmender Zeiträume.“³

Bei der Definition der sozialen Beschleunigung führt Rosa zunächst das Problem an, dass sich in den verschiedenen Gesellschaftsbereichen sehr heterogene Beschleunigungsphänomen beobachten lassen, die nur schwerlich unter einen einheit- lichen Begriff zu bringen sind und deren Zusammenhang auf den ersten Blick völlig unklar ist. Dabei erläutert er auch die herkömmlichen Definitionen der Schulphysik und deren einseitige Betrachtung. Ein ganz wichtiger Punkt in der Betrachtung der Beschleunigung ist das Paradoxon, dass sich aus Zeitnot und technischen Beschleunigungen ergibt. Mit der Verknappung der Zeitressourcen und der daraus resultierenden Zeitnot verknüpfte

Erhöhung des Tempos des Lebens durch Steigerung der handlungs- und/oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit wird eine dritte eigenständige Kategorie der sozialen Beschleunigung dargestellt. In der Moderne ist diese Veränderung besonders bemerkbar, da sich subjektive Phänomene, wie Stress, Hektik und Zeitnot immer wieder einsinnig auf die ungeheure technische Beschleunigung zahlreicher Prozesse zurückführen lassen.

2.2. Die Beschleunigung des Tempos des Lebens und die Paradoxien der Zeiterfahrung

Hartmut Rosa bezieht sich auf die bereits 1897 von Georg Simmel bemerkte Beobachtung, dass sich das Lebenstempo in der modernen Welt ständig erhöht. Dabei ist zu befürchten, dass das Tempo zu hoch geworden ist.⁴ Jedoch lässt sich diese Beschleunigungsbehauptung weder empirisch messen oder überprüfen. Robert Levine hat mit seinem Team nach 3 Indikatoren unterteilt: Gehgeschwindigkeit, Arbeitsgeschwindigkeit und Genauigkeit öffentlicher Uhren. Rosa findet diese Methode nur für interkulturelle Vergleiche interessant. Jedoch ist sie methodologisch und empirisch unsinnig, da beispielsweise die Iren die höchste Gehgeschwindigkeit aufweisen aber aufgrund der schlechten Wetterbedingungen dieses Tempo anstreben. Durch diese Schwierigkeiten der Analyse macht er den Vorschlag einer Definition: Die Beschleunigung des Lebenstempos ist eine Steigerung der Handlungs- und/oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit infolge einer Verknappung von Zeitressourcen und muss in subjektive wie objektive Parameter unterschieden werden. Objektiv lässt sich prinzipiell die Verdichtung von Handlungs- und/oder Erlebnisepisoden messen während subjektiv die Erfahrung von Stress, Zeitdruck empirisch erhebbare Indikatoren für die Wahrnehmung verknappter Zeitressourcen und eines akzelerierten Verstreichens der Zeit sind. Zusammengefasst kann man sagen, dass die Beschleunigung des Lebenstempos aus der Zunahme der aggregierten Handlungsgeschwindigkeit und aus der Veränderung der Zeiterfahrung des Alltagslebens besteht. Dabei sind Empfindungen wie Stress und Zeitnot, Indikatoren für eine Beschleunigung des Lebenstempos. Als Beispiel führt Rosa das Zeitbudget an, das man dem Lesen von Büchern und Beantworten von Emails widmet, an.

2.2.1 Objektive Parameter: die Steigerung der Handlungsgeschwindigkeit

Mit der Beschleunigung des Lebenstempos steigert sich die Zahl an Handlungs- und oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit. Diese von Rosa aufgestellte These soll im Folgenden untersucht und Strategien dafür gefunden werden.

Eine Strategie für das Beschleunigen von dem Lebenstempo ist das schneller werdende Handeln. Umso schneller ich kaue, desto eher bin ich mit dem Essen fertig. Eine zweite Strategie ist das Reduzieren beziehungsweise Weglassen von Pausen und als letzte Strategie lässt sich das Ausführen mehrerer Handlungen, auch Multitasking genannt, aufzählen.

Rosa zählt noch eine vierte hinzu, die in der Zeitverbrauchsstudie von Robinson und Godbey auftritt: langsamere Aktivitäten werden durch schnellere ersetzt. Ein Beispiel dafür kann das Ersetzen des Kochens durch das Anrufen des Pizza-Dienstes genannt werden. Allerdings stellt Rosa beim Untersuchen der Problematik fest, dass die Beschleunigungsaussagen irrelational sind und durch Panelstudien überprüft werden müssen.

Er konkretisiert den Beschleunigungsablauf indem er feststellt, dass Indikatoren wie Stress und Zeitdruck eine große Rolle in der Auswertung der Ergebnisse spielen. Im Anschluss leitet er auf eine der wichtigsten Thesen des Buches hin: "das Zeitparadoxon, das im Laufe der Moderne entstanden ist und sich darin begründet, dass die Erfahrung von Stress und Zeitdruck immer mehr zunahm obwohl sich die Arbeitszeit in der westlichen Gesellschaft verkürzt hat und mit dem wachsenden Güterwohlstand verknüpft ist."

Um seine These zu postulieren führt er verschiedene Beispiele der Zeitverdichtung an: sie reichen von Power-Nap zum Speed-Dating und auch die Sprechgeschwindigkeit soll sich in den letzten Jahren signifikant erhöht haben.

Anschließend führt er den Begriff der Erlebnisepisoden ein und bezieht sich dabei auf die Studien von Schulze: Je mehr Erlebnisepisoden zur Bereicherung des Innenlebens in je weniger Zeit ausgekostet werden können, desto besser. Dadurch, dass die Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit zunehmen, konnte es im Zuge der Beschleunigung zu einer Art Erlebnisverdichtung kommen.

Beispiele finden sich dazu in der Werbung: Spots werden mittlerweile von 30 Sekunden auf 5 sek. verdichtet. Mit dem schnellen Wechseln der Spots und ihren narrativen Strukturen ändert sich alle 5 Sekunden auch der Bewusstseinsinhalt des Zuschauers. Rosa kommt folglich zu dem Schluss, dass die Zeitstrukturen der Spätmoderne in hohem Maße durch Fragmentierung gekennzeichnet sind, d.h. dass sich Handlungs- und

Erlebnisfolgen in immer kleinere Sequenzen mit schrumpfenden Aufmerksamkeitsfenstern zerlegen.

Für diese These spielt das Multitasking auch eine wichtige Rolle, da deren Phänomene einen Bewusstseinswechsel im Sekundentakt erfordern und sich Erlebnisse übereinander lagern. Dadurch wird das schnellere Verfließen der Zeit spürbar. Ein anderer Aspekt, der mit dem schnellen Zeitfluss einhergeht, führt Rosa folglich an: Auch der Zeitbedarf für das Treffen rationaler und informierter Selektionsentscheidung steigt und kann in der Komplexität des Entscheidungsprozesses zu einem Gefühl des Unbefriedigtseins führen: “Man trifft letztendlich entweder eine wenigstens teilweise kontingente Entscheidung auf der Grundlage unbefriedigter Information....() oder aber man informiert sich sehr ausführlich und lange und hat das Gefühl viel zu viel Zeit verschwendet zu haben oder man verzichtet auf eine Entscheidung und bleibt beim vorhandenen Computermodell()... Hartmut Rosa stellt in diesem Kapitel noch mal die 3 Strategien zur Beschleunigung vor: Durch schneller werdendes Handeln, das Reduzieren von Pausen und Multitasking kann die Zeit beschleunigt werden. Allerdings sind die Beschleunigungsaussagen nur relational und lassen sich nur durch sogenannte Panelstudien überprüfen. Somit können die Beschleunigungsprozesse nur indirekt durch Identifizierung von Budgetverschiebung erschlossen werden.

2.2.2 Subjektive Parameter: Zeitdruck und die Erfahrung der rasenden Zeit

Hartmut Rosa setzt sich in diesem Kapitel besonders mit der Problematik auseinander, die durch die technische Beschleunigung in der Moderne entstanden ist. Die technische Beschleunigung setzt teilweise Zeitressourcen frei: für die gleich bleibende Menge an Handlungen stehen mehr Erlebnisse zu Verfügung. Dabei erwähnt Rosa, dass auch eine Erhöhung des Lebenstempos dagegen eine Reaktion auf die Verknappung von Zeitressourcen darstellt: Für die einzelnen Handlungen steht weniger Zeit als zuvor zur Verfügung.

Durch die Verknappung der Zeitressourcen entwickelt sich das Gefühl der schneller vergehenden Zeit, besonders deutlich wird dies in der Erfahrung von Zeitnot und Stress und dem Gefühl, keine Zeit zu haben.

Rosa stellt die These auf, dass Stress nicht über das absolute Lebenstempo aussagt sondern nur über dessen Veränderung. Als Beispiel führt er die Beschleunigungsrate in

Russland an, die im Zuge der Transformation bedeutend höher ist als in den USA obwohl das Lebenstempo in Russland vermutlich noch deutlich niedriger ist.¹⁴ Zeitdruck entsteht durch Verpassensangst und Anpassungszwang, die jedoch unterschiedliche Wurzeln haben. Diese Angst sind das Ergebnis von einem in der Neuzeit entwickelten Kulturprogramms, das darin besteht, die Erlebnissraten zu steigern, so dass das eigene Leben erfüllt und ereignisreicher und somit zu einem „guten“ Leben wird. Der Anpassungszwang hingegen folgt einem anderen Problem, das in der Beschleunigung des sozialen Wandels seinen Ursprung findet und als „Slipping-slope-Syndrom“ deklariert wird.

Dieses Syndrom wird mit dem Gefühl aus rutschenden Abhängen zu stehen, das in der dynamischen Gesellschaft kumuliert, verglichen.

Schuld daran ist die Gegenwartsschrumpfung. Dieser Termini wird von Rosa durch ein Beispiel eines Wissenschaftlers anschaulich beschrieben: Nach dem Urlaub(ohne Internet) kehrt der Wissenschaftler an seinen Arbeitsplatz zurück und findet sich in einem Rückstand wieder.

Er hat E-mail - Anfragen bekommen, muss Korrektur von Examensarbeiten lesen und der Computer fordert von ihm das neueste Update. Der Wissenschaftler wird scheinbar zum Aufholen aufgefordert und ist somit zum strukturellen Beschleunigen gezwungen. Eine interessante These stellt Rosa über die Motive für den Zeitdruck auf: „Zeitdruck ist in den Anerkennungsmustern der modernen Gesellschaft positiv konnotiert - keine Zeit zu haben, signalisiert Begehrtheit und Produktivität“¹⁶

Dadurch ist auch der im Vorteil, der sich Zeit lassen kann und über freie Zeitressourcen verfügt.

Dabei wird immer häufiger von Freizeitaktivitäten gesprochen, die verpflichtend wie beispielsweise: „Ich muss neue Kleider kaufen, die Zeitung lesen, ins Theater gehen etc...“ Rosa bezeichnet diese „Müssens-Semantik“ als eine natürliche Reaktion auf die Situation des Lebens auf rutschenden Abhängen.

Die Abhänge werden immer steiler und dadurch entwickelt sich auch eine Tendenz zur allmählichen Motivverschiebung. Langfristige Ziele, die sich darin äußern, dass für die eigentlich wertvollen Tätigkeiten keine Zeit mehr bleibt, sei es in der Freizeit oder in der Arbeit.

Die Einteilung der Zeit hat die Ordnung der Werte durcheinander gebracht und Ziele, die nicht an Fristen oder Termine gebunden sind, verschwinden nach und nach aus dem

Blickfeld. Aktivitäten, wie Fernsehen, Computerspielen dabei eine weitere wichtige Rolle: Sie sollen die Zeitfragmente ausfüllen und werden häufiger getätigt als in Fragebögen angegeben wird.

Rosa wirft die Frage um den stetigen Fernsehkonsum auf und belegt seine These damit, dass das Fernsehen ein „Lückenfüller“ ist, der zum Ausfüllen kurzer Zeitfragmente und zum Überbrücken von Pausen genutzt werden kann. Rosa nennt dafür ein interessantes Beispiel: in den Ferien geht der Fernsehkonsum markant zurück, weil die wertvoll gehaltenen Aktivitäten stärker ausgeübt werden. Einen weiteren Grund für den Fernsehkonsum beschreibt Rosa folgendermaßen: “Zum Zweiten aber erfordert Fernsehen auch nur einen minimalen psychischen und physischen Energieaufwand. Bei keiner anderen Aktivität, abgesehen vom Schlafen und Dösen, ist eine vergleichbar geringer Input-Leistung erforderlich, weshalb Fernsehkonsum in der Regel auch als besonders passive Aktivität bezeichnet wird.“ Somit dient der Fernsehkonsum als Ausgleichsaktivität für die stresshaften Alltagserfahrungen unter hohem Zeitdruck. Durch Aktivitäten wie Fernsehschauen, das in der Wertordnung einen niedrigen Rang hat und von Rosa als “psychophysische Attraktoren mit hoher Input/Output Ratio und sofortiger Bedürfnisbefriedigung beschrieben wird, bleibt in den spätmodernen Gesellschaft keine Zeit mehr für die wirklich gehaltenen Dinge.

Als wirklich wichtig gehaltenen Dinge bekundet Rosa das Besuchen von Kulturveranstaltungen und Museumsbesuche. Daraufgehend untersucht er die Zeiterfahrung in Hinblick auf Zeitmuster und stellt das Kurz-Lang Muster vor, das eine kurze Erlebniszeit aber eine lange Erinnerungszeit hat. Die umgekehrte Variante stellt das Lang-Kurz-Muster dar: Dabei ist die Erlebniszeit lang, die Erinnerungszeit ist aber kurz gehalten. Diese Muster werden von Rosa als subjektive Zeitparadoxon benannt und richten sich nach dem Interesse für die empfundenen Erlebnisepisoden, da sie ausgeprägtere Gedächtnisspuren hinterlassen.

Rosa stellt noch ein anderes Muster vor, das er als Fernsehparadoxon bezeichnet und in das Kurz-Kurz Muster einordnet, da die erlebte Zeit vor dem Fernseher als kurz empfunden wird aber paradox ist, da es sich nach dem Ausschalten wie die lange Erlebniszeit verhält.

Es wird sich kaum erinnert. Ähnliche Aktivitäten, die in das Muster passen und noch intensivere Auswirkungen zeigen, sind beispielsweise beim Computerspielen zu finden.

Rosa untersucht auch das Muster, das beim Film schauen auftritt und kommt danach zu einem interessanten Entschluss, der das Kurz-Kurz Muster ,das beim Fernsehschauen sowie auch dem Computerspielen auftritt: "Erinnerungsspuren verlöschen nach dem Fernsehschauen so schnell, weil die Erfahrung zum Ersten entsinnlicht und in der Regel dekontextuiert ist."

Entsinnlicht bedeutet, dass „nur“ Hör - und Seh Sinne angesprochen werden und dekontextuiert, dass die Geschichten im Fernseher den unseren fremd sind und demnach unsituierter ist.

Dadurch werden sie nicht erinnert. In der modernen Zeit tritt das Phänomen der „Nicht Erinnerung“ laut Benjamin häufiger auf, da die Zeit erfahrungsloser geworden ist und sich diese Erfahrungslosigkeit aus der Kette nichtkumulativer, unverbundener, schockartiger Erlebnisse ergibt. Aus diesem Grund bekommen Souvenirs auch eine höhere Bedeutung in der modernen Zeit. Man kann das schnell erlebte nicht in Erfahrung transformieren und somit wird es schnell vergessen und die Zeit zerrinnt im Erleben und in der Erinnerung unter den Händen.

2.2.3. Temporalstrukturen und Selbstverhältnisse

In diesem Abschnitt geht Rosa der Frage nach auf welche Weise sich die veränderten Temporalstrukturen in den modernen und spätmodernen Identitätsformen widerspiegeln und wirft die Frage auf, ob es eine Dynamisierung oder Beschleunigung der Identität gibt. Er beschreibt diese Untersuchung folgendermaßen: "...() es wirken sich die Prozesse der technischen Beschleunigung auf die Beziehungen der Subjekte zu Raum und Zeit, zu Menschen und Dingen gleichermaßen aus, während die Beschleunigung des Lebenstempos ihr Handeln und Erleben verändert, indem sie die Handlungs- und Erlebnissraten pro Zeiteinheit steigert."

Man muss dem voraussetzen, dass das Selbstverhältnis in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verknüpft ist und in den Kulturkreisen unterschiedliche Bedeutung erlangt. Rosa beschreibt dabei in einem Satz diese Problematik sehr treffend: "Wer man ist bestimmt sich immer auch dadurch, wie man es geworden ist, was man war und hätte sein können und was man sein wird und sein möchte."

Folglich kommt er zu dem Schluss, dass Selbstverhältnisse demnach auch Zeitverhältnisse sind und diese große, kulturabhängige Variationen aufweisen können. Es gibt

Kulturkreise, in denen Vergangenheit und Tradition mehr Bedeutung zugewandt wird. In anderen Kulturen erwarten und Entwürfe der Zukunft den Sinn für das Selbst prägen. Zugleich müssen die Zeit und Identitätsmuster der jeweiligen Situation miteinander in Einklang gebracht werden. Durch diese Gegebenheit werden Veränderungen in den Temporalstrukturen, der Gesellschaft und in den Temporalstrukturen der Identitätsbildung und Identitätserhaltung aus.

Rosa postuliert die These, dass in der Postmoderne alle identitätskonstituierenden Beziehungen und Bestimmungen einer zeitlichen Markierung bedürfen „das heißt, dass man Berufe, Bezeichnungen, Familien jederzeit wechseln kann und somit verändert. Rosa schlussfolgert demnach, dass diese Lebens/Sichtweise zur Identitätsschrumpfung führt und spitzt seine Aussage in einer Konsequenz zu:“ Das Selbst zieht sich zu einem gleichsam prädikatlosen, punktförmigen Selbst zusammen, das sich mit seinen Rollen und Beziehungen beziehungsweise mit seinen potentiellen Identitätsprädikate nicht mehr restlos identifiziert, sondern ein gleichsam , instrumentelles Verhältnis zu ihm einnimmt.“²⁸ Häufiger wird in der Identitätsforschung die beobachtete Veränderung indes- sen als eine Dynamisierung der Identität bzw. des Selbst interpretiert. Das bedeutet, dass sich sie sich auch weiterhin durch ihre Rollen, Beziehungen und Überzeugungen definieren. Allerdings werden sie zeitlich instabil und ändern sich der Tendenz nach von Situation zu Situation und von Kontext zu Kontext.

Klinisch-pathologische Daten aus dem Jenaer Weichteiltumor Register

Von Bianka Günther

Zusammenfassung

Das Institut der Pathologie Jena ist seit 1978 tätig als pathologisches Referenzzentrum für Weichteiltumoren in Deutschland. In der aktuellen Analyse wurden die klinisch pathologischen Daten der Jahre 2006 und 2007 retrospektiv evaluiert. Insgesamt wurden über 7000 Fälle analysiert. Die Mehrheit der Fälle (> 75%) bildeten die Gruppe der Weichteiltumoren. Karzinome und nicht neoplastische Läsionen bildeten die restlichen Fallzahlen. Maligne Tumordiagnosen waren minimal häufiger vertreten als benigne Läsionen. Eine kleine Gruppe wurde kategorisiert als intermediär maligne. Unter den Weichteiltumoren waren Neoplasien mit fibroblastischer Differenzierung am häufigsten, gefolgt von fibrohistiozytischen, unklar differenzierten, lipomatösen, neuroektodermalen, vaskulären und glattmuskulären Tumoren. Weichteiltumoren traten bevorzugt in der zweiten Lebenshälfte zwischen 60 und 80 Jahren, mit einem Altersgipfel bei 70 Jahren, auf. Weiterhin waren Männer geringfügig häufiger betroffen als Frauen. Die Daten zu den einzelnen Entitäten bieten wertvolle Informationen über Häufigkeit, Topographie, Altersverteilung und Geschlechtsverhältnis von Weichteiltumoren. Sie sind in der vorliegenden Arbeit dargestellt und können bei differentialdiagnostischen Erwägungen hilfreich sein.

Einführung

Sarkome haben ihren Ursprung im mesenchymalen Gewebe oder im (Neuro)-Ektoderm [1, 2]. Da mesenchymales Gewebe ubiquitär vorkommt, finden sich die Tumoren im gesamten Organismus, was sich dadurch ausdrückt, dass die entsprechenden Entitäten in mehreren Bänden der WHO Klassifikation Berücksichtigung finden. Insgesamt handelt es sich um relativ seltene Neoplasien. Es ist mit einer Inzidenz der Sarkome von ca. 30/Million Einwohner zu rechnen [1]. Bezogen auf Deutschland bedeutet dies ca. 2400 Neuerkrankungen pro Jahr. Benigne mesenchymalen Tumoren sind etwa um den Faktor 100 häufiger. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, relevante klinisch-pathologische Daten aus dem Jenaer Weichteiltumor Register darzustellen.

Methoden

Es wurden alle pathologischen Befunde und Berichte der einzelnen eingehenden Tumorknoten mit ihren Ergebnissen zunächst systematisch per Computer aufgenommen und in einer Tabelle in einer Excel-Datei nach verschiedenen zuvor genau definierten Kriterien retrospektiv analysiert. Es wurden in dieser klinisch pathologischen Analyse die

Jahrgänge 2006 und 2007 erfasst, in eine Datenbank aufgenommen und nach den in Tabelle 1 aufgeführten Kriterien ausgewertet.

Resultate

Insgesamt war es möglich 7043 Fälle zu analysieren. Die Verteilung der Einsender auf die einzelnen Bundesländer ist in Abbildung 1 dargestellt. Es ist erkennbar, dass die Bundesländer und ihre dazugehörigen Einsendungen mit steigender Einwohnerzahl zunehmend vertreten sind. Somit stammten allein 40% aller Tumorproben nur aus den zwei bevölkerungsdichten Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg. Im Gegensatz zu diesen, erreichten das Referenzzentrum Jena nur 0,5 % aus dem kleinen Bundesland Saarland. Außerdem wurden 108 Einsendungen aus dem Ausland begutachtet.

Unter allen Einsendungen gehörten 78% zu der Gruppe der eigentlichen Weichteiltumoren. Die restlichen 22% bestanden aus Proben, die als nicht neoplastische Läsionen, reaktiv entzündliche Prozesse oder Karzinome eingestuft wurden. Somit gehörten diese nicht den mesenchymalen Neoplasien an und wurden bei der weiteren Auswertung nicht berücksichtigt. In die detaillierte Auswertung gingen schlussendlich 5469 Tumoren ein (Tabelle 1).

Die malignen Weichteiltumordiagnosen übertrafen die benignen Erkrankungen nur um einen geringen Prozentsatz (49% versus 35%). Als intermediär maligne wurden insgesamt 11,4% Tumoren eingestuft, wobei entsprechend der WHO Klassifikation zwischen lokal aggressiven und selten metastasierenden Tumorentitäten unterschieden wurde. Weiterhin ergab sich eine Gruppe mit 3% von Tumoren mit ungewissem malignem Potential, sowie eine kleine Gruppe von 1,6 %, die bezüglich Ihrer Dignität nicht kategorisiert werden konnte.

Die fibroblastischen und myofibroblastischen Neoplasien bildeten die am häufigsten auftretende Gruppe, gefolgt von Tumoren fibrohistiozytischer, unklarer bzw. keiner und lipomatöser Differenzierung. Diese vier Gruppen repräsentierten 65% aller registrierten Tumoren. Dieser Zusammenhang ist auch in Abbildung 2 illustriert. Sie verdeutlicht die prozentuale Häufigkeit der einzelnen histologischen Subgruppen. Neben den bereits genannten häufigsten Subentitäten, ist erkennbar, dass die glattmuskulären, chondro-össären oder skelettmuskulären Tumoren in insgesamt nur 6% aller Fälle diagnostiziert wurden. Es wurden insgesamt 175 Diagnosen registriert (Tabelle 1).

Ein Lipom wurde bei 2,2% der Fälle diagnostiziert, der atypische lipomatöse Tumor/das gut differenzierte Liposarkom trat mit einer Quote von 5,1% auf. Noch häufiger waren das zur fibrohistiozytischen Kategorie gehörende benigne fibröse Histiozytom mit einem prozentualen Anteil von 5,3 %, sowie das maligne fibröse Histiozytom/undifferenzierte pleomorphes Sarkom mit 7%. Es handelt sich bei letzteren eigentlich um Tumoren ohne erkennbare Differenzierung von hoher Malignität (G3). Rechnet man dazu das nicht weiter spezifizierbare spindelzellige Sarkom (6%) und das undifferenzierte Sarkom NOS (4,4%), die abhängig von den Parametern Mitoseanzahl und Nekrose auch als mäßig differenziert (G2) eingestuft werden können, macht die Gruppe der nicht näher spezifizierbaren Sarkome einen erheblichen Anteil am Einsendegut des Jenaer Weichteiltumor-Registers aus.

Das Erkrankungsalter zeigte ein sehr breites Spektrum. Die meisten Patienten erkrankten im Alter von 60 bis 80 Jahre mit einem absoluten Häufigkeitsgipfel im Bereich des 70. Lebensjahres. Ein relativ junges Erkrankungsalter zwischen 37 und 43 Jahren wurde für die zur Gruppe der fibrohistiozytischen oder fibroblastischen Tumoren zählende (noduläre) Fasciitis, das fibröse Histiozytom oder die Fibromatosen beobachtet. Im Gegensatz dazu waren Patienten, die an einem Myxofibrosarkom, einem undifferenzierten oder spindelzelligen Sarkom erkrankten, durchschnittlich zwischen 65 und 71 Jahren alt. Der jüngste Patient litt an einer Fibromatosis colli, die im Alter von nur einem Lebensmonat auftrat.

Weiterhin werteten wir die einzelnen Subkategorien bezüglich der Geschlechtsverteilung aus. Insgesamt bestand bei den meisten Subgruppen ein relativ ausgeglichenes Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Erkrankten. Eine Ausnahme waren die skelettmuskulären Tumoren, die bei Männern häufiger auftraten (73% versus 27%), während die glattmuskulären Neoplasien mit 61% vermehrt die Frauen betrafen. Entsprechend wurden

in der Analyse der anatomischen Lokalisation die skelettmuskulären Tumoren, sprich das Rhabdomyosarkom, bevorzugt im Bereich des Hoden diagnostiziert, während die glattmuskulären Tumoren, d.h. vor allem die Leiomyome, im Uterus auftraten.

Männliche Erkrankte waren mit 53% insgesamt etwas häufiger betroffen als weibliche Patienten mit 47 %. Eine metastatische Manifestation wurde bei 2% der Fälle angegeben.

Diskussion

Es wurden in dem 2-Jahres Zeitraum knapp 5700 Weichteiltumoren bei insgesamt über 7000 Einsendungen an das Jenaer Weichteiltumor Register retrospektiv analysiert. Darunter traten jährlich annähernd 1400 Sarkome auf. Die Tatsache, dass mehr Sarkome als benigne Weichteiltumoren registrieren wurden, liegt an der Selektion der Fälle durch die zusendenden Pathologen und die behandelnden Ärzte. Eine große Fallzahl benigner Weichteiltumoren wird nicht eingesandt, weil die Behandlung der Patienten unproblematisch ist. Es sind vor allem unklare Tumoren oder solche, die vor der Behandlung eine Zweitmeinung erfordern, die das Jenaer Institut erreichen.

Nach den angegebenen Inzidenzen der WHO über die benignen und malignen Weichteiltumoren müssten in Deutschland jährlich ca. 2400 Sarkome auftreten [1]. Das würde bedeuten, dass ca. 50% davon in Jena referenzpathologisch beurteilt werden. Damit kann das Jenaer Referenzzentrum die Funktion eines Registers wahrnehmen, das in der Lage ist, repräsentative klinisch-pathologische Daten zu diesen insgesamt seltenen Tumoren zu liefern.

Die Epidemiologie dieser Tumoren ist im Gesamten noch schlecht erforscht. In den Aufstellungen der Krebsregister, die das Robert-Koch-Institut publiziert, sind die Sarkome des Erwachsenenalters nicht aufgeführt [6]. Insgesamt geht man davon aus, dass Sarkome etwa 1 % aller malignen Neubildungen ausmachen. Es gibt nur eine spärlich und schlecht zu vergleichende Literatur zu diesem Themengebiet. Bis zum heutigen Zeitpunkt existieren laut Aussage der WHO keine Daten und Informationen darüber, ob es unterschiedliche epidemiologische Entwicklungen und verschiedene Inzidenzen in unterschiedlichen geografischen Regionen gibt [1].

Ebenso ist der Einfluss von Kanzerogenen und insbesondere ihre unterschiedliche regionale Bedeutung noch weitgehend ungeklärt. Als chemische Kanzerogene kommen Phenoxyacetat, Herbizide, Dioxin oder Chlorophenole in Betracht. Ätiologisch wurden vor allem ionisierende Strahlung, virale Infektionen und eine genetische Prädisposition mit dem vermehrten Auftreten von Sarkomen assoziiert. So ist bekannt, dass Patienten, die eine therapeutische Strahlendosis von mehr als 50 Gray zur adjuvanten Tumorthherapie verordnet bekommen haben, ein vermehrtes Risiko zur Entwicklung eines malignen fibrösen Histiozytoms, meist hoch maligne, aufweisen. Ebenso weisen Personen mit einer Mutation des Retinoblastom Gens ein signifikant höheres Risiko auf ein Sarkom nach Strahlentherapie zu entwickeln. Gehäuft erkrankten diese Patienten an einem

Osteosarkom [1]. Das Humane Herpes Virus 8 spielt eine Rolle bei der Entwicklung eines Kaposi-Sarkoms, sowie ist das Epstein-Barr-Virus assoziiert mit glattmuskulären Tumoren bei Patienten mit bekannten Immundefizieten. Vereinzelt genetische Prädispositionen sind bekannt z.B. bei der Neurofibromatose mit der Entwicklung von multiplen benignen Nerventumoren. Etwa 2% aller Patienten mit der Diagnose Neurofibromatose entwickeln einen malignen peripheren Nervenscheidentumor. Desweiteren ist auch das Li-Fraumeni-Syndrom mit einem vermehrten Wachstum von Tumoren des Weichgewebes und der Knochen verbunden [1]. Der weitaus größte Teil der Tumoren entsteht jedoch De-Novo, ohne bis jetzt entdeckten Zusammenhang mit exogenen oder endogenen Faktoren [1].

In unserer Analyse wurde das Patientenalter zum Zeitpunkt der Probeentnahme gleichgesetzt mit dem Erkrankungsalter. Dies ist sicher ungenau, da keinerlei weitere Information aus den Berichten gewonnen werden konnten, in wie weit eventuell schon vorher Beschwerden, spezifische Symptome oder Schmerzen bestanden. Auch lagen keine Verlaufsdaten vor, die eine Zuordnung der morphologischen und molekularen Befunde mit dem Überleben ermöglichen würden. Dies wäre sicher hochinteressant. Immerhin versterben etwa ein Drittel aller Sarkompatienten an der hämatogenen Metastasierung, die insbesondere die Lunge betrifft [3].

Vergleicht man unsere Ergebnisse mit den Daten der WHO zur Epidemiologie der Weichteiltumoren, so lässt sich insgesamt eine Übereinstimmung feststellen. So entspricht unsere Beobachtung, dass über ein Drittel der benignen Weichteiltumoren aus fibrohistiozytischen und fibroblastischen Tumoren, ca. 10% aus vaskuläre Tumoren und 7% aus Nervenscheidentumoren benigner Herkunft gebildet wurden, in etwa den Literaturangaben. Abweichungen ergaben sich bei den lipomatösen benignen Tumoren. In unserer Untersuchung nahmen sie nur einen Anteil von 15% bezogen auf alle benignen Weichteiltumoren ein. Dies kontrastiert mit einem Anteil von 33% WHO Angaben [1], was vorrangig auf die Unterrepräsentierung der Lipome in unserem Einsendegut zurückzuführen ist.

Das medianes Erkrankungsalter von 63 Jahren der Sarkome entspricht dem im WHO Band angegebenen durchschnittliches Erkrankungsalter von 65 Lebensjahren [1]. Auch konnten wir ein geringfügiges Überwiegen des männlichen Geschlechts von 53% belegen, sowie das gehäufte Auftreten der Sarkom an den Extremitäten in 40% der Fälle, wobei laut Angaben im WHO Band sogar 75% an den Extremitäten vorkommen sollen.

Ebenfalls wurden nur die Hälfte aller Sarkome als hochmaligne eingestuft (Grad 2 und 3), während die WHO eine Rate von 75% angibt [1].

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es zur Erforschung der epidemiologischen, klinisch pathologischen und molekularen Zusammenhänge der Weichteiltumoren weiterer Studien bedarf. Die hier vorgelegten Daten mögen dem Pathologen und klinisch tätigen Arzt Hilfestellung geben bei differentialdiagnostischen Erwägungen. Sie belegen den Wert einer zentralen Erfassung dieser seltenen Tumoren. Das Jenaer Institut für Pathologie ist weiterhin bemüht, als Referenzzentrum sowohl eine qualitativ hochwertige Diagnostik anzubieten, als auch die Erforschung der Weichteiltumoren voranzubringen.

Intertextualität in La parte de los crímenes in 2666 von Roberto Bolaño

Von Rosa Teresa Fries

Der vierte Teil von 2666, *La parte de los crímenes*, thematisiert die sogenannten femicidios in Ciudad Juárez im Norden Mexikos. Opfer dieser seit 1993 anhaltenden, mit Vergewaltigung und Folter einhergehenden, Mordserie sind vor allem junge Arbeiterinnen der großen, in dieser Stadt ansässigen Fabriken. Diese weitestgehend unaufgeklärten Verbrechen werden von Bolaño in 2666 fiktionalisiert, wobei der Bezug zur Wirklichkeit unverkennbar besteht, da sich der Text sehr eindeutig auf Ciudad Juárez bezieht. Diese Grenzstadt in Norden Mexikos heißt in 2666 Santa Teresa. Sie besitzt dieselbe geographische Lage und die daraus resultierenden sozio-ökonomischen Verhältnisse wie Ciudad Juárez und kann zweifellos als Kopie dieser gelten. Neben vielen anderen Texten, die in 2666 aufgerufen werden, ist es in *La parte de los crímenes* vor allem die Reportage *Huesos en el desierto*, die als Intertext fungiert. Sie wurde von dem Journalisten und Schriftsteller Sergio González Rodríguez verfasst, der selbst mehrmals nach Ciudad Juárez reiste, um für die Zeitung *Reforma* über die femicidios zu berichten, bevor er schließlich die Ergebnisse seiner Recherche in *Huesos en el desierto* zusammenfasste. Diese Reportage changiert zwischen Analyse, Essay und Augenzeugenbericht. Sie beleuchtet die Morde unter Einbeziehung gesellschaftlicher Faktoren und thematisiert dabei die mangelhafte Intervention von Polizei und Staat. Dialogisch inszenierte Berichte von Angehörigen und detaillierte Beschreibungen der Örtlichkeiten verhelfen diesem Text zu einer literarischen Dimension, ohne dessen Wahrheitsanspruch in Zweifel zu ziehen. Bolaño, der selbst nie vor Ort war, bezieht sich in *La parte de los crímenes* sowohl inhaltlich, als auch in seiner erzählerischen Vorgehensweise auf diese Reportage. Er verwendet Details aus verschiedenen Fällen, die Sergio González Rodríguez in *Huesos en el desierto* präsentiert, um mit diesen neue, fiktive Morde zu konstruieren, die dadurch eine starke Ähnlichkeit zu den realen Verbrechen aufweisen. Beispielsweise berichtet Sergio González Rodríguez von einem Mädchen, das seinem Peiniger entkommen konnte und in der Lage war, ihn zu denunzieren. In 2666 schafft Bolaño einen ähnlichen Fall, doch gelingt es seiner Figur nicht, Hinweise auf den

oder die Täter zu geben, da das Mädchen kurz nachdem es ein Krankenhaus erreicht, stirbt. Sergio González Rodríguez schildert zudem den Fall von Abdel Latif Sharif Sharif, der als Mörder angeklagt, im Beisein von Journalisten schließlich zwei Männer beschuldigt, die wahren Täter der femicidios zu sein. Diese von ihm beschuldigten Männer sind Cousins. In 2666 ist es Haas, ein Deutscher mit US-Staatsbürgerschaft, der im Gefängnis

dem fiktiven Sergio González und anderen Journalisten die Cousins Antonio und Daniel Uribe als mutmaßliche Täter präsentiert. Haas, wie auch Sharif werden von den mexikanischen Behörden als Sündenböcke benutzt, um ihre eigene Inkompetenz zu kaschieren. Die narrative Methode Bolaños von den Leichenfunden zu erzählen, basiert auf den Angaben, die in *Huesos en el desierto* bezüglich verschiedener Opfer gemacht werden. Die Beschreibungen der Opfer in beiden Texten sind dabei streckenweise nahezu identisch. In 2666 erzählt ein geradezu schockierend neutraler Erzähler von den tot aufgefundenen Frauen: die vom Opfer erlittenen Verletzungen werden aufgezählt, die von der Frau getragenen Kleidungsstücke benannt und die Position der Leiche beschrieben. Bolaño nimmt diese Art der Beschreibung jedoch nur als Ausgangspunkt und entwickelt sie zu einer narrativen Strategie weiter, durch die das Ausmaß der Verbrechen, sowie die Indifferenz der ermittelnden Polizisten, als Stellvertreter des Staates, illustriert werden. Die Reihung von Schilderungen von Leichenfunden im Tonfall eines Polizeiberichts zeigt die Ähnlichkeit der verschiedenen Fälle auf, wobei diese Erkenntnis zu keiner Konsequenz seitens der staatlichen Behörden führt. Die ständige Wiederholung, sowie der indifferente Tonfall des Erzählers verweisen klar auf die geringe Bedeutung, die jedes Opfer für die Ermittler hat. Die Verbrechen sind für *La parte de los crímenes* strukturbestimmend, da sie andere Handlungsstränge unterbrechen¹ und durch die schiere Masse an Opfern die Gewichtung der verschiedenen Narrative dieses Teils von 2666 zu Gunsten dieses Handlungsstrangs verschieben. Durch die Fiktionalisierung der Verbrechen und die narrative Anordnung werden die Ermittlungsprobleme ausgestellt, die zum Teil aus den misogynistischen Klima, dass in Santa Teresa vorherrscht, resultieren. Die anderen Handlungsteile von *La parte de los crímenes* ergänzen diesen Leseindruck, indem sie nochmals und auf verschiedenen Ebenen den latenten Frauenhass verdeutlichen. Ein Beispiel dafür sind die Witze, die sich die Polizisten untereinander erzählen, in denen Gewalt gegen Frauen verherrlicht bzw. Teil der Pointe ist.² Ebenso zeigt der von ihnen geprägte Begriff der “violación por los tres conductos”³ sowie die häufig auftauchende Vermutung, dass es sich bei dem Opfer um eine Prostituierte handelt und die daraus folgende Implikation, dass der Toten eine Mitverantwortung an dem Verbrechen zukommt, dass es ihnen an Sensibilität und Empathie mangelt. Es wird deutlich, dass eine derart geprägte Gesellschaft Verbrechen dieser Art eher begünstigt, als verhindert.

Trotz der Verwendung sehr ähnlicher Fälle ist *Huesos en el desierto* nicht als bloßes Arbeitsmaterial für 2666 zu verstehen, sondern wird von Bolaño explizit als Intertext aufgerufen. Besonders deutlich wird die intertextuelle Beziehung beider Texte an Figuren, die Bolaño der Wirklichkeit und damit dem Narrativ von Sergio González Rodríguez, entlehnt. Diese teilen mit ihren realen Vorbildern Beruf, Nationalität und Biographie und tragen zur starken Präsenz dieses Intertextes bei, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen: Nachdem die Inhaftierung von Haas nicht dazu geführt hat, dass die Morde aufhören, wird Albert Kessler, ehemaliger FBI-Agent und Experte auf dem Gebiet der Serienmorde, nach Santa Teresa eingeladen, um zur Aufklärung der Verbrechen beizutragen. Bolaño nimmt mit dieser Figur, wie schon durch die minimal Veränderung des Nachnamens deutlich wird, Bezug auf den Kriminologen Robert K. Ressler, der dieselbe Berufsbiographie wie seine fiktive Version besitzt. Ebenso wie Kessler in 2666 interessierte er sich für das Phänomen der femicidios und besuchte deshalb Ciudad Juárez, wie von Sergio González Rodríguez in *Huesos en el desierto* berichtet wird, der ihn zudem in seiner Reportage zitiert.

Noch deutlicher wird die Verbindung zum Intertext in der Figur Sergio González, da Bolaño den Journalisten und Verfasser von *Huesos en el desierto* selbst auftreten lässt. In 2666 wird dieser von der Zeitung *La razón* nach Santa Teresa geschickt, um über el penitente zu berichten, einen unbekannten Täter, der Kirchen beschmutzt und im Zuge dessen zwei Menschen ermordet hat. Sergio González ist Kulturjournalist in Mexiko-Stadt und übernimmt diese Aufgabe, da er in finanziellen Schwierigkeiten steckt. Zwar wird ihm bei seiner ersten Reise nach Santa Teresa von einem der Priester über die Frauenmorde berichtet, doch weckt dies sein journalistisches Interesse (noch) nicht. Erst circa 100 Seiten später tritt er wieder in Erscheinung, als er einer Prostituierten von den Morden erzählt und sich bewusst wird, dass es vor allem Arbeiterinnen sind, die zu Opfern der unbekannten Täter werden. Die Abstände zwischen seinen Auftritten in der Erzählung verringern sich und er emanzipiert sich, in dem Maße wie sein eigenes Interesse an den Verbrechen steigt, von seiner Rolle als Nebenfigur. Er wird insofern wichtig für die Handlung, als dass er im Zuge seiner Recherche mit verschiedenen Personen in Santa Teresa spricht, die so im Dialog mit ihm die Möglichkeit haben, sich zu den Verbrechen und Problemen zu äußern. Mittels dieser Figur gelingt es Bolaño, die wirtschaftlichen Verhältnisse der Stadt zu skizzieren und statistische Daten einzustreuen, ohne deren Erwähnung vollständig

einem allwissenden Erzähler überlassen zu müssen. Deutlich wird dies beispielsweise an dem Gespräch des Journalisten mit der Beauftragen der Abteilung für sexuelle Delikte, die ihm von der geringen Arbeitslosenquote und der daraus resultierenden Einwanderungswelle vor allem weiblicher Arbeitskräfte berichtet. Das Interesse des fiktiven Sergio González zur Aufklärung der Fälle beizutragen, ist jedoch nicht stetig, sondern schwankt. Er lässt sich beispielsweise bei der zweiten Pressekonferenz von Haas durch einen Kollegen vertreten, um eine Rezension über die neue lateinamerikanische Literatur zu schreiben. Später nimmt er seine Recherchetätigkeit jedoch wieder auf und überzeugt seine Arbeitgeber davon, ihn wieder nach Santa Teresa zu schicken. Er tritt erneut mit dem beschuldigten Haas in Kontakt und ist bei der Leichenschau des Opfers Michele Sánchez anwesend. Schließlich wird er von der Abgeordneten Azucena Esquivel Plata, deren Jugendfreundin in Santa Teresa verschwunden ist, beauftragt, seine Recherche zu intensivieren und seine Ergebnisse zu veröffentlichen, um die von ihr vermuteten Seilschaften zwischen Politik, Polizei und organisiertem Verbrechen aufzudecken. Dieser Auftrag beschließt *La parte de los crímenes*, wenn man von einer letzten Schilderung eines weiteren Leichenfundes absieht. Der Leser ist in der Lage, die Leerstelle, die der Text so explizit offen lässt, zu füllen, indem er sich vorstellt, dass das Ergebnis dieser Recherche im Auftrag von Esquivel Plata *Huesos en el desierto* sein wird, da der Journalist, wie von der Abgeordneten bemängelt, bislang noch keine bahnbrechenden Artikel über die *femicidios* veröffentlicht hat. Die Publikation von *Huesos en el desierto* muss folglich nach den in 2666 geschilderten Ereignissen stattfinden. Auf diese Weise enthalten sich *La parte de los crímenes* und *Huesos en el desierto* gegenseitig und stehen in einer zirkulären Bewegung zueinander. In Borges'scher Manier erinnert Bolaño so vielleicht auch daran, dass die Wirklichkeit aus verschiedenen Narrativen aufgebaut ist und die Realität letztlich nur ein Teil der Literatur bildet.

Bolaño bildet die Wirklichkeit, d. h. die stark misogynistischen Tendenzen innerhalb der Gesellschaft, die prekären Arbeits- und Lebensbedingungen, die soziale Unzufriedenheit sowie den Drogenhandel und das organisierte Verbrechen von Ciudad Juárez ab, indem er die realen Geschehnisse fiktionalisiert. Durch die intertextuelle Relation zu *Huesos en el desierto* hält 2666 die Verbindung zu den realen Verbrechen in Ciudad Juárez aufrecht, da diese durch den starken Intertext in *La parte de los crímenes* präsent bleiben. Dieser Bezug zur Realität verleiht den Schilderungen Bolaños zusätzlich an Bedeutung und

eröffnet die Möglichkeit, die Leser auf einer extra-literarischen Ebene zu erschüttern, da die beschriebenen Morde sowohl innerhalb als auch außerhalb der Fiktion stattfinden. Bolaño nutzt so die erzähltechnischen Möglichkeiten der Literatur, ohne dass sein Narrativ auf Grund seines fiktiven Charakters etwas von der beschriebenen Wirkung auf die Leser verliert. Die intertextuelle Beziehung zur Reportage *Huesos en el desierto*, die durch ihren journalistischen Anspruch dafür bürgt, reale Geschehnisse zu berichten, macht dies möglich.

The Effects of the Global Economic Crisis on the Western Australian Busi- ness Environment

**Von Tobias Schulze
Frenking**

Abstract

This research project aims on answering the question to what extend Western Australian businesses, especially in the mining sector, have been effected by the global economic crisis. The main trigger of the global economic downturn was the sub prime crisis in the United States in mid 2007 which still affects the world economy and global financial markets.

To understand the complex interrelated nature between financial markets and economic growth, the study is based on theories of growth and decline of economies and the role of financial markets. In this context, main drivers of economic growth in the era of Globalization theory will be subject to analysis. The emergence of global institutions, a global marketplace and foreign direct investment are of major importance to ensure stability and the development of a global economy.

Then, the focus is on Australia as a major supplier of natural resources such as iron ore, gold, gas and oil. These commodities play a significant role in economic growth for Australia and represent the major share of Australia's export earnings. Historically, Western Australia has been and still is the mining state and plays a crucial role in this context. Its contribution to total Australian exports is substantial and is a driver of the Australian economy. The development of the Chinese economy is of major importance to the stability of Australia's export-based mining sector and is one of the crucial drivers of growth.

An analysis of the development and course of events of the sub prime and world economic crisis provides the basis for explaining the effects to Australia's economy. This includes a consideration of how and to what extend the Australian Government enforced appropriate measures to avert a recession.

In contrast to most other developed economies, Australia has not fallen into recession due to the implementation of various economic stimulus packages worth over \$ 70 billion. However, the current situation implies that there are still significant downside risks for the Australian economy.

The project also examines how this crisis may influence the long-term competitiveness of Australia.

Rio Tinto, a major Australian mining company, is used as a case study to reveal direct connections, if any, between the world economic crisis and mining in Australia. The company is a heavy-weight in the Australian Stock Exchange and has suffered more than 75

% in terms of loss of share value from the global economic downturn despite superior operational performance and strategic investments.

1 Introduction

1.1 Rationale

The topic "The Effects of the Global Economic Crisis on the Australian Business Environment" emerged as a consequence of the current economic slowdown in Australia which significantly affects the Western Australian mining sector and its sub branches. The global recession which was anticipated by the World Bank for 2009 (DeutscheWelle, 2009) was triggered by the sub prime crisis in the United States in mid 2007. This research project explains connections between the economic down turn in the US and its effects on the Australian economy.

As the global crisis has hit many industrialized countries, this research attempts to uncover the extent to which the Australian economy has been affected. In 2007, Western Australia's mining sector accounted for over 25 % of the State's economy and thus plays a significant role in Australia's economy (Australian Bureau of Statistics, 2008). Any negative development in this sector is likely to influence the rest of the economy. The shares of mining companies in the Australian Securities Exchange (ASX) will be scrutinized as they are deemed to be an indicator of market participant value perception.

Rio Tinto is one of Australia's major mining companies. Developments around its operations and share prices will be used to explain how the global crisis influences the profitability of one particular yet significant company in Australia. The research will show, if any connections can be confirmed between the global economic slowdown and the decrease in share value of Rio Tinto.

1.2 Methodology

In this research project the main source of information will be derived from secondary data. Secondary data is information which has already been collected and made available and includes for example journals, academic articles, surveys and government publications (Department of Tourism, Regional Development and Industry, 2009).

Data for particularly analyzing the mining industry of Western Australia will be mainly collected from company profiles, company archives, Australian Stock Exchange publications, Australian Bureau of Statistics and press releases. Both qualitative and

quantitative data will be used as sources for research. Qualitative data refers to data which consists of non-numerical information and gives more in depth information and focus on describing meaning (European Commission, 2009). Examples of qualitative data are case studies and interviews. Quantitative data is usually numerical and has been collected through experiments, questionnaires or tests. This type of information is more structured to enable analysis of data and thus more reliable.

Using secondary data provides the opportunity to access information faster and cheaper because collecting primary data is a long and cost-intensive procedure (European Commission, 2009). Secondary data also avoids problems relating to data collection. It allows considering different perspectives on the same issue from various sources to filter key information.

Problems with secondary data might occur due to obsolescence of information as well as degree of authenticity.

As data quality is a major concern when examining secondary data, reliability must be ensured prior to data usage. Therefore, secondary data will be used by identifying, evaluating and reassessing the available information before including findings in the projects. For the purpose of this study, reliability of data is deemed to be associated with the publishing author and/or body. This includes sources from government and official sources as well as publications of autonomous and non-biased institutions.

The International Monetary Fund (IMF) provides large databases of reliable and recent secondary data which will be a main source of statistical information regarding economic indicators and growth.

1.3 Scope

The theoretical framework of this dissertation will be established by summarizing the main ideas of relevant theories of growth and decline of economies: the Classical, New Growth and Globalization theory. Other approaches to measure growth and decline of economies such as Creative Destruction or the Neo Classic Theory will not be integrated. In this context, several factors impacting on global economic growth will be analyzed. A brief introduction of Australia's economic history will be followed by a detailed analysis of the transformation of Western Australia's economy from an agricultural dependant to global-scale export-based supplier of commodities.

The role of financial markets concerning the growth of an economy will be examined without going into too much detail about the complex nature of the global financial system. Rather, focus will be laid on if and how the performance of financial markets can be used as an indicator of economic growth and decline. The research will consider events of the sub prime crisis and how the volatility in the US financial market spilled over to other countries and eventually led to a global economic crisis. In this context, spillover effects to the Australian economy and Government response will be subject to scrutiny. This research will attempt to reveal methods the Australian Government used to counteract the global threat of a severe recession like most other developed nations experience. Thus, direct effects of the global economic crisis on macroeconomic parameters in Australia's economy will be revealed.

Focus will be laid on Western Australia's economy in particular which depends to a high degree of the mining sector's performance. The analysis will scrutinize how and to what extent the Western Australian mining sector was affected by the global economic downturn, ignoring the impact on other sectors and industries. In this context the performance of the Australian metals and mining index (S&P ASX XMM) listed on the ASX will be taken into consideration.

Emphasis will further be laid on current developments in the Australian economy and the degree the economy is recovering during the beginning of 2009.

A case study on Rio Tinto aims to explain the effects on the global economic crisis on one major Australian mining company. Although other companies have been affected to a similar extent this research will focus solely on the effects it had on Rio Tinto Ltd, the Australian-based unit of the Rio Tinto Group.

The research takes only events into consideration which occurred prior to June 15, 2009.

1.4 Shortcoming

This research project focuses on three major theories of economic growth whereas other important theories which contributed to the general understanding of economics and modern economic theories have not been covered. Important approaches like Schumpeter's "Creative Destruction Theory" or the Keynesian Economics will not be used to explain the derivation of modern economic growth theory due to constraints of the scope of the research.

Globalization theory is a very complex and versatile area. Globalization affects man kind on various levels and can be described from many perspectives. This project focuses only on the business perspective and neglects all other.

Australia's economic development is covered to a smaller degree as the project emphasizes particularly Western Australia's economic history. Focus will be on the analysis of the current economic situation of Australia and Western Australia, ignoring the rest of Australia's states and territories and the various countries in Australia's proximity which influence economic development in the region significantly. Western Australia's agricultural, manufacturing and service sector will not be subject to analysis despite their importance to economic growth.

Although several other indexes listed on the ASX reveal effects of the global financial crisis on the Australian financial market to a high degree, emphasis will not be placed on their development. Only the S&P ASX Metals and Mining will be subject to the research.

The global economic crisis evolved from various critical economic and financial developments in many countries, involving governments, institutions and companies around the world. The research does not highlight details about the emergence of the crisis in the US and spillovers to various countries. Only a brief introduction of the main events and the circumstances which caused the sub prime crisis will be explained without showing all implications for the US economy or other major economies in the developed and developing world. Also, the role of special financial instruments such as hedge funds or the collapse of financial institutions in the US

which worsened the situation will not be covered. The effects of the global economic crisis on other countries besides Australia will not be taken into consideration. Some of the latest information integrated in this research may not be absolute as economic indicators for countries and regions are usually adjusted. Forecasts and expected development regarding information gathered in the last weeks in the process of this research can be subject to changes and alignments as statistical data will be re evaluated in the months to come.

The case study of one of Australian's largest mining companies, Rio Tinto, does not necessarily reflect the development of all mining companies, especially not the development of the large number of small and medium size enterprises which grew during the booming years of Western Australia's mining sector. Rio Tinto plc, the British-based

counterpart of Australian-based Rio Tinto Ltd, will not be considered in this analysis due to importance and direct connection of Rio Tinto Ltd to the Australian economy. The case study is not representative for other Australian companies which operate in other industries and thus can only show how one particular company was affected by the global economic crisis.

2 Economic Growth and Impacting Factors

Economic theory provides the fundamentals for analyzing and anticipating growth patterns of an economy. The following chapter summarizes selected economic growth theories and outlines drivers of economic growth in the increasingly interrelated global network of national economies.

2.1 Theory of Economic Growth

The main aim and common purpose of economies all over the world is to increase living standards for the current population and to foster sustainable economic growth for future generations.

The main indicator for economic growth is the real Gross Domestic Product (GDP) growth which is the "aggregate measure of production equal to the sum of the gross values added of all resident institutional units engaged in production. [...] The sum of the final uses of goods and services (all uses except intermediate consumption) measured in purchase prices, less the value of imports, or the sum of primary incomes distributed by resident producer units" (OECD, 2009a).

The real GDP is the best indicator of an economy's growth as it shows the growth of an economy, inflation-adjusted.

A sound macro-economic environment provided by governments for economic growth has to be developed to promote sustainable economic growth. Main indicators are the consumer price index (CPI), unemployment rates, interest rates, balance of payments and foreign direct investment (FDI).

The nature of economic growth has been subject to controversial discussions for centuries and numerous attempts have been made to explain and understand the continued pursuit of growth as well as predicting its drivers and trends.

Whereas providing the basic human needs and raising living standards around the world is understood as the main reason why mankind is pursuing economic growth there has

always been uncertainty of what future drivers and trends are. Especially today, the sophisticated networks of financial markets, consumer behavior and economic performance bring deeply-rooted problems for predicting future development. Generally, economic growth is understood as “steady growth in the productive capacity of the economy (and so a growth of national income)” (Wordnet Princeton, 2009).

2.1.1 Background

One of the first findings related to economic growth was made by Ibn Khaldun in his publication "Prolegomena" in 1377. Dawood and Rosenthal (1967) describe Khaldun's work as the "earliest attempt made by an historian to discover a pattern in the changes that occur in a man's organizational and societal organization". Khaldun describes the nature of mankind pursuing economic wealth to raise standards of living.

Year	Theory	Principles
14 th century	Prolegomenon	Population growth influences wealth / labor theory of value
16 th - 18 th century	Mercantilism	Wealth is determined by accumulation of precious metals
1770s – 1870s	Classical Growth Theory	Division of labor / international trade increases a nation's wealth and leads to economic growth
1870s – 1920s	Neo Classical / Exogenous Growth Theory	Supply and demand / maximization of profits leads to economic growth / theory of diminishing returns
1930s	Keynesian Economics	Monetary & fiscal intervention / aggregate demand and aggregate supply determines economic growth

1940s	Creative Destruction	Innovation is driver of sustainable economic growth / destruction leads to value creation
1950s	Chicago School of Economics	Government-regulated monetary policy and private sector regulation foster economic growth
1980s	New Growth / Endogenous Growth Theory	Knowledge and technology main drivers of economic growth
1980s – Now	Theory of Globalization	Growing economic integration and a global marketplace influence economic growth

Figure 1 History of Economic Growth Theory

Figure 1 summarizes the major economic growth theories since the 14th century which contributed to the development of modern economic theory. For the purpose of this study the following growth theories are explained in some detail:

- Classical Growth Theory
- New Growth Theory
- Theory of Globalization

2.1.2 Classical Growth Theory

The classical period of economic growth paved the way to a modern perspective on economics and heralded the new era of industrialization.

It was the turning point from the former medieval Mercantilism (Ekelund, 2004) which refers to an economy which determines its power by accumulating the amount of gold, silver and other assets. Ekelund (2004) describes this transition era as the "intervening period between feudalism and liberalism"

2.1.2.1 Adam Smith: Pioneer of Classical Growth Theory

With the publication of Adam Smith's "Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" in 1776 the belief in Mercantilism faded and introduced a new theory of economic growth. The classical growth period can be roughly dated between the publications of Smith's "Wealth of Nations" and John Stuart Mill's death in 1873 (Ekelund, 2004). Three essential pioneering factors can be discovered in Smith's theory of economic growth namely the division of labor, the analysis of price and allocation and the nature of economic growth. A key tool in his theory is that exchange of goods and services is facilitated by the use of money.

Division of labor:

- The main concept of the division of labor is that increases in productivity of each worker involved in the production process can be gained through specialization. Dividing the work load into subtasks rather than manufacturing a product completely increases efficiency. Even though Smith saw great potential for productivity increases he also realized that this type of work would have negative effects on workers motivation due to "stupid, repetitive tasks" (Cunningham Wood, 1993). Smith argues that division of labor will make industrial production more efficient through a learning curve phenomenon and repetition of work. The theory proposes three advantages of division of labor which contribute to the wealth of an economy; "the increase in skill and dexterity of every worker, the saving of time and the invention of machinery" (Ekelund, 2004).

Price analysis:

- Smith distinguishes between a natural and a market price even though close relation exists between the two. The theory defines the natural price as the supply price of a commodity whereas the market price is influenced by several indicators such as the demand for the commodity and its scarcity. In equilibrium the natural and market price are the same whereas in case of a higher market price this situation would reward labor with a higher salary rate and thus attract labor and expand supply. This development would in turn re-establish equilibrium again (Cunningham Wood, 1993).

Economic growth:

- The nature of a country's economic growth is derived from its ability to create an economic surplus which allows investment and thus further growth. Smith's theory is based

on the belief in natural liberty emphasizing the idea of "laissez-faire" (with some important exceptions) of the role of governments as well as economic growth being the driver of higher standards of living. Smith believes in an economic world where government interference is in most cases unnecessary and undesirable and uses the metaphor of the "invisible hand" to explain the equilibrium between supply and demand. The main idea behind this "invisible hand" is that in an economy where consumers and producers can freely decide what to buy and to sell, the market as a whole will find an equilibrium which is beneficial to all market participants (Eltis, 1984).

Whereas division of labor initiates the economic growth process, capital accumulation continues it because Smith regards capital or "stock" as crucial for growth of an economy. It can be used for consumption or investment. The higher the share of investment the more growth potential lies in a nation.

Smith emphasizes the importance of the rate of capital accumulation as one major contributor to economic growth as population and labor force will not grow without it and thus the industry cannot expand. The proportion of labor force that is employed productively and their efficiency determine the rate of capital accumulation (Hunt, 2002).

National output is determined by the number of workers employed in the economy. Smith argues that wage increases will lead to higher living standards which will boost population growth and thus increase the work force and an economy's ability to enlarge national output and therefore a nation's wealth (Cunningham Wood, 1993).

2.1.2.2 International Trade Drives Economic Growth

Smith's books "The Theory of Moral Sentiments" (1759) and "The Wealth of Nations" (1776) are considered the basis for establishing economics as a scientific discipline and the foundation for economic growth theory (Ekelund, 2004). David Ricardo extended Smith's theoretical framework further and created the "Ricardian System" which had a great impact on following economists and the overall direction of future economics. Like Smith, Ricardo emphasized the need of less protectionism, free trade as well as free competition. Ricardo's key thesis was that international trade would be beneficial for both participating countries even if one of the two is more productive in producing both traded goods. Each country should concentrate on the production of the one product where it has the relative productivity advantage. This implies that each country will

experience economic growth when concentrating on producing a product for which it has a comparative advantage.

In "Principles of Political Economy" (1817) Ricardo wrote on the effects on economic growth and capital accumulation by changing the relative income shares of land labor and capital. The most important part was the determination of rent. The theory of rent was based on two main assumptions. Firstly, land differed in its quality and fertility and that all land could be scaled on its fertility. Secondly, due to competition, the rate of profits is equally distributed between the farmers, who were renting land from the landlords (Hunt, 2002).

2.1.2.3 Limitations

The Classical Growth Theory was of outstanding importance and the foundation for modern theories of economic growth. However, there were several weaknesses and uncertainty remains for feasibility because certain assumptions were incorrect. Namely the existence of perfect information and knowledge of international markets and opportunities, full mobility of labor and production forces within an economy and full labor employment in each country. Another weakness is that all theories considered only two countries and two commodities and neglected the dynamics of international trade (Khambata and Ajami, 1992).

Whereas costs of labor are an integral part of the Classic Theory, theorists did not include other resource costs for production such as capital and transportation.

2.1.3 New Growth Theory

The essence of the New Growth Theory, in comparison to the Classical Growth Theory and Neo Classical Growth Theory, is that economic growth can only be sustainable when emphasis is laid on development of knowledge. This implies that an economy's ability to create knowledge "creates opportunities for nearly boundless growth" (Cortright, 2001). The core aspect behind this theoretical approach is that ideas and innovation determine the long-term growth of an economy rather than natural resources or capital. Developing countries can, if concentrating on knowledge as a crucial part of economic development, grow rapidly by using the already existing "world-wide stock of knowledge" (Romer, 2007). The New Growth Theory can also be labelled as the "endogenous" growth theory because technological progress is seen as a result of economic activity. In the Classical the rate technological progress is assumed to be constant.

The traditional perspective on economics relies on the theory of diminishing returns of capital and labor which result in increasing marginal costs. This approach would lead to a stage where economic growth becomes slower and eventually stop (Cortright, 2001). In the 1950s, Robert Solow created a model which included the diminishing returns of capital and labor but also added a new factor, namely technical knowledge. The model describes technology as a process of always expanding knowledge contributing to economic growth. In this sense technology was not generated by economical forces, thus this model is also called "Exogenous Model of Growth" (Romer, 1994). The model laid the foundation for the formulation of the New Growth Theory in the 1980s in which sustainable growth is determined by development of human capital and new technologies.

2.1.3.1 Knowledge as a Key Driver of Economic Growth

The New Growth Theory states that knowledge is different to most other goods. Knowledge is commonly understood as being neither a rival nor an excludable good because more than one person can use the good at the same time and no person has the ability of excluding other persons from using this good. Thus knowledge is one of the few goods that has increasing returns, in contrast to capital and labor which have diminishing returns. The non-rival nature of knowledge is the factor which contributes to economic growth. By making it possible to share knowledge at almost zero costs the world accumulates knowledge about how to exploit existing resources. Nevertheless restrictions to public use of knowledge exist; like patents, trademarks and copyrights. According to Cortright (2001, 2) it is not the actual technology like the Internet or the computer but "the process that generates ideas and innovations [...] that is the force that sustains economical growth." The New Growth Theory also stresses the role of the government as it is a governments' duty to provide incentives for innovation and creation of new ideas regarding R&D, education systems, trade liberalization and tolerance for diversity (Sengupta, 1999).

2.1.3.2 Limitations

The New Growth Theory emphasizes knowledge and creativity as the main driver of economic growth which implies that due to the complexity and large potential of the human brain, there are no limits for economic growth. The theory neglects the fact that external influences like limited resources, wars, terror and especially threats from the political

environment can hinder creativity and knowledge to develop. Political freedom and freedom of speech are the key pillars of this theory to realize economic growth.

However, it is evident that in connection with the western world's surge of individual freedom and creativity since the beginning of the 19th century, economic growth which was mainly caused by technical progress due to innovation gained momentum. On the other side, countries where political freedom was suppressed like dictatorships and authoritarian governments experienced far lower rates of economic growth. This is mainly due to the fact that investment in absolutistic countries is more risky and thus less likely to be undertaken by international investors (Barro, 1997). As creativity is a product of free thought, limitations of growth are given by the degree of a country's willingness to allow freedom of thinking. This implicates that democratic countries are more likely to see growth implying that the main limitation factor of New Growth Theory is political freedom.

2.1.4 Theory of Globalization

The most recent development having a major impact on economies all over the world is referred to as Globalism or Globalization.

Although Globalization has been analyzed and referred to in an unlimited number of articles and publications, no consistent definition of the term exists. A number of different perspectives on the nature of this process have been discovered. For instance, one expression describes Globalization as "global competition characterized by networks of international linkages that bind countries, institutions and people in an interdependent global economy" (Deresky, 2006, 3).

The World Bank (2009) defines it as "growing integration of economies and societies around the world".

From a broader and seemingly more logical perspective WTO Director General Mike Moore (2009) calls it "economic evolution" because it is not a process which is new to the world's economy. In reality it has developed over the years, and gained momentum in the last two decades due to a favorable environment.

In this research Globalization is referred to in a business context. It is however commonly accepted that the concept has various facets such as connectivity of global social life and political developments.

The concept of Globalization is subject to debates in almost all parts of society. Particularly prominent is the discussion if the recent trend is increasing the gap between rich and poor in the world while destroying the environment or whether it is a "high speed elevator to universal peace and prosperity" (World Bank, 2009). In a business sense, the world is changing from isolated economies protected by governments through trade and investment barriers to a global marketplace for production and investment. This change is characterized by more sophisticated networks of transport and communication, rapid technological development and declining barriers for trade and investment (Hill, 2007).

2.1.4.1 Emergence of a Global Economy

The IMF states that there are several factors which form the basis of Globalization theory namely strong global institutions, sound macroeconomic policies of governments, an educated workforce and existence of a market economy (IMF, 2008). In the early 1990s, the collapse of communism created a new chance for economic growth as many of the former communist countries enforced free market economies and thus attracted foreign direct investment.

Several elements contributed to the fast development of rising international trade and growing wealth around the globe. Technological change and advances in IT created the basis for a sophisticated global network with the emergence of the Internet and the World Wide Web. Almost unlimited and fast data exchange is the main technology pillar of a global economy as it eliminates "constraints of location, scale and time zones" (Hill, 2007).

Significantly lowering countries' regulatory and administrative barriers as well as changing the principles of the economy by selling state-owned assets to private investors have enhanced competition and liberalized markets. Due to this development companies of all sizes, in emerging and industrialized nations, grasp the opportunity to expand internationally.

Another major contribution to the emergence of a global economy was the development of world-wide supply-chains of production which refers to the procurement of inputs into the production process from different parts all over the world. The costs and quality of

these inputs, products or services, vary in countries due to labor, land and capital costs (IMF, 2008a).

By focusing core competencies and outsourcing activities to more efficient partners, Globalization has become the framework which gives companies the opportunity to gain sustainable competitive advantages.

This leads to increasing developments of global value chains which consist of a number of different locations where value is created and products are assembled, also labeled International Production Networks (Meyer, 2000).

Businesses all over the world have the opportunity to profit from this trend as it brings growth opportunities through increased potential customers and cost reductions.

2.1.4.2 Limitations

Sustainable economic growth in a global economy depends on many variables. This can make the system become vulnerable in spite of or because of its scope. The performance and stability of a small number of the large players in this global economy have the potential to influence the whole, which suggests that a single economy's downturn can lead to imbalance. Spillover effects and chain reactions can impede economic growth as all parts of the world are becoming increasingly interconnected and reciprocal.

Economic gains for individual economies provoke disadvantages for others due to environmental pollution, increased prices, shortage of commodities and labor or destruction of natural protection areas. This directly impedes economic growth in a particular region being affected by that development which can not be influenced. As

resources are allocated to areas in which they create highest returns and international trade is enhanced, non-competitive industries will vanish and create unemployment and social unrest constraining short-and medium-term economic growth.

Climate change caused by emissions is one of the major challenges the world economy has to deal with and is in a long-term perspective the "most serious" threat (Hirst & Thompson, 2004, 4). The consequences of global warming will affect economic growth on a large scale. According to a BBC article (2006) quoting former World Bank economist Sir Nicholas, global warming could "cut the world's economic output by as much as 20 %" until 2100. In an optimal case, it has been estimated that climate change will cut 1% of global output. However in general economists have underestimated the costs of cutting emission and climate change (BBC, 2006).

Another limitation of economic growth in Globalization theory is the fact that the quality of distribution of income is increasing. According to Wade (2002, 16), higher income inequality leads to “slower economic growth [...] because it constrains the growth of mass demand”. In this case “a vicious circle of rising world inequality and slower world growth” will cut global aggregate demand and decrease standards of living significantly (Wade, 2002, 16).

As emerging countries experience intensive economic growth and increasing power in the global economy they will strive to gain more influence in global institutions like the WTO to defend their interests. This implies that there is a need to reconsider the institutional structure of the global economy. Furthermore, developed nations will have to acknowledge that their supremacy may be challenged in the near future. If this is not the case, a growing global economy will be constrained by increasing protectionist measures by governments in order to maintain high standards of living. Generally, a comprehensive implementation of political and legislative globalization is needed to achieve a fully integrated economy (Bird and Rajan, 2001).

2.2 Factors Impacting on Economic Growth

In the global economy, various factors influence the environment in which economic growth can develop. Amongst others, political, macro and micro economical, legal, social, technological and environmental factors determine to what extent a country or a region can utilize its resources and capabilities to achieve economic growth. The following section will cover some important aspects that impact on economic growth.

2.2.1 A Global Economy as the Main Driver of Economic Growth

According to the WTO international trade in 2000 was 22 times higher than it was in 1950. Trends towards the establishment of a global community and global institutions created a strong trading environment for sustainable global economic growth (WTO, 2009). The emergence of a global economy shifted the economic power from developed nations like the USA, Germany and Japan towards developing nations such as the BRIC countries (Brazil, Russia, India and China) which are projected to grow in a fast pace and can be the main players in the global economy in less than half a century (Hill, 2007). The trend of fast growth in the developing world can be explained by the existence of a global economic network based on global institutions that form the legal framework as

well as large amounts of Foreign Direct Investment. This, in turn makes technology and knowledge transfer to less developed countries possible.

A major driver of growth of the global economy is population growth as this creates demand for goods and services and supplies a future labor force. According to Galor and Weil (2000, p 825), "output per capita increases along with an increase in the rate of population growth and human-capital accumulation" which underlines that a global economy profits from the integration of highly populated, emerging economies.

2.2.2 The Role of Global Institutions: Paving the Way for Globalization

Several important global institutions have emerged from the development of increasing international trade and investment to create a framework in which this new global economy can prosper and ensure equal chances for participating countries. At the end of World War II, the conference of Bretton Woods in July 1944 focused on creating a monetary and commercial system to ensure low exchange rate volatility and the basis for enhancing trade between the industrialized nations. Bretton Woods was the foundation for several important global institutions which emerged in the following years such as:

- The IMF: established to reconstruct the international monetary system and stabilize the global exchange rate system. Today the IMF has three main objectives, surveillance of economic and financial developments, lending money to countries with problems in balance of payments and providing technical assistance to countries. Another main task is the IMF's work in economic research and statistics (IMF, 2009a).
- The World Bank: emphasizes economic development to developing countries. The World Bank consists of the International Bank for Reconstruction and Development and the International Development Association. Both aim to achieve sustainable Globalization by providing low-interest loans, interest-free credits and grants to developing countries (World Bank, 2009).
- The World Trade Organization (WTO): is the only institution that deals with rules of trade between nations and has as key goal to "ensure that trade flows as smoothly, predictably and freely as possible" (WTO, 2009). The WTO was established in 1995 as successor of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) which came into force in 1947. Its main objective was the significant reduction of trade barriers to revive the global economy as fast as possible after WW II. To achieve this, several "Rounds" were held, aiming

on reducing tariff and non-tariff barriers of trade, import quotas and subsidies. To ensure free and fair trade the WTO's main instrument is the Dispute Settlement Body (DSB). The WTO also administers trade agreements, acts as a forum for trade negotiations and co-operates with other international organizations (WTO, 2009).

- The United Nations (UN) to which almost every country in the world is a member agreed on a charter which emphasizes four purposes of the UN: maintain international peace and security; develop friendly relations among nations; cooperate in solving international problems and promote respect for human rights (Hill, 2007).

The emergence of international institutions has played a significant role in forming the global economy to the state where it is now and has given opportunities for its member countries in times of crisis. The work of the WTO and IMF have helped to enhance international trade and thus, laid the fundamentals for the globalization of markets.

2.2.3 The Role of Globalization in Growth of Markets

The emergence of a global marketplace where participants can buy and sell products from all over the world has been made possible through the globalization of markets. Customer preferences have converged over time, making it easier for companies to sell similar products around the globe. In the meantime countries have reduced barriers of trade which resulted in opportunities for companies to cross borders for procuring materials as well as selling finished and semi-finished goods (Deresky, 2006). Small and medium size enterprises (SMEs) benefit from this development just like large multinational companies (MNCs) do. Today it is possible for SMEs to sell their goods through the Internet around the world without establishing a presence in the particular geographic area. Due to this development companies can gain advantages of globalization if they are able to adjust processes faster than their global competitors.

Despite of increasing convergence of consumer tastes and preferences world-wide, there are still great differences in value and business systems, legal issues and distribution channels that have to be considered (Eurofound, 2008).

Even more important than the markets for consumer goods is the global market for industrial products as product specifications are generally similar world-wide. The global marketplace for commodities, technological products and financial assets has been globalized to a greater degree than consumer goods (Hill, 2007).

The Internet has played a major role in the growth of markets for companies of all sizes. Mathews (2006) states that the Internet has become a main facilitator of effective and efficient global trade and international market expansion. Firms can either grow by international market penetration of existing customers or by developing new international markets with existing products. In both scenarios growth is influenced by the application of the Internet and its functions like virtual network intermediaries such as portals, search engines and electronic marketplaces. The globalization of markets allows especially SMEs to grow into new markets and attracting new customers (Mathews, 2006). A sophisticated global supply-chain network creates opportunities for outsourcing and off-shoring in order to become more adaptable to external changes and cost structure variation. Whereas outsourcing traditionally refers to relocating parts of the production process to a low-wage country, today outsourcing activities are related to dispensing services such as maintenance, support and software development. Outsourcing allows companies to profit from time differences as important work can be done when home country offices are unattended outside office hours (Hill, 2007). This approach is also known as a “Global Delivery Model” which aims on exploiting synergies and considering various inputs into the global decision-making process.

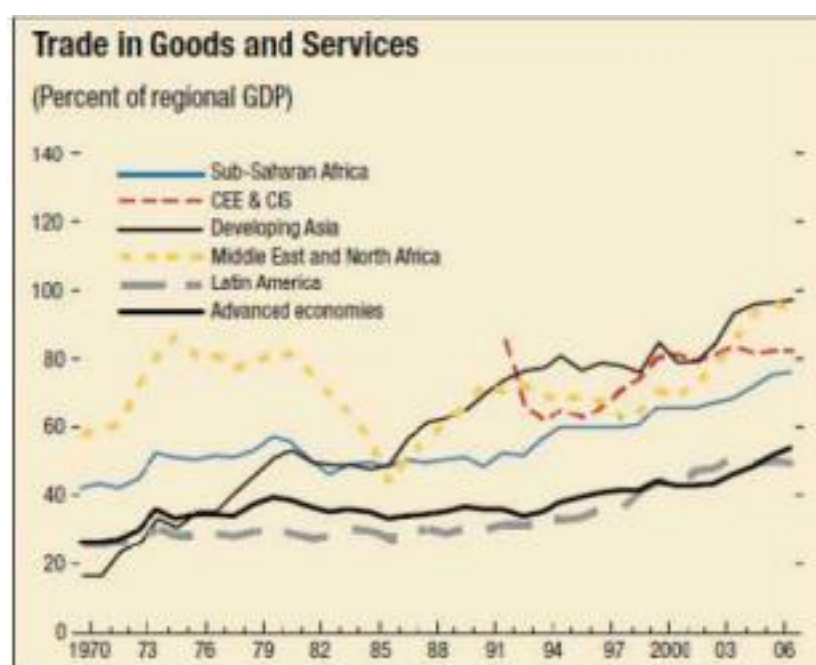


Figure 2 Global Trade in Goods and Services

Source: IMF 2008:

<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>)

Figure 2 shows the growth of trade in goods and services as percent of regional GDP and highlights that especially developing economies have experienced increased trade volume, an indicator for increased participation and integration in global trade.

2.2.4 The Role of FDI as a Driver of Growth

The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) defines Foreign Direct Investment as "an investment made to acquire lasting interest in enterprises operating outside the economy of the investor" (UNCTAD, 2009). FDI can be undertaken related to production such as wholly-owned subsidiaries, Joint-Ventures, alliances as well as financial flows to foreign countries in assets or shares (Deresky, 2006).

In the beginning of the twentieth century many countries established fundamental barriers for both international trade and FDI. Today, FDI is one of the major promoters of global economic growth. Trade barriers, such as import tariffs and quotas, were imposed to protect local industries from external competition. This led to a chain reaction as countries in regional trading blocs gradually increased trade barriers and thereby downgraded trade volumes (Hill, 2007).

FDI contributes to growth in developing countries through the implicit transfer of technology from industrialized nations. These spillovers of knowledge can enhance improvement in productivity as well as efficiency. The gap in technology between two countries and the degree of trade liberalization of the receiving country impacts

the magnitude of productivity and efficiency improvement of FDI (Lim, 2001). Borensztein, De Gregorio and Lee (1998, 134)) state that the effectiveness of FDI crucially depends on the availability of human capital because "there is a strong positive interaction between FDI and the level of educational attainment". This is even more so as host country labor must be able to understand and adopt the new technological changes.

It is questionable if FDI is more beneficial as domestic investment because domestic firms have a better developed market knowledge and access to the market and distribution channels. Contrary to this, in developing countries the inflow of FDI is claimed to be associated with advanced management skills as well as modern technology supporting economic growth.

FDI has been a key driver of global economic growth as it helped emerging economies to acquire knowledge as well as management skills and thus accelerating economic growth in regions where progress is needed most. In times of global prosperity FDI stabilized

companies and economic growth of countries. According to UNCTAD (2009) the peak of FDI flows was measured in the year 2007, accounting to more than US \$ 1.8 trillion.

Due to heavily reduced internal and external financial resources further diminished by the global financial and economic crisis, FDI dropped sharply, by more than 20 %, in 2008 thus breaking the growth circle of FDI which lasted for the previous four years. UNCTAD reports the decline of FDI flows to developing countries as more than 30 % and estimates that developed countries will feel the drop in FDI later but not less severe. There are also some positive developments foreseeable as foreign firms see opportunities in very low asset prices promoting cross border mergers and acquisitions. FDI inflows can also be positively affected by governmental stimulus programs which have been introduced in most developed countries (UNCTAD, 2009).

2.2.5 Growth Challenges for Companies in the Global Marketplace

Staying competitive and delivering the right products and services to selected customer groups are key factors companies in all economies in the world are focused on to survive in an ever-growing global marketplace.

Several major challenges exist for maintaining growth in the world economy. The current financial and economic crisis shows how vulnerable and interdependent the global system is.

Companies around the globe have to deal with the instable and uncertain environment. Especially raw material and mining companies are affected as first tier providers in global supply chains and immediately feel decreasing demand. This implies that the pressures of Globalization such as greater competitiveness, cost reduction, delivery times and high quality impact companies in industrial markets more than in consumer goods industries.

The existing differences among markets force companies to become "Glocal", implying that there is a need to "Think global and act local". Companies have to formulate strategy on a global basis including global staffing, outsourcing of non core competencies and procurement; but at the same time respond to local consumer tastes. This includes individually aligning marketing concepts, raw materials, distribution channels and other upstream activities for markets and market segments. This approach is also described as "Glocalization" (Svensson, 2001).

Besides efficient operational performance, stock exchange listed companies need to create sustainable value for shareholders. Corporate social responsibility and shareholders' perception of value in strategic assets are subject to strategies in the global market place as investors re-align financial investments.

3 Australia's Economy

The Commonwealth of Australia (Australia) has a population of 21.2 million people and is governed by a federal parliamentary democracy and a Commonwealth realm. Australia consists of 6 states and 2 territories: Australian Capital Territory, New South Wales, Northern Territory, Queensland, South Australia, Tasmania, Victoria, Western Australia as well as several islands in the Pacific and Indian Ocean.

Australia declared independence on January 1, 1901 by federating the former British colonies. Its legal system is based on the English common law and voting is compulsory from the age of 18. The Head of State is Queen Elizabeth II; current Prime Minister is Kevin Rudd (Australian Labor Party) who won the 2007 federal election (CIA, 2009). Canberra is Australia's capital but the main economic centers are Sydney, Melbourne, Brisbane and Perth.

Despite the current global economic turbulence Australia's economy experienced a vital growth in all states in 2007-2008. The government's focus on reforms, low inflation, a housing market boom, and growing ties with China contributed to a 17-year solid expansion of the economy, growing 3.3 % on average. Especially consumer confidence and high export prices for raw materials and agricultural products helped Australia's economy to prosper and profit from increasing global trade and stable business until the emergence of the global financial and economic crisis. However, problems with infrastructure development and shortage of labor limited growth in export volumes and increased inflation, leading to a depreciation of the Australian Dollar in mid 2008. Despite falling commodity prices Australia's economy showed more stable development than other developed countries. Australia's economy delivered

a GDP of US\$ 1.069 trillion (2008 est) implying US\$ 28.100 per capita (CIA, 2009).

GDP growth in Australia was 3.7 % in 2008, Queensland showed strongest growth of all states (5.3 %), followed by Western Australia (5.2 %), Northern Territory (3.9 %) and South

Australia (3.8 %). New South Wales, Victoria, Australian Capital Territory and Tasmania experienced under average growth.

Western Australia's contribution was 0.7 percentage points to Australian total GDP growth of 3.7 % in 2008. Queensland has been the fastest growing state in Australia, experiencing the highest average GDP growth over the last ten years of 5.0 %, and contributed 1.0 percentage point to Australia's GDP growth (Australian Bureau of Statistics, 2009a).

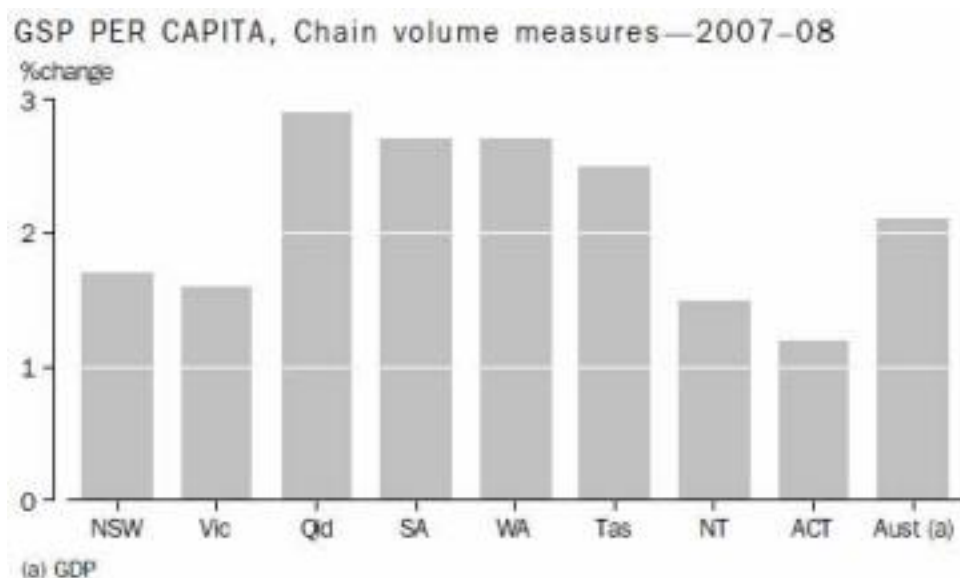


Figure 3 GSP per

capita Australia, 2007-2008

Source:

[http://www.ausstats.abs.gov.au/ausstats/subscriber.nsf/0/C1C5AF64897EB6B1CA257500000F25A8/\\$File/52200_2007-08.pdf](http://www.ausstats.abs.gov.au/ausstats/subscriber.nsf/0/C1C5AF64897EB6B1CA257500000F25A8/$File/52200_2007-08.pdf)

Figure 3 shows the per capita GSP growth of all Australian states in 2008. Queensland experienced the largest growth followed by WA and SA.

According to the Australian Department of Foreign Affairs and Trade, Australia has a “sound and practical structure of financial regulations and institutions” which creates certainty for businesses and provides a strong framework for growth. Low trade and investment barriers combined with a micro economical reform in the 1990s, which emphasized competition policy, has been the main driver of Australia's success. The World Bank estimates that in Australia it takes only two days to open a business, in contrast to a twenty day average of OECD nations (Australian Department of Foreign Affairs And Trade, 2009).

Australia maintains a diverse international trade policy to increase its international competitiveness by structural economic reforms and trade liberalization. Australia is a member of the WTO and is involved in Free Trade Agreements with Chile, US, Thai land and Singapore. The Australian New Zealand Closer Economic Agreement (ANZCERTA) came into effect in 1983 and was Australia's first bilateral trade agreement. The close cooperation between Australia and its neighbor resulted in an average annual growth rate in two way trade of 9 %. Current negotiations for establishing free trade agreements are held with China, Malaysia, Japan, Chile, the Gulf Cooperation Council and the 10 ASEAN countries (jointly with New Zealand) (Aus trade, 2009).

Western Australia showed the strongest growth in Gross Value Added (GVA) in 2008 of 6.2 % followed by Queensland (4.4 %) and Victoria (3.9 %). Different industries contributed to overall GVA growth of 3.7 % in Australia (Australian Bureau of Statistics, 2009f). Summarized per state these industries are as follows:

- New South Wales: Finance and insurance, Construction and Transport and Storage.
- Victoria: Property and Business Services and Construction.
- Queensland: Property and Business Services and Construction.
- South Australia: Agriculture, Forestry and Fishing and Property and Business Services.
- Western Australia: Property and Business Services, Mining and Manufacturing.
- Tasmania: Manufacturing and Property and Business Services.
- Northern Territory: Property and Business Services and Manufacturing.
- Australian Capital Territory: Construction.

According to the IMF (2006), the current account expresses the “the difference between the value of exports of goods and services and the value of imports of goods and services”. In addition, the current account measures “the difference between national (both public and private) savings and investment”.

Since the 1960s, Australia has consistently (one exception in 72-73) had a current account deficit. The current account deficit, seasonally adjusted, shrank 32% in the last quarter in 2008 and currently constitutes \$6,499m, which is 5.7 % of GDP (Australian Bureau of Statistics, 2009).

This implies that Australia has been a net recipient of investment funds from all over the world, mainly due to narrow export diversity and the fact that many consumer goods are not produced in Australia and thus have to be imported. Despite large export volumes of mining commodities, the Australian economy heavily depends on imports. This implies

an impediment to economic growth if Australia's trading partners impose protectionist measures such as export restrictions and higher tariffs in times of tough economic conditions. Countries running a current account deficit for a long-term may face problems with economic growth. Current account deficits imply a need for inflow of foreign funds to finance local spending (IMF, 2006). This is in line with the fact that a current account deficit shows that national investment exceeds national savings. This can either be achieved by a low level of national saving or a high level of investment. A sharp decrease in Australia's current account deficit was noted in 2008. Australia's exports (Dec 2008: \$24.2 billion) and imports (Dec 2008: \$23.3 billion) of goods and services are almost balanced indicating that Australia's economy receives reasonably high foreign investment which is beneficial for economic growth (Australian Department of Innovation, Industry, Science and Research, 2009).

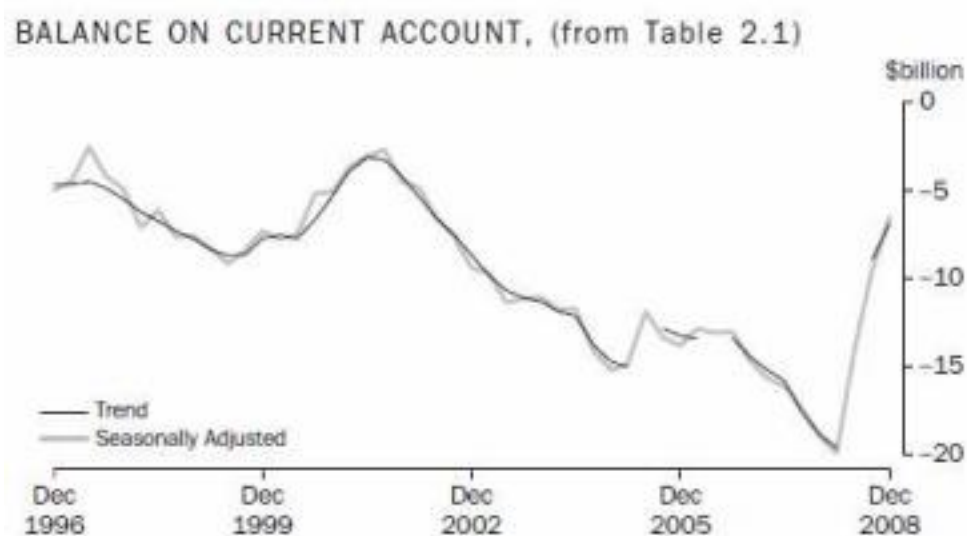


Figure 4 Balance

on Current Account Australia

Source: Australian Bureau of Statistics

Figure 4 indicates that during the peak of the financial crisis (mid 2008) inflows of foreign funds assisted minimizing the economic downturn.

Australia experienced moderate inflation since 2000. The consumer price index increased by 3.1 % p.a. on average between 2000 and 2007. However, 2008 showed a significant increase as inflation increased by 4.4 % compared to the previous year (IMF, 2009b).

3.1 Australia's Economic History

Australia's remoteness made the country unattractive for trade in the times after first European settlement. In the era of a growing global economy fuelled by sophisticated technology, transportation and communication networks, Australia strived to become a benchmark for international comparison regarding per capita income and standards of living. Its vast mineral resources such as gold, coal and iron ore contributed to an export-based economy showing stable growth over the last decades. Australia's economy exported goods and services worth over \$ 260 billion in 2007. This underpins the OECD's findings that Australia is ranked number one of the six fastest growing new economy traders due to its sophisticated manufacturing and service industries (Australian Department of Foreign Affairs and Trade, 2008).

3.1.1 Settlement and Early Economic Development

The first European contact with Australia was recorded in March 1606 by Dutch sail or Willem Janszoon in north Queensland. In 1770, James Cook claimed Australia for the British Crown and only 18 years later, the first fleet of British convicts arrived in Sydney Harbor.

About 160,000 people were brought as convicts to Australia from 1788 until penal transportation ended in 1868. Free settlers were also attracted by Australia, but the discovery of gold in the 1850s provided the main impetus for fast expansion of the British colony. Scarcity of labor as well as opportunities from farming, mining and trade made Australia attractive. Fuelled by several gold rushes, Australia's population experienced fast growth, increasing from around 400,000 in 1800 to over one million in 1860. In 1861, Australia's first stock exchange was opened in Melbourne. The economy consisted mainly of farming (wool) and mining (Australian Department of Education International, 2009).

Despite high per capita income and increasing economic growth Australia experienced a severe recession in 1890 due to a collapse in commodity prices. The crisis was exacerbated by a global downturn in international trade.

3.1.2 Australia's Economy 1900 - 2000

The federation of its separate colonies heralded a new era for Australia's economy. By diversifying its export range into wheat, dairy and agricultural products, the formerly convict economy prospered, providing vast opportunities for businesses and thus attracting

increasing amounts of FDI. Large FDI inflows boosted the economy in the beginning of the 20th century but made it vulnerable at the same time. Decreases in government expenditure linked with cutbacks of FDI due to lack of profitability lead to a severe economic crisis in the 1920s. The negative development peaked in Australia's deepest recession in 1931 in line with the global economic downturn and the Great Depression. Industrialization after WW II attracted large number of immigrants. The Australian economy was designed to offer significant protectionist measures for the Australian manufacturing industry to increase profits; this was successfully implemented. Due to this, Australian companies lacked in productivity and efficiency in the 1950s and 1960s, eventually leading to a cutback of foreign investment in the manufacturing sector. Nevertheless, Australia's economy experienced large growth as technological progress and international expansion boosted the Australian mining sector. Large financial investment inflows in the mining industry in the fields of exploring, drilling and extracting fuelled the economy resulting in continuous growth in the post-war period. Due to large labor inflows the Australian government introduced restrictions on unskilled immigrants in 1975 (Economist, 2004).

3.1.3 Australia's Economy during the Asian Crisis (1997-1999)

Australia's economy proved to be resistant to the Asian financial crisis in 1997 which affected most Asian countries located in Australia's proximity. When many Asian countries experienced sharp drops in GDP growth [Indonesia (-13 %), Korea (-6.9 %), Malaysia (-7.4%), Thailand (-10.5 %)] in 1998, Australia's economy maintained solid growth of 5 %. Although in 1997, the year of the outbreak of the crisis, caused Australia's GDP growth to decrease from 4.3 % in 1996 to 3.9 %, 1999 showed stable development with growth rates of 4.4 % (IMF, 2009b).

One major reason for Australia's resistance against the Asian crisis was increased investments into Australia as capital was withdrawn from Asia which boosted asset prices (IMF, 1999).

3.1.4 Current Sectoral Composition

As highlighted in Figure 5, Australia's current sectoral composition consists of 3 % primary, 26 % secondary and 71 % tertiary sector. The tertiary sector includes amongst other banking, insurance and finance, the media and entertainment industries,

education, consulting, tourism, retail and services provided by government. Main contributors to an average annual growth of almost 4 % in the last twenty years are property and business services (11.8 per cent), finance and insurance (7.6 per cent) and construction (6.8 per cent). Service related industries accounted for 84 % of all Australian businesses and account for the biggest share of employment in the Australian economy, employing more than 9.2 million people in February 2009. In 2008, service related exports totaled \$ 51.3 billion which is an increase of 11 % compared to the previous year (Australian Department of Innovation, Industry, Science and Research, 2009).

Australian Sectoral Composition (2008 est)

Agriculture

3% Industry

26%

Services

71%

Figure 5 Australian Sectoral Composition of GDP (2008 est)

(Source: CIA, 2009)

Agriculture contributes 3 % to GDP, mainly production of wheat, sugarcane, fruits, cattle, sheep and poultry (CIA, 2009).

26 % of Australia's GDP is generated by the secondary sector which includes activities of manufacturing, processing and construction. Manufacturing and mining Industries export around 80 % of its output and thus are accountable for most of Australia's export earnings (Department of Foreign Affairs, 2009).

The mining industry showed significantly higher growth than all other industrial industries. In 2007 the mining industry grew by 7.5 %, slowing to 1.7 % growth in 2008. Growth in manufacturing was 1.9 % in 2007 and increased to 3.3 % in 2008.

This strong growth however, decreased in the first quarter in 2009, with first quarter change of -4.7 %. Total industrial production grew 3.5 % in 2007 and 2.6 % in 2008 (Cf Figure 27 / Appendix) (Australian Bureau of Statistics, 2009c).

Overall exports increased by 140 % in the period from 1998 to 2008, totaling \$ 279.3 billion in 2008, summarized as followed:

- Agricultural exports accounted for 3.8 per cent of total exports in 2008, down from 8.5 per cent in 1998.
- Mining exports accounted for 39.2 per cent of total exports in 2008, well above the 18.8 per cent in 1998.
- Manufacturing exports accounted for 33.8 per cent of total exports in 2008, down from 45.8 per cent in 1998.
- Services exports accounted for 19.5 per cent of total exports in 2008, slightly down from 23.5 per cent in 1998 (Australian Department of Innovation, Industry, Science and Research, 2009).

3.1.5 In Focus: Australia's Mining Sector

Figure 6 highlights that Australia's metals and mining industry consists of the aluminum, iron and steel, precious metals and minerals, coal and base metal markets. Coal sales were the most lucrative part of the industry, accounting for 41.3 % of total revenue. Revenue generated from base metal sales generated 18.9 % of total revenue.

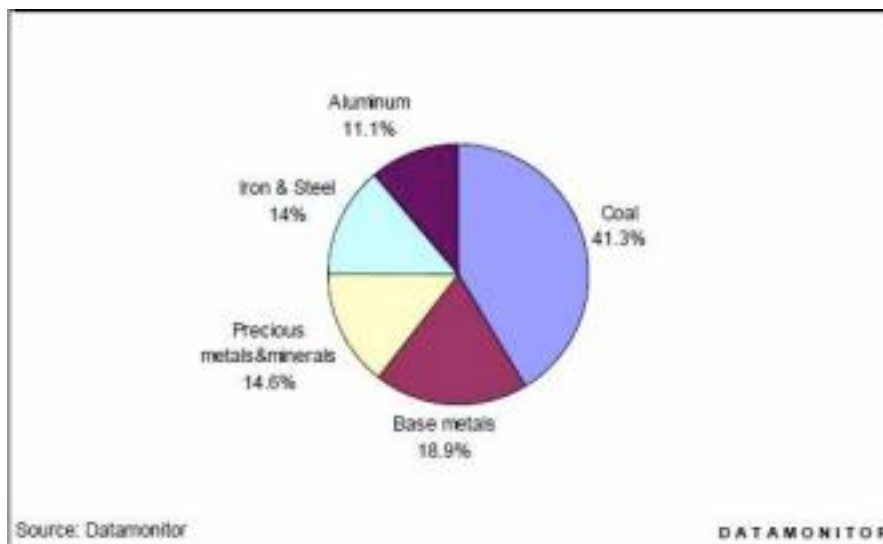


Figure 6 Australia Metals and Mining Industry % Share, by Value 2007

Source: Datamonitor

Source: Datamonitor

As indicated in Figure 7, in 2007, the metals and mining industry generated total revenues of \$ 50.8 billion, showing a compound annual growth rate (CAGR) of 14.3 % for the previous five years. Datamonitor (2008) forecasts a slower growth of the industry of 6.1 % on average p.a. for 2007-2012

Year	\$ billion	A\$ billion	% Growth
2003	29.8	35.4	
2004	35.4	42.2	19.10%
2005	38.5	45.9	8.80%
2006	44.9	53.4	16.40%
2007	50.8	60.4	13.20%
CAGR, 2003-2007:			14.3%
Source: Datamonitor			DATAMONITOR

Figure

7 Australia Metals and Mining Industry Value \$ billion, 2003-2007 Source: Datamonitor

Australia accounts for 5.1 % of the Asia-Pacific metals and mining industry, following China as the largest supplier, contributing 68.5 % and Japan 12 %. The CAGR of the industry is forecasted to be around 35 % between 2007 and 2012, which is expected to create a total value of \$ 68.3 billion as indicated in Figure 8.

Year	\$ billion	A\$ billion	% Growth
2007	50.8	60.4	13.20%
2008	55.6	66.1	9.40%
2009	59.0	70.2	6.10%
2010	62.0	73.8	5.10%
2011	65.2	77.6	5.10%
2012	68.3	81.3	4.80%
CAGR, 2007-2012:			6.1%
Source: Datamonitor			DATAMONITOR

Figure

8 Australia Metals and Mining Industry Value Forecast in \$ billion Source: Datamonitor

The Australian metal and mining industry is characterized by a few main multinational companies that dominate the market. Buyers, on the other hand, are mainly fragmented, representing different markets and industries, and are high in number. The industry is furthermore defined by low margins and a high degree of vertical integration as large multinationals own both mines and processing facilities. High entry and exit barriers exist due to large amounts of capital required for erecting plants and rather high exploration costs. The industry's main growth sector is the light-metal sector, as growing demand from Asia and Europe boosts aluminum production. The four leading companies in Australia's metal and mining industry are BHP Billiton, Rio Tinto, Newcrest Mining Limited and

Fortescue Metals Group Limited (Datamon itor, 2008). The industry is characterized by a worldwide resource sector consolidation due to fast progress in globalization of markets focusing mainly on mid-tier producers (ASX, 2009a).

As indicated in Figure 9, the Australian mining sector plays a significant role in the performance and growth of the Australian Securities Exchange as it represents almost 29 %(\$ 280 billion) of market capitalization (ASX, 2009a). In August 2006 the Gold and Metals & Mining Indices was launched to recognize the industry's importance in the Australian equity market and provide a clear profile for the metal and mining industries within the Australian market as well as internationally. Two main indices are the S&P/ASX 300 Metals & Mining index which is based on the S&P/ASX 300 consisting of companies that are classified in the Metals & Mining industry and the S&P/ASX All Ordinaries Gold index which includes firms that are classified as being in the gold industry. The S&P/ASX 300 Metals & Mining index includes producers of aluminium, gold, steel, precious metals and minerals and also diversified metals and minerals. Its current value in terms of market capitalization is \$ 201,572 million (June 1, 2009) and accounts for 29 % of total ASX domestic market capitalization and 41 % of listed companies by number (Standard & Poors, 2009 / ASX, 2009a).

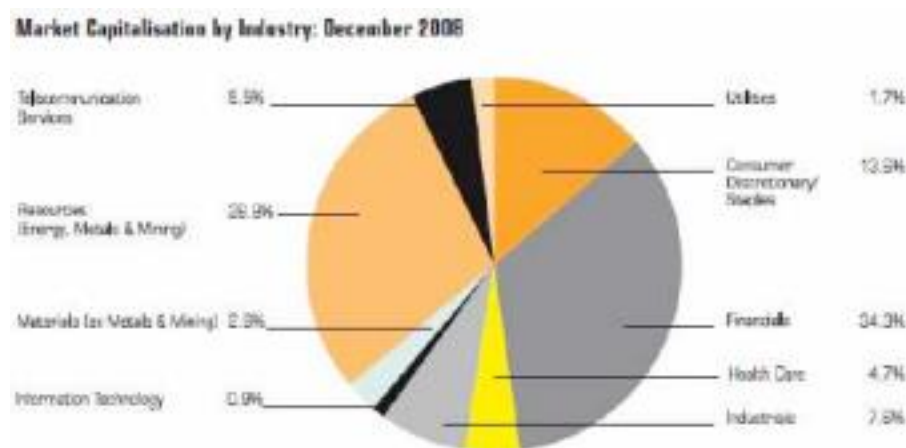


Figure 9 ASX Market

Capitalisation by Industry: December 2008

Source: https://myasx.asx.com.au/research/pdf/resources_brochure.pdf

According to the ASX (2009) the separation of the S&P/ASX 300 Metals and Mining Index from the S&P/ASX 300 delivers four key benefits:

- Real-time insight into mining industry trends.
- Investability, as all companies are required to meet liquidity and capitalization hurdles.

- More precise monitoring of sectoral performance for companies and benchmarking for investors.
- Provides additional scope for investors to construct well-diversified portfolios

3.1.6 In Focus: Western Australia

Western Australia (WA) is the largest state of Australia, covering almost a third of total land mass. Despite the large area, WA is home to just 10 % of Australia's population or 2,188,500 (September, 2008) inhabitants. Perth, WA's capital was founded in 1829 and contains almost three quarters of WA's population. WA's total labor force can be numbered to 1,203,200 which implies an unemployment rate of currently 4.2 % (February 2009), the lowest in all Australian states. WA's Gross State Product (GSP) increased by 5.2 % in 2008 to \$ 146.444 billion resulting in \$ 68,837 per capita. According to Australian Bureau of Statistics (2009d), the mining industry contributes 27, 3 % to GSP, followed by Property and Business Services (10.6 %) and Construction (9.4 %). The WA consumer price index (CPI) was 3.6 % in the fiscal year 2008 which is the second lowest in Australia. Although WA employs only 11 % of Australia's labor force, the remote state is accountable for more than 38 % of Australia's total exports and 13.5 % of imports.

The three major employment industries are retail trade, property and business services and construction (Australian Bureau of Statistics, 2009a). WA's economy is characterized by diverse mineral wealth and advanced mining and manufacturing technological activities. It is highly export-oriented, exporting various agricultural and mining commodities to global markets, mainly to Asia (Australian Department of Treasury and Finance, 2004).

3.1.7 Western Australia's Economic History

WA's isolation from other states created a natural barrier to manufactured goods from other states initially due to high transportation costs. With Australia's federation the government introduced free trade agreements between the states. Increasing economies of scale in other Australian states and falling transportation costs lead to a lack of competitiveness of the rather small manufacturing industry in WA. This was mainly due to the state's small population. There was only small demand for goods except for processing of natural resources for export purposes.

WA's economic growth was mainly influenced by the development of wool production in the 19th century but between 1850 and 1915 the discovery of gold and the introduction of convicts changed WA's economy.

The discovery of gold in Halls Creek in the Kimberly region re-shaped the economy and brought a rush of international immigrants and an unprecedented level of economic growth to the state.

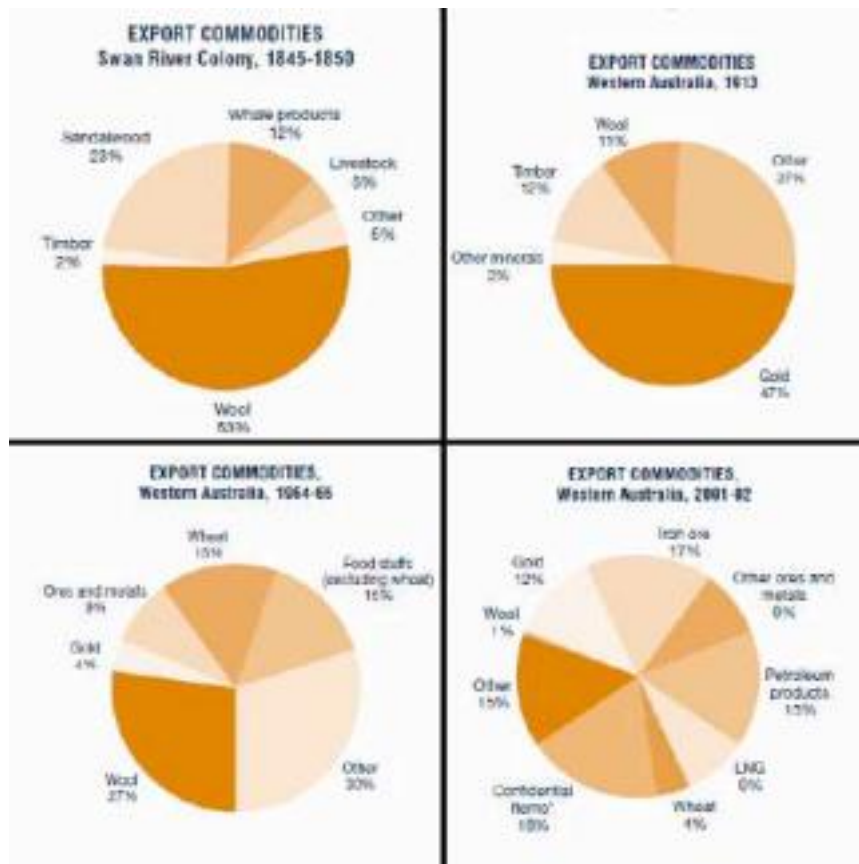


Figure 10 WA Export

Commodities

[http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/1593-econhistory-5a\(1\).pdf](http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/1593-econhistory-5a(1).pdf)

In 1913, WA's exports were to 50 % based on mining-related goods, mainly gold. (Figure 10) Besides gold mining, construction in infrastructure such as water pipe lines and the construction of the Port of Fremantle helped to expand the state's economy. Especially the development of the Port of Fremantle increased export capacity and created further employment in 1897 which led to increasing economic growth. Still today, the Port of Fremantle, which is the largest cargo port in the state, plays a central role in WA's economy as it is the closest of all Australian cargo ports to Singapore and other global

destinations. Its annual value of trade is more than \$ 15 bil lion (Australian Department of Treasury and Finance, 2004).

The 1920s were the last years in which gold mining played a major role in WA's economic growth until the revival of mining in the 1980s. Decreasing yields in gold and a period of consolidation changed the economy to an agricultural-based econo my, mainly produc- ing wheat and wool.

While readjusting its economy, WA experienced severe global and local impacts such as the two world wars, the Great Depression and a major drought which lead to a drop in economic activity and growth. In the years between 1913 and 1946 WA's economy went through a big structural change when the mining share dropped and the contribution of the tertiary sector stayed stable. This development was in contrast to the rest of Aus- tralia's states where manufacturing increased.

Economic growth was also influenced by a shift from rural to urban population be tween 1910 and 1946 and thus increased demand for residential and commercial con struction and created a service industry.

The post war period transformed WA's economy from agricultural based to a world scale mining economy. Communication and transportation advances opened the world market for WA's products and resulted in the creation of a highly specialized mining and mineral processing industry. Economic growth was especially caused by large increases in WA's population which grew more than 1 % above the Australian average between 1945 and 1965 (Figure 11) (Australian Department of Treasury and Finance, 2004).

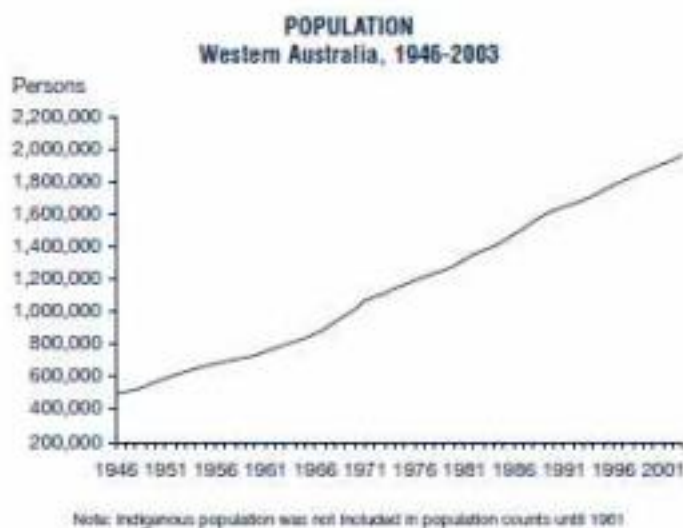


Figure 11 Population Growth WA - 1946-2003

[http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/1593-econhistory-5a\(1\).pdf](http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/1593-econhistory-5a(1).pdf)

Political tensions in the Middle East in 1952 resulted in WA's first oil refinery (BP) in Kwinana, south of Perth. This event triggered the development of the state's first major industrial complex and created the basis for sustainable economic growth, focusing on the state's vast resources. Several other mining-related plants were established; a steel bar plant operated by BHP Billiton (1954), an alumina refinery (1961) and a nickel refinery (1970).

The next step of WA's emergence as a major global player in the mining and resources industry was realized with the lifting of the iron ore export embargo in 1960 which had been in place since 1938 (Department of Minerals and Energy Western Australia, 1996). Large inflows of FDI and increased export of iron ore to Japan marked a new fundamental shift in WA's economy. This development laid the foundation for Asia becoming the state's major export destination, turning away from Great Britain which itself had joined the European Union and focused on Europe, shifting emphasis away from its former colonies. Through steps towards globalization of markets and increased use of global supply chains by many multinational companies, the mining sector experienced high growth rates. An increasing number of multinational companies considered procuring raw material from various locations around the world due to lower transportation and negotiation costs, thus giving WA

the opportunity to gain advantage by establishing large-scale cost efficient production of commodities.

The 1960s brought mining operations in an unprecedented diversity, as major discoveries of nickel, petroleum, bauxite and alumina created independent and prospering industries (Australian Bureau of Statistics, 2009b). Although wool production and export was still important for WA's economy, mining and raw material processing gained more influence to economic growth, as indicated in Figure 9. In the 1980s a revival of gold mining was mainly due to higher world prices, improved sourcing techniques and the end of the gold standard. This development helped WA to experience stronger economic growth and more gold mining, which rose from 4 % of exports to 12 % from 1965 until 2002 (Australian Department of Treasury and Finance, 2004).

In 1981 the Western Australian Government introduced a plan for the development of the large natural gas reserves on the North West Shelf, exporting first Liquefied Natural Gas

(LNG) cargo to Japan in 1989. LNG exports have contributed to the fast expansion of WA's economy, contributing 8 % of total merchandise exports in 2003 (Australian Bureau of Statistics, 2009b).

The second half of the 20th century paved the way for WA's expansion into the global market, mainly profiting from the fast-growing Asian economies. Reduced transportation costs and technological advances helped WA to overcome distance which had been the main impediment for progress since the early years. While mining exports accounted for roughly 15 % of WA exports in 1965, mining-related exports surged to 62 % of total exports in 2001.



Figure 12 Export by destination, Western Australia, 2001-02

[http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/1593-econhistory-5a\(1\).pdf](http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/1593-econhistory-5a(1).pdf)

Figure 12 highlights that in 2002, exports to Asia accounted for almost 75 % of total exports, emphasizing the importance of the emerging markets in Australia's proximity.

Agriculture still plays a significant role in WA's economy despite relative decreasing importance due to large expansion of the mining industry. The mining industry profited particularly from the free-floating of the Australian Dollar in 1983 which led to a sharp depreciation of the currency resulting in increased competitiveness and thus boosting the export industry. The resource sector remains to be the main driver of economic growth in WA in the 21st century (Australian Department of Treasury and Finance, 2004).

4 The Sub Prime and Global Economic Crisis

The imbalances in the US financial market which realized in the summer of 2007 spilled over to the rest of the US economy and eventually lead to a global financial crisis in 2008. Consequences were amongst others the freezing of credit markets, stock market crashes and a sequence of insolvencies of US financial institutions which threatened the entire international financial system. Most developed economies have fallen into a recession or have at least experienced significant deterioration of GDP growth. Negative effects on developing nations have been modest. According to the IMF, a recession implies “two consecutive quarters of decline in a country's real (inflation-adjusted) GDP”. However, there are other important measures to be considered but GDP plays a key role in verifying if an economy has fallen into recession.

Global trade is expected to decline at least 2 % during 2009 which indicates the first decrease since 1982 and thus implying slowing global economic growth (World Bank, 2009b).

4.1 Global Financial Markets

Financial markets are marketplaces where financial products can be bought and sold. Financial markets facilitate trading of financial products such as securities (stocks & bonds), commodities, derivatives and currencies.

According to the Economist (2009) financial markets serve six basic functions:

- Borrowing and Lending: transfer of funds for investment or consumption
- Price Determination: setting of prices for existing and newly issued financial assets
- Information Aggregation and Coordination: collectors and aggregators of information about financial asset values and flow of funds from borrowers and lender
- Risk Sharing: investors and investment providers share risk
- Liquidity: liquidation of assets for financial assets holders
- Efficiency: reduction of transaction and information costs

Market participants are borrowers, lenders/investors, brokerage firms and banks and financial intermediaries. Borrowers can be divided into individuals, corporations and governments whereas lenders and investors are usually individuals, large corporations and professional institutions such as hedge funds.

Four major types of market structure exist in financial markets, including

- **Auction Markets:** a "form of centralized facility by which buyers and sellers, through their commissioned agents (brokers), execute trades in an open and competitive bidding process" (Economist, 2009). This centralized facility does not need to be a physical place; it is rather an institution which provides information and access to the bidding process to buyers and sellers. All transactions are made through that particular location, for example a computer network
- **Over-The-Counter (OTC)-Markets:** that has no centralized institution of market mechanism for trading assets. The market is a public market which can cover geographical regions, countries or the whole world. Dealers post offers for buying and selling for assets and then sell or buy these assets to anyone who is willing to trade at the given price.
- **Organized Exchanges:** which combines auctions and OTC markets by trading in a centralized location like an auction. Securities are traded with the help of specialist traders buying and selling stock from personal inventories if there is no equilibrium between supply and demand
- **Intermediation Financial Markets:** where financial intermediaries help transferring funds by issuing specific financial assets while receiving assets from borrowers. Financial Intermediaries profit from the difference (spread) between the amount they pay for funds and the yield they charge for borrowing the restructured assets (Mishkin, 2007).

Traditionally, the role of financial markets was to reflect a company's or an economy's ability to create value and thus economic growth. Financial markets were generally accepted as an indicator of growth development of companies in a practical way. Financial markets performed an evaluation of a company's current situation by using all possible types of information and thus supplying an effective tool for objective analysis of the business environment. Another key objective of financial markets is the analysis of market confidence and share holder perception of a company's performance.

The objective perspective however seems to have changed as the collapse of a part of the financial system spilled over to the real economy and impacted on economic growth. The perception of value of market participants plays a critical role of share price development. As perceptions of value changes due to changes in the external business environment or marketplace, share values can be exposed to high volatility and uncertainty. Despite previous strong and stable GDP growth the deterioration of the US financial market

caused a slump in real global GDP growth leading most of the developed economies into a recession (IMF, 2009).

The OECD (2009b) describes the price of shares traded on global stock exchanges as a "barometer indicating the extent to which management is efficiently operating the corporation and maximizing shareholder wealth".

4.2 Role of Financial Markets to Economic Growth

Duisenberg (2001), the former European Central Bank President, claims that the design of financial markets has a great influence on economic growth. He states that the purpose of a financial system is "to improve the efficiency of financing decisions, favoring a better allocation of resources and thereby economic growth". The reallocation of capital is one of the main drivers of a financial market and forms the "basis for the continuous restructuring of the economy that is needed to support growth". Duisenberg stresses the connection between success of innovative firms and economic growth. Innovative firms are the main driver of sustained economic growth. International competition and fast technological change make innovative firms' performance crucial for economic development.

In this context the New Growth Theory draws upon this argument as innovation and knowledge are the basis for economic growth. Sustainable economic growth can only be achieved if the financial system provides firms with sufficient amounts of capital. Financial markets allocate capital where it is most profitable and where successful trendsetting firms operate, thus facilitating innovation and economic growth.

Krueger (2006), special advisor to the Managing Director of the IMF, emphasizes the core role of financial markets in economic growth and refers to the events of the Asian financial crisis in 1997. The unprecedented outflow of foreign exchange which was caused by currency speculation as well as Thailand's decision to let the Baht freely float was the beginning of the fear for a global economic meltdown. Krueger describes the role of the financial sector as being two-sided because it can act as a facilitator when fully integrated but it can also be an inhibitor of economic growth when it remains underdeveloped. Krueger states furthermore that growing economies need to have the ability to undergo enormous structural change when developing to a service-based economic structure. This can only be achieved by "a broadening and deepening of the financial system"

which is determined by a higher sophistication of bank activities regarding risk and prospect analysis. Krueger reasons that it is crucial for financial systems to develop and the banking system must be in good condition where risk and returns are evaluated effectively.

Bekaert, Harvey and Lundbald (2004) state in their findings that equity market liberalization leads to a one percent increase in annual economic growth. The authors define equity market liberalization as "allowing foreign investors to transact in local securities and vice versa".

These findings show that economic growth and financial markets are interconnected and that financial market development influences economic growth. However, not all countries are affected by equity market liberalization to the same degree. Countries which have already sophisticated financial systems, mainly developed economies, are more likely to profit from liberalization. Also, better legal systems and investor protection increase the effect.

4.3 The US Sub-Prime Crisis

The sub prime crisis, which had its observable outbreak in the second quarter of 2007 in the United States of America has and continues to have dramatic effects on global financial markets in the US and the world economy.

This seemingly worst financial crisis since the Great Depression in 1929 triggered write downs and losses for financial institutions around the world which are estimated to be over US \$ 1 trillion (IMF, 2009). The sub prime crisis evolved to a global economic crisis which is likely to reshape the economic and financial systems and induce a new era of global economic balance weakening the United State's supremacy. There are several reasons which altogether led to this crisis. According to the IMF the main factors were loose lending standards for loans of mortgage banks, a very high risk appetite of institutional and private investors as well as inaccurate and inflated asset ratings by major rating agencies like Standard & Poors and Moody's (IMF, 2007a).

The key problem of the crisis were amongst others excessive relaxation of lending standards from mortgage banks to attract home buyers in the United States which were enforced for several years. Home buyers with poor credit history were able to receive loans as house prices were increasing and the property was used as collateral. Loans with

initially comfortable conditions were awarded with adjustable interest rates. Many home buyers were trapped when mortgage banks increased interest rates (IMF, 2007a).

In early 2007 a sharp rise in delinquencies and default rates were registered despite strong growth in the US housing sector. Interestingly, in late 2006 the US accounted the highest inventory of unsold homes in 15 years. After a long period of economic growth, low volatility and low interest rates the IMF criticized the short-term drive for yield and high risk taking of investors and questioned the creation of untested new financial instruments in the financial market. These new financial instruments were mainly the process of securitizing claims from mortgage loans into Mortgage / Asset Backed Securities (MBS / ABS) and other financial derivatives (IMF, 2007b).

By dividing ABS into three different tranches; junior, mezzanine and senior; financial intermediaries gained liquidity. Each tranche provided different yields. The structure was designed to cover potential defaults and delinquencies by the high-risk and high yield junior tranche. The major problem was that even though some high-risk ABS were assigned to cover the risk, the basis of all ABS in the pool were sub prime loans which were highly risky (IMF, 2007b).

Rating agencies had difficulties rating these financial instruments as they were new in the market and agencies had no experience. Due to good ratings, these highly risky assets became also interesting for conservative investors like pension funds. Rating agencies started downgrading ABS and other assets investors were forced to sell other shares to compensate losses of high risk assets. This development led to significant spillovers to other sectors and industries in the US economy but also worldwide as major foreign banks and investors incurred significant speculation losses.

4.4 From US Sub-Prime to Global Economic Crisis

The Bank for International Settlements (BIS) scrutinized the anatomy of the sub prime crisis in its 78th annual report and distinguishes between six phases summarized as:

Stage one: the initial sub prime crisis (June–mid-July 2007)

Stage two: spillovers into other credit markets (mid- to end-July 2007) Stage three: squeezed liquidity and involuntary re-intermediation (August 2007) Stage four: broad-based financial sector strains (September–November 2007) Stage five: growth fears and

dysfunctional markets (January–mid-March 2008) Stage six: the crest of the credit crisis to date (mid-March–May 2008)

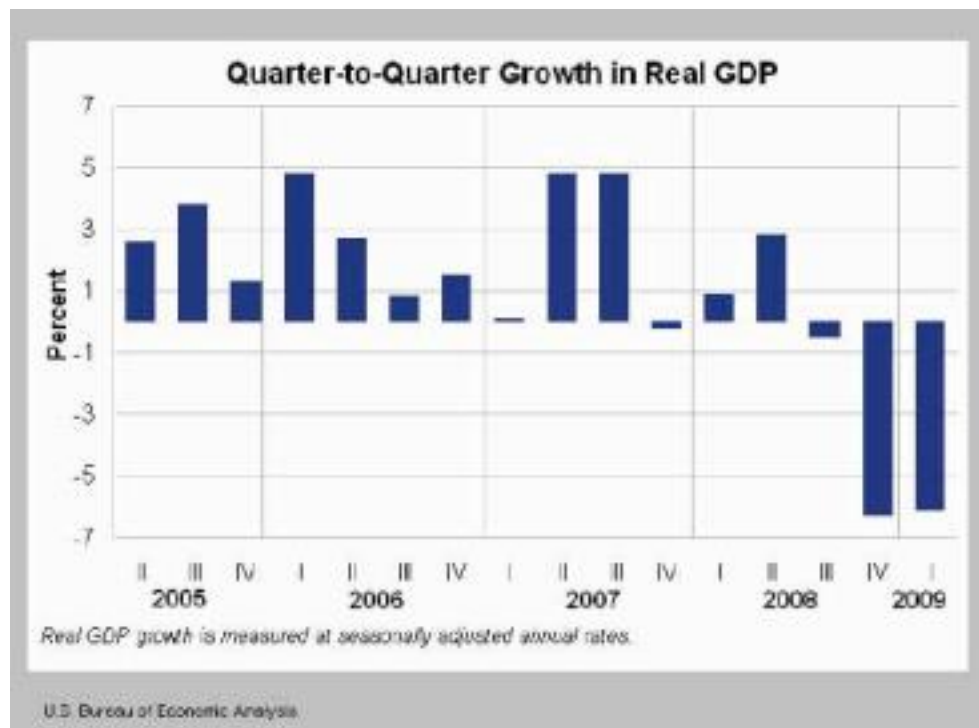


Figure 13 Quar-

ter to Quarter Growth in Real GDP in US

Source: http://www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/gdp_glance.htm

Figure 13 highlights the sharp drop in GDP growth of the US economy in late 2008 and early 2009 leading the largest economy in the world into recession. GDP deterioration of 6.3 % in the last quarter of 2008 caused several macroeconomic changes in the US economy.

The unstable financial environment worsened and reached its climax in September 2008 when several major US financial institutions collapsed, putting increasing pressure on the global financial system. Despite extraordinary measures from central banks in the USA, Europe and the rest of the world, a further tightening in credit conditions could not be avoided (World Bank, 2009b).

Unemployment in the US increased from 4.6 % in 2007 to 8.9 % in 2009 and due to lower imports and consumption, the US current account deficit declined from -5.3 % to -2.8 % of GDP in the same time (IMF, 2009b).

4.4.1 Impact on World Economy

According to the IMF (2009), the global economy has fallen into the deepest downturn in the post World War II period as waves of the US sub prime crisis spread around the world.

This very new and unique scenario of a financial crisis in the world's largest economy in combination with a global economic downturn created a global economic environment which is defined by high uncertainty and mistrust.

Many of the world's advanced economies have fallen into recession or are on the edge to recession; meanwhile most other economies have slowed down. Global trade, output and financial flows between countries decreased sharply and large employment cuts hinder economies to pick up momentum quickly. The global credit market does not show signs of relief as borrowers are trying to deleverage and world-wide banks aim on improving their financial health (IMF, 2009b).

The year 2008 showed a breakdown of short-term financial transactions in most OECD economies and a worldwide depreciation of financial markets. The global financial turmoil and tight inter-bank lending practices all around the world are likely to make future recovery take longer than in previous crisis.

					Shaded cells indicate IMF staff estimates			
Country	Subject Description	Units	Scale	Country/Series-specific Notes	2006	2007	2008	2009
Australia	Gross domestic product, constant prices	Annual percent change		II	2.838	4.021	2.061	-1.469
China	Gross domestic product, constant prices	Annual percent change		II	11.606	13.012	9.087	6.520
Germany	Gross domestic product, constant prices	Annual percent change		II	2.575	2.511	1.290	-5.614
United Kingdom	Gross domestic product, constant prices	Annual percent change		II	2.838	3.022	0.737	-4.086
United States	Gross domestic product, constant prices	Annual percent change		II	3.775	2.028	1.111	-2.751

Figure 14 GDP annual % change of selected countries

Source: IMF, World Economic Outlook Database, April 2009

According to the IMF (2009b), the global economic crisis will affect developed countries to a higher degree than developing countries. Recessions in most industrialized countries are projected, with sharp a deterioration of GDP in Western Europe and the United States (Figure 14).

Developing economies feel the global downturn to a less severe extent as their high growth rates adjust to a natural pace but still show signs of significant decrease in economic growth.

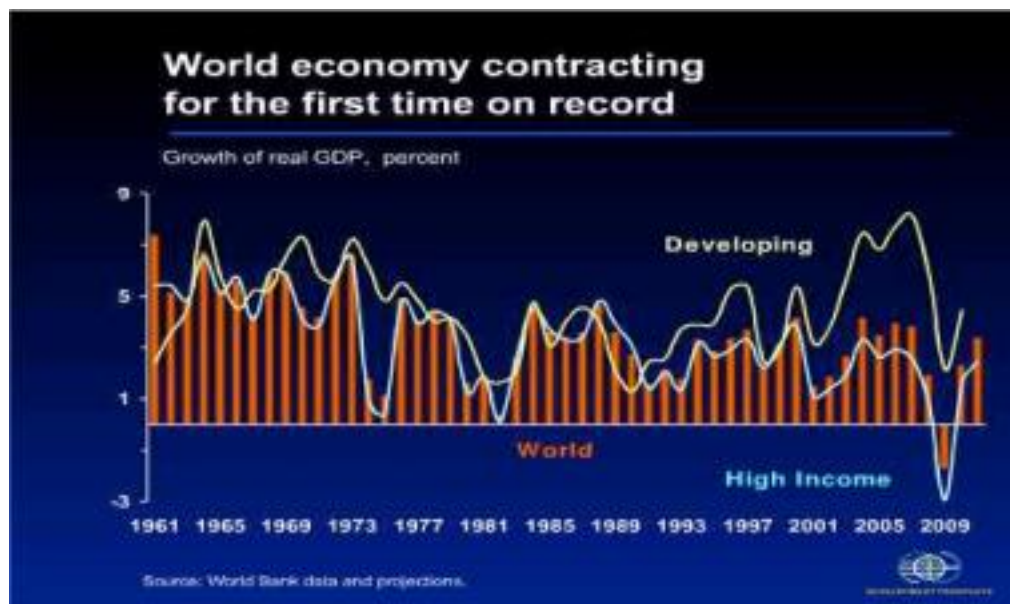


Figure 15

Global real GDP Growth

Source: WorldBank

Real GDP growth worldwide will contract for the first time on World Bank record (World Bank, 2009a) but analysts forecast a moderate but steady growth for years to come (Figure 15). A major indicator of slumping global economic activity is the decrease of import volumes by advanced industrial economies which slowed to a rate of 3 % in 2007 from 6 % to 9 % in the years from 2004 (Bank for International Settlements, 2008).

As FDI, import volumes and other indicators and drivers of economic growth decline, the degree of globalization and interconnectedness of markets is deteriorating. Large multinational firms are withdrawing money from developing markets, while fostering their position in core markets. The global economy has been hit significantly in performance by the economic conditions and the fundamentals of growth such as the global financial system and global supply chains are tested to their extremes.

4.4.2 Spillovers to Australia and Reaction

Whereas banks of industrialized nations in America and Europe suffered serious losses, Australian banks have weathered the global turmoil reasonably well (IMF, 2008b). Although share prices of Australian companies denoted sharp falls in late 2007 and early 2008 due to worldwide reappraisal of underlying risks, impact on Australian banks was limited. This is mainly due to the fact that mortgage securitization and investment in US sub prime related assets has not been widespread. The financial environment in Australia remained strong in 2008, as none of Australia's four major

banks (NAB, ANZ, CBA, Westpac) suffered significant deterioration in profitability. The Reserve Bank of Australia promoted stability and liquidity through exchange settlement accounts and by increasing the range of securities for repo lending which enhanced availability of credits for Australia's businesses (IMF, 2008b). The strong banking sector enables Australia's economy to buffer global turmoil and ensure liquidity.

Figure 16 Australian GDP quarterly Growth Rate 2006 - 2009

Source: Australian Bureau of Statistics

Figure 16 highlights the declining growth of Australia's economy but also highlights that in contrast to other developed economies Australia has not fallen into recession yet by mid 2009 as by definition a recession implies two consecutive quarters of declining GDP. However, there is evidence that the economy will face difficulties in 2009 as December 2008 experienced negative growth of 0.5 % seasonally adjusted (Horsman, 2009 / Kunnen, 2009).

Despite strong economic growth in 2007 and 2008, the economy is feeling a significant drop in performance as demand for Australian resources decreases and companies experience uncertainty in the global marketplace. Unemployment in Australia has been on a steady decline since 2002 and even in the beginning of the world economic crisis, unemployment decreased. Decreasing unemployment rates in 2006 (4.78 %), 2007 (4.37 %) and 2008 (4.25 %) show clear evidence of a strong economy and a good labor force structure during the peak of the crisis. Inflation was more volatile during the crisis as development between 2006 (3.5 %), 2007 (2.3 %) and 2008 (4.3 %) shows strong annual change. However, inflation is forecasted to drop to 1.6 % in 2009 and thus easing pressure on consumer prices is likely (IMF, 2009b).

The Australian government enforced several measures to counteract the global economic crisis and provide stimulus for sustainable economic growth. Australia's national budget has been in surplus for several years, building up a buffer for hard economic times. In May 2008, the Rudd administration realized uncertain global economic conditions and made some "tough decisions" (Prime Minister Australia, 2008)

to build up a large surplus. On October 2008, the Prime Minister announced an "Economic Security Strategy" (ESS) worth \$ 10.4 billion to support the Australian economy in times of "the worst global financial crisis since the Great Depression" (Prime Minister

Australia, 2008). The Australian government anticipated the trend of a long global economic down turn, implicating slow or negative economic growth for Australia although the economy was in good shape at that point. According to the Rudd government, the ESS contained five measures which helped to counteract threats of a severe economic downturn:

- \$4.8 billion for an immediate down payment on long term pension reform.
- \$3.9 billion in support payments for low and middle income families.
- \$1.5 billion investment to help first home buyers purchase a home.
- \$187 million to create 56,000 new training places in 2008-09.
- Accelerate the implementation of the Government's three nation building funds and bring forward, the commencement of investment in nation building projects to 2009 (Prime Minister Australia, 2008).

Due to Australia's strong national budget position, the \$ 10.4 billion ESS was entirely financed from the budget and allowed Australia to keep a surplus in its annual budget in 2008. (cf: Appendix No. 35) The ESS was designed to provide immediate and concrete support to the Australian economy and prevent it from turning into recession. The effectiveness of the ESS was assisted by a funding of \$ 15.2 billion over five years by the Council of Australian Governments (COAG) supporting the states and territories in the areas of health, schools, skills and workforce development (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2009). Furthermore the government implemented a \$300 million program to build local community infrastructure and \$ 4.7 billion in a "Nation Building Package" (Australian Labor Party, 2009 / Department of Infrastructure, Transport, Regional Development and Local Government, 2008).

However, fast declining GDP growth rates and growing concern about the global economic environment, forced the Australian government to realize a new, \$ 42 billion stimulus package under the name "Nation Building and Job Plan" (NBJP) (Prime Minister, 2009). The NBJP's aim was to support jobs and invest in long-term economic growth and was created to directly confront negative economic development due to the global economic crisis. The plan targeted to support up to 90,000 jobs in the period between 2008 and 2010. Funds were mainly invested in (Prime Minister Australia, 2009):

- Free ceiling insulation for around 2.7 million Australian homes
- Build or upgrade a building in every one of Australia's 9,540 schools
- Build more than 20,000 new social and defence homes
- \$950 one off cash payments to eligible families, single workers, students, drought affected farmers and others
- A temporary business investment tax break for small and general businesses buying eligible assets
- Significantly increase funding for local community infrastructure and local road projects

The NBJP was anticipated to contribute 0.5 % of GDP growth in 2008 and 0.75 % to 1 % GDP growth in 2009, thus directly supporting jobs as well as laying the foundation for future economic growth. The General Government Deficit will most likely be over 2 % of GDP in 2009 due to large investments in the economy. The IMF (2009b) estimates the deficit to increase to over 3.5 % of GDP in 2010 (cf: Appendix No. 35). The Australian Government defends its increasing deficit by stating that “decisive action is now required [...] and [...] a temporary deficit is the only responsible course of action to support jobs and economic growth” (Prime Minister Australia, 2009). In order to boost economic growth and productivity, the Australian Government particularly invested immediate stimulus to support jobs and economic growth through the NBJP in conjunction with the October 2008 ESS payments.

4.4.3 Effects on Australian Mining sector

Since 2002, the S&P ASX 300 Metals and Mining (XMM) continuously outperformed the S&P ASX 300, peaking in beginning of June 2008 with more than twice the growth (Figure 17). However, in mid 2008 the XMM experienced a very sharp decline in value. The decline of Australian GDP growth which started in 2008, significantly affected the performance of the XMM (Standard & Poors, 2009). During July 2008, the XMM index recorded a loss of 17.20 % of its value but recovered from its lows and eventually closed with a loss of 11.01 % at the end of July (Pengana Capital Ltd, 2008).

Figure 17 S&P ASX 300 Metals and Mining vs S&P ASX 300

Source: http://www.asx.com.au/products/pdf/mining_indices_fact_sheet.pdf

The major crash of the XMM occurred from mid September until end November 2008 when the index lost more than 50 % of its value, before recovering by beginning of 2009 (Figure 18). In early 2009, the XMM showed less volatile development but still has not experienced a stable upward trend. Since early March 2009, the XMM

has recovered and gained some stability, adding over 15 % in value since (ASX, 2009b).

Figure 18 S&P/ASX 300 Metals And Mining (1 Year)

Source: <http://www.findata.co.nz/Markets/StockQuote/ASX/XMM.htm>

Despite economic and financial turmoil as well as sharp deterioration of the XMM, Australia's mining sector realized an increase of 45 % in earnings of mineral resource exports to \$ 152 billion in 2008. This was mainly due to high prices of Australia's principle commodities such as iron ore, coal, gold, oil and gas, combined with a sharp depreciation of the Australian dollar. Several major commodities contributed to higher mineral resources export earnings in 2008:

- metallurgical coal, up \$18,177 million;
- iron ore, up \$14,317 million;
- thermal coal, up \$7,525 million;
- LNG, up \$3,738 million;
- Crude oil, up \$2,643 million (ABARE, 2009).

The effects of the global downturn on employment in the mining industry have been severe. Due to technological progress, mining has become increasingly automated and thus implying low labor intensity anyway. The crisis however, made mining companies of all sizes to lay off significant numbers of workers. BHP Billiton announced to cut 6,000 jobs internationally, 3,400 of them in Australia, meanwhile Rio Tinto, plans to lay off up to 14,000 jobs worldwide, half of them in Australia. Smaller mining companies were forced to cut more than 5,000 of their employees in Australia (Head, 2009).

Due to BHP Billiton's decision to shut down a nickel mine project, small towns in WA like Ravensthorpe and Hopetoun, are expected to halve their local population as 1,800 jobs were cut overnight. During the mining boom, companies established mining town communities rather than maintaining a "fly-in, fly-out" model for their workforce. Schools, local businesses and other facilities face closure now as projects are cancelled despite

promises that mines would run for several decades. The unemployment rate in Australia has been rather stable at 4.3 % during 2008, then increased sharply in beginning of 2009 and adjusted downwards (cf Appendix Figure 30). However, there are other measures mining companies can undertake to not lay off workers and thus maintain a good reputation. Underemployment rose from 5.8 % to 6.4 % during August and November 2008. Underemployment refers to employment reduction and transfers from full-time to part-time work. This indicates that official unemployment figures do not reveal the whole extend of negative employment effects on the Australian mining sector (Head, 2009).

However, ABARE estimates that spending on mineral and energy exploration may reach records in 2008 / 2009 as investment in that area will most likely grow to \$ 5.64 billion. Iron ore spending is expected to increase by 14 % to \$ 514 million while exploration investments of other base metals will fall. This is mainly due to negative price development of base metals and higher anticipated demand for iron ore from emerging economies (Hayes, 2009a). This development indicates Australia's emphasis on long-term perspective as demand for commodities is expected to surge and global cuts in exploring provide opportunities for Australian companies to gain competitive advantages.

4.4.4 Current Development

According to Kunnen (2009) December 2008 showed the first evidence of negative GDP growth, as economic growth contracted by 0.5 %. The Reserve Bank of Australia forecasts negative GDP development in the May Statement on Monetary Policy, stating that the economy will shrink by 1.25 percent in the 12 months until June 2010 before gradual recovery can be expected in 2010 (Fedec, 2009). The IMF predicts a deterioration of 1.4 % for Australia's economy in 2009 (Uren, 2009). However, latest economic indicators suggest that the Australian economy managed to circumnavigate the imminent recession so far as GDP grew by 0.4 % in the March quarter of 2009 (Australian Bureau of Statistics, 2009e).

Slower growth of China's economy will exercise large pressure on Australian mining companies which rely on exports to the Asian region. The ASX has experienced some recovery since the beginning of March 2009, gaining over 15 % in the last 3 months. In March 2009, the ASX 300 gained 7.1 % but is still down by 34.7 % over the last year. This increase came after a new low on March 6 2009, reaching 3,111, down 54.7 % from its former peak on 1 November 2007 (Kunnen, 2009 / ASX, 2009b).

4.4.4.1 Australia

The Treasurer of Australia, Wayne Swan (2009), states that “it will be virtually impossible to avoid a period of negative growth. That's the consequence of the global recession”. Despite this statement, latest publications of the Australian Bureau of Statistics show that Australia's economy has not fallen into recession yet. The March quarter of 2009 showed growth of 0.4 % (Australian Bureau of Statistics, 2009e). Although the first quarter has not indicated negative growth, Prime Minister Rudd says that the Australian economy has not finally overcome the global economic crisis and positive development can be attributed to the governments' policies and stimulus packages (Fagg, 2009). Australia is the only country in the industrialized world, besides South Korea, that registered positive GDP growth in the March quarter 2009. It was the result of large-scale government spending, lower interest rates and beginning of economic improvement in China (Sands, 2009 / Fagg, 2009).

Australia's unemployment rate fell in April 2009 from 5.7 % to 5.4 % despite forecasts of an increase to 5.9 % (Smith, 2009). Net government debt is expected to peak at \$ 200 billion in 2009 which implies 13.8 % of GDP, according to the Prime Minister. 13.8 % is the lowest debt to GDP ratio of all advanced economies, thus indicating better conditions the Australian government is operating in compared to other developed economies (Herald Sun, 2009).

Australia's inflation accounted 2.5 % in March quarter 2009, showing significant decrease compared to the previous quarters as December 2008 inflation was 3.7 % and September 2008 5.0 % (Reserve Bank of Australia, 2009).

The IMF estimates that as world trade volumes will drop by 2.8 % effects on Australia will be to a substantially higher degree as other economies as most of the country's earnings are generated by commodity exports. Australia's major concern is the growth of China as China is one of the main importers of Australia's commodities and thus fuelling the economy. It will crucially depend on China's economic performance if Australia will fall into a long-term economic downturn or not (Foley, 2009).

The Australian Chamber of Commerce and Industry (ACCI) – Westpac Survey of Industrial Trends March quarter 2009 edition fell historically low level since 1990 / 91 indicates that there are substantial downside risks for economic growth in 2009. The index measures

combining responses on output, new orders, the order backlog, employment and overtime of manufacturing companies. Interestingly, only 7 % of respondents regarded finance as the most important factor constraining expansion. The main source of uncertainty comes according to the survey from insufficient orders (Australian Chamber of Commerce and Industry / Westpac, 2009). The survey highlights that economic growth is constrained by significantly lower domestic and global demand rather than from unavailability of liquidity.

Despite positive economic growth in the first quarter of 2009, there are still significant risks of a possible recession during 2009 and beginning of 2010. Especially business investment, unemployment and company profit reports are major issues

which can still cause Australia to drift into recession (Sands, 2009). The Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics (ABARE, 2009) issues a quarterly report on the current situation of Australian mineral statistics. In the report of December 2008, which was published in March 2009, ABARE states that the index of export prices of energy and mineral resources increased by 15 % in the last quarter of 2008. This growth was mainly due to the high depreciation of the Australian Dollar (24%) which offset the decline of US dollar denoted commodity prices. As a result Australia's mineral export earnings grew by 10 % to AUS \$ 47.3 billion in the fourth quarter of 2008. Export volumes denoted an increase of commodities such as liquefied natural gas, diamonds, thermal coal and nickel, accompanied with increases in mineral commodity production.

The last quarter of 2008 was characterized by a 15 % increase of index of export prices in Australia's energy and mineral resources which mainly reflects the positive development of the depreciation of the Australian dollar on export unit returns. Thermal coal (41 %), metallurgical coal (34 %) and iron ore (18%) were the major contributors to growth. Export earnings increased by 10 % in the last quarter of 2008 to AUS \$ 47.3 billion which is mainly due to higher export volumes of some com

modities as well as the depreciation of the Australian dollar. Significant increases in export earnings included nickel (63 %), liquefied natural gas (61 %) and thermal coal (52 %) (ABARE, 2009). Production of mineral resources increased in the last quarter of 2008 with two thirds of commodities recording production increases.

4.4.4.2 Western Australia

The global crisis affects WA's economy on many different levels but the local government enforces measures to counteract this development. The government will invest heavily to improve infrastructure in order to retain jobs and support tourism. WA's government has already implemented investment in infrastructure worth \$ 7.7 billion, which is an increase of \$ 1.7 billion compared to 2007. Major projects are planned for Bunbury, Canning Vale Industrial Area's connection to Fremantle Harbor and Roe Highway extension (Road Construction, 2009).

Although unemployment increased by 0.7 % from November 2008 to February 2009, WA's economy is in rather good shape. Full time employees' salary rose by 1.8 % during the last quarter of 2008 but pay increases are expected to lower to 3.9 % in 2009, from 5.1 % in the previous financial year. A national survey by the Australian Institute of Management concludes that large companies in WA will cut the number of permanent staff. Almost one quarter of all firms covered in the survey plan to retrench employees, compared to 8.4 % last year (Dowling, 2009). Perth's consumer price index fell by 0.3 % in 2008's last quarter which indicates the first decrease since March 1999. Perth's housing market price index slowed, decreasing significantly from -2.5 % to -0.9 % which indicates some stability in the housing market. Seasonally adjusted, retail turnover rose by 1.4 % in January 2009, following an already recovered sector which showed 2.5 % growth in December 2008. Construction approval for new houses dropped by 17 % compared to 2007 (Department of Treasury and Finance, 2009).

In the last quarter 2008, Western Australia's international trade surplus was over \$14 billion which is a 45% increase compared to the same quarter of the previous year. China and Japan continued to be the major export destinations although a significant decrease in exports to China was realized. The mining industry continued to be a strong driver of this investment growth (Australian Bureau of Statistics, 2009b). WA Department of Mines and Petroleum reported that total sales accounted for \$71.8 billion, which represents 89% of WA's total merchandise exports in the December quarter of 2009 (Hayes, 2009b).

Despite rather stable development in 2008, early 2009 brought some more pressure on WA's economy. According to Ernst Weber, Professor of Economics at the University of Western Australia, the "global financial crisis had not affected Australia very much until the end of last year, but in the past few weeks we've seen a decline in economic activity

in Western Australia"(Mercer, 2009). These negative effects come mainly from sharp devaluation of properties and mining sites closures. Also construction is experiencing pressures as a cutback in house approval has been registered. The main issue for WA's development will be China's ability to continue fuelling the mining sector.

WA's economy is currently profiting from large projects by mining companies to explore and develop various uranium mines. Norman Moore, WA's Mines and Petroleum Minister, encourages companies to invest in the uranium sector and thus "creating jobs and building (our) economy." BHP Billiton has announced plans to invest \$ 17 billion in the Yeelirrie uranium deposit, 500km north of Kalgoorlie-Boulder. Other companies like Toro Energy Ltd and Canada's Cameco and Japan's Mitsubishi which acquired uranium deposit Kintyre from Rio Tinto for \$ 636 million are investing in uranium. Uranium exploration and mining had been prohibited during the last six years of the previous labor government legislation. This ban has now been lifted and WA's economy is profiting from it during the crisis (AAP, 2009). The Gorgon Liquefied Gas Project (Gorgon Project) will be Australia's biggest ever resource development and of major importance for WA's economy. The \$ 50 billion project which could create up to 20,000 direct and indirect jobs is already regarded as WA's "life line [...] that could see WA skirt the worst of the global downturn" (Emery, 2009). The 30-year lifetime of Gorgon Project is expected to boost Australia's GDP by \$ 64.3 billion and add 4 % to WA's GSP. The size of the project may initiate a new impetus for WA's economic growth in other industries. It will most likely create confidence because "there are obviously flow-ons to local and national business" as ANZ chief economist Eslake explains (Emery, 2009).

One major impediment for WA's economic growth is the substantially lower forecasted global demand for steel which will affect WA's iron ore and coal production. A survey from the Australian National Bank (NAB) predicts that steel use in the USA will fall by 36.6 % and other major destinations for Australian iron ore and coal such as China and Japan will lower their demand too.

Figure 19 Iron Ore Price Developments 2005 – 2009

Source: <http://www.purchasing.com/article/CA6645400.html>

Prices for iron ore are expected to fall dramatically in the fiscal year 2009 / 2010 (Figure 19). Major buyers in China and Japan reiterated demands for up to 40 % cuts in prices

indicating the biggest annual fall in history. China's steel sector is the largest in the world. Chinese production accounted of almost 40% of the global crude steel output in 2008 and the Chinese economy consumes more than 50% of iron ore traded globally thus having significant power in price negotiations which will affect especially mining companies in WA's economy (Stundza, 2009).

Mining giant Rio Tinto announced that an agreement has been reached with Japanese Nippon Steel Corporation to sell iron ore at between 33 % and 44 % lower prices in 2009 which indicates a significant drop in earnings for WA mining companies (AAP, 2009). The negotiated price of iron ore, however, is still above the price of 2007 levels and thus retains the segment in WA's economy attractive (Soontiens, 2009).

4.4.4.3 Growth of Selected Commodities

Iron ore and petroleum products like crude oil, gas and natural gas are major contributors to WA's economic prosperity. Petroleum production and export earnings grew significantly; meanwhile iron ore indicated a decline in production and export earnings, summarized as followed:

- Crude oil and gas production grew by 8 % to 7.4 gigalitres in last quarter 2008 which was mainly due to increased field performance. Export volumes increased by 18 % to 4.8 gigalitres. Despite increased production and export volumes, export earnings declined by 26 % to 2.4 billion due to significant decline in oil prices.
- Natural gas production grew by 4 % to 10.1 billion cubic meters, liquefied natural gas (LNG) production rose by 30 % due to extended capacity in the North West Shelf in WA. This production enlargement resulted in an export earnings increase of 61 % to \$ 3.4 billion.
- Iron Ore production declined by 14 % in last quarter in 2008 which was mainly due to a shutdown of some of Rio Tinto's operations caused by lower demand. Employment cuts in WA caused a decline in Rio Tinto's iron ore production by 25 % which had significant effect on total Australian iron ore mining. A decrease of 19 % of iron ore exports to 70 million tons in December quarter 2008 caused lower export earnings of just -4.6 % as exports are priced in US American Dollars. The depreciation of the Australian Dollar partially offset the steep decline in export volumes (ABARE, 2009).

The global economic crisis negatively affects economic growth in WA, especially the mining sector experiences pressures due to falling commodity prices and significantly lower demand. In order to highlight connections between the global economic down turn and direct effects on an Australian company operating in the mining sector, a case study of Anglo-Australian mining giant Rio Tinto will be conducted.

5 Case Study: Rio Tinto

The global economic crisis affected mining companies in Australia in particular. Companies in the Australian mining sector are most dependent on international demand for commodities and are exposed to very volatile commodity price developments which directly influence financial performance. Rio Tinto is one of the four most important mining companies in Australia and has experienced unstable stock market performance despite improved operations and enhanced strategic alliances (Datamonitor, 2009).

5.1 Company Profile

Rio Tinto is an international mining group consisting of Rio Tinto Plc, a company based in the UK and listed on the London Stock Exchange (LSE) and Rio Tinto Ltd, an Australian-based company which is listed on the ASX. The company's headquarters are located in London and Melbourne. The two companies are joined into a Dual Listed Company (DLC) as one single entity, called Rio Tinto Group (Rio Tinto). The groups' core business is finding, mining and processing mineral resources all over the world. Particularly, Rio Tinto operates in North America (USA and Canada) and Australia. Other geographical areas of operation cover South America, Asia, Europe and southern Africa. The group employs 105,785 people in total. Major products include iron ore, aluminium, copper, diamonds, energy products, gold and industrial minerals (borates, titanium dioxide, salt and talc). Rio Tinto's goals are contributing to improved living standards, delivering superior shareholder value and ensuring sustainable business with emphasis on health and safety regulations (Rio Tinto, 2009a). The origins of the company go back until 1873 when British based company Rio Tinto was created to mine copper in Huelva, Spain. In 1905 the Consolidated Zinc Corporation was formed in Broken Hill, NSW, Australia. By merging various operations of Rio Tinto and The Consolidated Zinc Corporation between 1962 and 1995 Rio Tinto was unified in 1997.

Current Chairman of the Board of Directors is Jan du Plessis who succeeded Paul Skinner on April 20, 2009, CEO is Tom Albanese and Guy Elliot is CFO (Rio Tinto, 2009a).

Rio Tinto concentrates on large scale and long-term mining operations which are cost effective to maintain a sound competitive position in the global mining market. Rio Tinto's projects and new expenditures go through a comprehensive analysis to reveal long-term profitability. Rio Tinto operates six business units: iron ore, energy, copper, aluminum, diamonds and industrial minerals, and other.

Figure 20 Rio Tinto 2008 Earnings by Product

Source:

http://www.riotinto.com/documents/investors_databook/March_09_Chartbook.pdf

As highlighted in Figure 20, iron ore is Rio Tinto's core business, accounting for 52 % of earnings. The iron ore group of Rio Tinto currently wholly owns Hamersley Iron and Robe River in Western Australia as well as the Iron Ore Company of Canada, the Corumba mine in Brazil and the Simandou, Guinea, and Orissa projects in India. Rio Tinto Iron Ore (RTIO) employed 11,109 people world-wide of which 7,660 are located in Australia (Rio Tinto, 2009f).

Hamersley Iron currently runs eight mines. These include a Joint Venture with China Iron & Steel Industry & Trade Group Corporation and a Joint Venture with Shanghai Baosteel Group Corporation. Furthermore Rio Tinto's iron ore operations include HIs melt direct iron smelting technology which was developed in Western Australia.

HIs melt technology is a revolutionary way of processing iron ore to high quality pig iron. It allows Rio Tinto to maintain a competitive advantage as the technology provides lower operating costs, lower capital intensity and lower environmental impact than common procedures (HIs melt, 2009).

Hamersley Iron accounts for over 62 % of Rio Tinto's total iron ore production and thus makes it the crucial mining site for Rio Tinto's iron ore business (Datamonitor, 2009 / Rio Tinto, 2009a).

5.2 Growth of Operations and Earnings Prior to the Crisis (2000 – 2007)

Performance of Rio Tinto from 2000 to 2007 can be described as unstable. Sustainable growth started to be generated from 2003 on. Earnings of US\$ 1.662 billion in 2001 decreased to US\$ 1.382 billion in 2003, nearing levels of 1999 (US\$ 1.282). However, the

period from 2004 until 2007 showed significant growth, when earnings increased from US\$ 2.272 billion (2004), US\$ 4.995 (2005) to US\$ 7.338 (2006) implying growth of almost 330 % in just three years (Figure 21) (Rio Tinto, 2009b).

Figure 21 Rio Tinto Underlying Earnings 1998 - 2008

Source:

http://www.riotinto.com/documents/investors_databook/March_09_Chartbook.pdf

5.2.1 Setting Fundamentals for Growth

There are several main reasons for Rio Tinto's high growth from 2004 onwards. In April 2004, Rio Tinto announced a new iron ore agreement with Chinese steel company Boasteel and opened great opportunities for long-term growth. This agreement was amended in June 2004 to an even larger scope. The first quarter of 2005 showed that the year would become one of unprecedented growth for the company. Production of most principal commodities was significantly higher than in the comparative period of 2004 as most operations performed at or near capacity as a reaction to strong market development.

2005 was characterized by Joint Ventures to strengthen Rio Tinto's market position in the iron ore market by increasing capacity. These developments led to an increase of underlying earnings of 118 % above 2004 levels. During 2005, new initiatives for infrastructure developments took place in WA such as rail and port to expand capacity

and ensure long-term profitability of WA mines. The Annual General Meeting in April 2006 asserted that 2005's success was strongly influenced by China's outstanding economic growth thus being the focus of strategic positioning of Rio Tinto in the years to come. Despite cyclone-disrupted production of iron ore in WA, iron ore earnings grew by over 200 %, accounting for US\$ 1.7 billion in 2005 (Rio Tinto, 2006).

5.2.2 Iron Ore Production as Main Driver of Growth

2006 was another year of great success for Rio Tinto, as earnings boosted 48 % to US\$ 7.338 billion due to solid global demand and high prices improving earnings and cash flows. In 2006 plans were set to double capacity of iron ore production in WA by 2009 from 2003 levels. Mining 220 million tons of iron ore per year was targeted as strong growth in China's steel market fuelled demand. WA had progressed in optimizing infrastructure with Rio Tinto's help of US \$ 3 billion and thus laying the foundation to meet rising global demand (Rio Tinto, 2007a).

In the April 2007 Annual Report for the year 2006, Rio Tinto's Chairman of Board of Director Paul Skinner (2007) anticipated that the "global economy faces a range of political and economic risks" but also forecasted positive economic growth for major economies, and strong growth from China. Due to low inventory levels in 2006 and thus tight markets, Rio Tinto expected prices in 2007 to be "significantly above long term trend". In 2006, RTIO's earnings were one third higher than in 2005 at US\$ 2.3 billion, which highlights the significance of iron ore production to company growth. 2006 was characterized by major investments in iron ore expansions in WA as ten mines were operated and expanded as well as the establishment of three ports and 1,600 km of rail network in the Pilbara region enhancing further growth of the company.

All financial and operational indicators in 2006 showed strong development. Cash flow from operations rose from US \$ 8.257 billion to US \$ 11.196 billion in 2006. Net earnings per share increased from US Cents 382.3 in 2005 to US Cents 557.8 in 2006 (Rio Tinto, 2007a). Rio Tinto's total profits for the years before 2007 followed the trend of underlying earnings: 2004 US\$ 3.244 billion, 2005 US\$ 5.498 billion, and 2006 US\$ 7.867 (Rio Tinto, 2007a).

5.3 Growth of Share Value Prior to the Crisis (2000 – 2007)

Rio Tinto's share price development prior to the global crisis was characterized by extraordinary and solid growth peaking in mid 2006, realizing an increase in share value of 75 % in the year 2005. The sharp upwards trend from mid 2005 until May 2006 was a result of Rio Tinto's record financial profits and the perception of market participants that the high commodity prices and increasing demand globally are sustainable. The share price experienced an unhealthy growth, as value increased very fast, resulting in an inflated level of almost \$ 90.00 per share.

From June 2006 onwards, the share value deteriorated, losing over 15 % from its peak until the end of 2006. A recovery was registered in September 2006. The second quarter of 2006 in particular showed a downward trend of Rio Tinto Ltd share prices despite increased performance in all major branches of the company (Figure 22).

Figure 22 Rio Tinto LTD Share price development 2004 – 2007

Source: http://www.riotinto.com/shareholders/12301_share_price_limited.asp

A share buy-back program of Rio Tinto plc which was announced on June 16 2006 might be a reason for falling value of shares. During 2006, Rio Tinto bought 47 million ordinary shares of Rio Tinto plc back which is equal to approximately 4.4 % of issued share capital (RioTinto, 2007b).

Usually a company's attempt to buy back its own shares has to be approved by its shareholders and share selling is not compulsory (Australian Taxation Office, 2008). However, a share buy-back is not necessarily disadvantageous for share holders as the amount of shares held by the public is reduced, but the same amount of profit is distributed which increases yields per share. A share buy back from program can be perceived as a defense tactic of managers to limit the risk of a take over. Therefore the decrease in Rio Tinto's shares could be explained by a changing perception of share holders towards long-term effect of this action.

Overall Rio Tinto experienced strong growth in terms of operation and share value prior to the crisis which created a solid base for any economic turmoil. High profitability and long-term investments in exploration and sustainability of mines had major influence of perception of value for market participants.

5.4 Growth of Operations and Earnings during the Crisis (2007 – 2009)

The year 2007 brought stagnation to Rio Tinto's remarkable growth of earnings as the global economic downturn was triggered off during that period, with deteriorating economic growth in all developed countries and adjustments of economic performance in developing countries.

The general uncertain economic situation created a volatile environment for all mining companies, but Rio Tinto still recorded record production, underlying earnings, cash flows and investment. Rio Tinto's underlying earnings increased by 1 % to US \$ 7.443 billion in 2007 while cash flow increased by 12 % to US \$ 12.569 billion. Net earnings decreased 2 % to US \$ 7.312 billion (Rio Tinto, 2009c). Rio Tinto's investment in sustainable and climate-friendly energy production was emphasised by a Joint Venture with BP in May 2007, forming the company "Hydrogen Energy" which specialised in developing decarbonised energy projects. The venture focuses on hydrogen-fuelled power generation by which clean electricity is generated (Rio Tinto, 2007c).

5.4.1 2007 - BHP Billiton

In November 2007, BHP Billiton, Australia's largest mining company in terms of market capitalization and largest mining company in the world, announced plans for an acquisition of Rio Tinto, offering three BHP Billiton shares per Rio Tinto share or as much as \$ 140 billion (Reuters, 2008). The Board of Directors of Rio Tinto rejected the offer with the reason was that BHP Billiton's offer was not in the best interests of its shareholders and the bid "significantly undervalues Rio Tinto and its prospects" (Rio Tinto, 2007d).

5.4.2 2007 - Alcan

One major driver of Rio Tinto's long-term profitability is the aluminium business represented by Rio Tinto Alcan. Rio Tinto announced the full acquisition of Canadian aluminium company Alcan Inc (Alcan) on November 14, 2007 for US \$ 37.481 billion.

Rio Tinto Alcan is the global leader in bauxite melting and aluminium smelting, gaining competitive advantage through economies of scale as well as superior smelting technology. Alcan's acquisition is expected to create synergies saving costs of US \$ 940 million per year in operations which are US \$ 340 more than initially calculated. According to Rio Tinto analysts, importance of aluminium in the global commodity market will increase drastically in the next years. Fuel efficiency in various industries such as automobile and aviation can be achieved by the use of light aluminium instead of steel. Alcan's ownership of several Hydropower plants producing cheap and sustainable energy which is needed for the energy-intensive aluminium production process was considered when the investment was made. Global demand for aluminium grew strongly in 2007. Global consumption of aluminium grew by 10 %, especially China's growth of 38 % provided great opportunities for Rio Tinto Alcan as global leader in that business (Rio Tinto, 2009c).

The successful integration of Alcan provides the basis for sustainable growth in operations and earnings as the aluminium sector is expected to expand rapidly in the near future.

In November and December 2007 Rio Tinto announced to implement strategic decision and invested heavily in several mining sites. Investments were made in projects such as Pilbara (\$ 2.4 billion), Kestrel mine extension (\$ 991 million) and Eagle mine (\$ 300 million) (Rio Tinto, 2009a).

Overall, Rio Tinto's performance and outlook in end 2007 was rather prosperous. Besides the strategic investments, internal analysts forecasted continuous growth of China's economy implying higher demand for steel and aluminium as well as most other metals

and minerals. Urbanisation of China and India was expected to be a major contributor to increased demand for commodities. Especially high energy prices and constraints in China's aluminium industry was forecasted to further drive demand for core Rio Tinto products which was expected to lead to sustainable growth in operations and earnings (Rio Tinto, 2007e).

5.4.3 2008 - Record Earnings

In 2008 Rio Tinto generated record underlying earnings of US\$ 10.3 billion which implies an increase of 38 % compared to 2007. Net earnings, however, decreased by 50 % to US\$ 3.7 billion. The decrease in net earnings is mainly due to asset impairments of US\$ 8.4 billion which was only partly offset by gains from asset divestments worth US\$ 1.5 billion. The company distributed dividends of 136 US cents per share, maintaining the level of 2007. Growth of earnings of US\$ 10.3 billion in 2008 was mainly due to increased earnings in iron ore. Iron ore production increased by 6 % compared to the previous year, while gross sales revenue of iron ore grew by 80%. Iron ore product group operations earnings increased by 126 % to US\$ 6.2 billion highlighting the importance of RTIO to the company's growth in operations and earnings (Rio Tinto, 2009c).

5.4.4 2008 - Company Growth and Chinalco

In February 2008, China-based company Chinalco announced intentions to buy a large stake in Rio Tinto (Rio Tinto, 2008a). Aluminum Corporation of China (Chinalco) is China's largest diversified mining company and has experienced fast growth since its foundation in 2001. Between 2005 and 2007, Chinalco more than doubled its revenue from RMB 62.9 billion to RMB 131.7 billion (Chinalco, 2009). Rio Tinto's performance and financial indicators during the first quarter of 2008 indicated that operations were stable. Underlying earnings increased by 55 % to \$ 5,474 million compared to the first half of 2007 while net earnings of \$ 6,914 million increased by 113 %. Major commodities such as iron ore, bauxite, aluminium and coal recorded record production and the integration of Rio Tinto Alcan was in full progress (Rio Tinto, 2008b). The third quarter of 2008 indicated superior performance as production records were registered and internal progresses were carried out as planned. CEO Albanese regarded China's slowing economy as temporary because industrialization and urbanization would continue to drive demand for commodities. According to Albanese due to "cost competitive assets,

resilient margins and strong customer base, Rio Tinto is well placed to weather the current economic weakness” (Rio Tinto, 2008c).

5.4.5 2008 - BHP Billiton

A major event of 2008 was the Board of Director’s decision to reject an improved offer by competitor BHP Billiton to take over Rio Tinto. The new bid of \$ 147 billion included an exchange of each Rio Tinto share for 3.4 BHP shares. The offer was unanimously rejected as it was still perceived to undervalue Rio Tinto and was not in the best interest for shareholders. The new bid by BHP was announced five days after Chinalco bought a 9 % stake in Rio Tinto in order to derail BHP Billiton’s attempted acquisition (Simpkins, 2009). The planned takeover would have created the biggest mining company worldwide, controlling over two thirds of the world’s iron ore but falling commodity prices, objection from European antitrust authorities and Rio Tinto’s shareholders were reasons for a cancellation of the plan in November by BHP Billiton (Williams, 2009).

5.4.6 2009 - Recent Developments

The first quarter of 2009 Operations Review reveals that the global economic crisis hit Rio Tinto’s operations significantly as iron ore production is down 15 %, compared to the first quarter in 2008 but in line with cutbacks from the fourth quarter of 2008. Bauxite production fell by 19 % and aluminium production fell by 6 % as a result of sharp falls in demand. Uranium production stayed steady whereas copper and hard coal experienced increases in production. The financial position is consistent with the 2008 fourth quarter, thus showing no significant movement in debt (Rio Tinto, 2009e).

Chinalco’s shareholding was planned to increase to up to 18 % in the Group. Rio Tinto saw opportunities to exploit Chinalco’s existing relationships, resources and capabilities in the Chinese mining and processing industry. Raising sufficient funds in times of constrained financial markets and thus helping to reduce Rio Tinto’s indebtedness was one major aspect of the deal. Rio Tinto shareholders indicated opposition to Chinalco’s plan to increase its ownership and the Board of Directors cancelled the planned investment in June 2009.

5.5 Growth of Share Value during the Crisis (2007 – 2009)

Until August 2007, value of Rio Tinto's share prices increased constantly and reached record highs of over \$ 100.00. Projects like the Hydrogen Energy helped Rio Tinto to underline its goal to develop sustainable sources of energy and keep up with major competitors in future technology development.

In mid July 2007 a drop in Rio Tinto's share price was registered, as general uncertainty about the outbreak of the US sub prime crisis caused a decrease of most company's share values around the world. Rio Tinto, however, managed to overcome that slump quickly and re-gained positive development again from mid August until the end of the year (Figure 23).

The announced and completed acquisition of Alcan provided the basis for growth of value of Rio Tinto shares as approvals from various antitrust authorities was received during the negotiation phase and the prospect of enhanced short – and long-term profitability.

Figure 23 Rio Tinto LTD Share price development 2007 - Now

Source: http://www.riotinto.com/shareholders/12301_share_price_limited.asp

The acquisition bid of BHP Billiton was rejected by Rio Tinto's Board of Directors on November 8, 2007 which resulted in an increase of Rio Tinto's share value of at most 30 %. The decision not to be integrated in BHP Billiton gave investors confidence about future competitiveness and Rio Tinto's ability to stay independent and continue to pursue its outlined strategy. Rio Tinto was perceived to be in a good strategic position due to important assets which were expected to provide long-term competitiveness. The share value surged to \$ 156.10 on May 19 2008 (Figure 23). The rapid growth of value of Rio Tinto's shares indicates that the development has been partly subject to speculations in the market and thus was perceived as being inflated. The perception of the inflated share value gave the basis for the sharp drop which was about to follow the steep growth.

Despite investments in future competitiveness, such as iron ore mines developments, Rio Tinto's share value fell sharply in December 2007 and January 2008 as uncertainties about a new possible takeover try of BHP Billiton emerged.

Despite the stable performance of operations, the share value started to decrease in June 2008 and continued to do so throughout the second half of the year. The perception of shareholders in regards to the current value of Rio Tinto's assets due to falling commodity prices and the emerging global economic crisis affected the share price significantly.

The already declining share value of Rio Tinto experienced some even greater losses when BHP Billiton dropped its second attempt for a hostile takeover on November 19 2008, losing a quarter of its value. According to Soontiens (2009) Rio Tinto's debt of US \$ 42.1 billion was perceived as very high in the current financial and economic circumstances and thus raised fears of future debt redemption. This was reflected by the sharply decreasing share price (Keenan, 2008). December 5 2008 marked the absolute trough in share value as shares were traded at \$ 32.00 (Rio Tinto, 2009a). Plunging commodity prices and an unstable and uncertain economic environment influenced Rio Tinto's share price development during 2008 to a high degree. Good operational performance was not able to offset fears of a severe, long-term global downturn, heavily impacting on the perception of Rio Tinto's long term profitability. Despite forecasts of GDP growth of over 6 % for China, the value of Rio Tinto shares lost tremendously over 80 % within 8 months.

The increased likeliness of the US \$ 19.5 billion investment of Chinalco in Rio Tinto as antitrust authorities in Germany and the US approved the upcoming buy-in helped Rio Tinto shares to gain value since December 2008. Despite falling production of core commodities like iron ore, aluminium and bauxite share development showed stable increases in value since beginning of 2009. This was mainly due to expectations about future value of Rio Tinto's operations with strong ties to the Chinese market and immediate reduction of debt.

5.6 Prospects

Rio Tinto faces pressures to redeem its current debt which stands accumulated at \$ 38.9 billion. Before the crisis Rio Tinto focused on meeting and improving production targets and extending capacity to meet customer demands. During the crisis, however the focus shifted towards "conserving as much cash as possible" (Soontiens, 2009) and controlling costs.

5.6.1 Debt Impact

The announced plan of reducing debt by \$ 10 billion before the end of 2009 includes cutting net capital expenditure guidance by \$ 5 billion and to reduce controllable operating costs by at least \$ 2.5 billion. One measure to reduce debt is to retrench 8,500 contractors and 5,500 employees as well as holding dividends at 2007 levels. \$ 29.7

billion of total debt can be accredited to the acquisition of Alcan (Rio Tinto, 2008d). Another way of reducing debt is to attract an external investor. Rio Tinto and BHP Billiton agreed on a Joint Venture in both companies' WA iron ore operations. BHP will pay US \$ 5.8 billion in order to equalize contribution value in those operations, if approved by the Australian government and shareholders of both companies.

Expected synergies and long-term profitability of the Joint Venture made shares of both companies surge. BHP Billiton gained 8.7 % while Rio Tinto's shares increased by 8.3 % (Reuters, 2009) In addition Rio Tinto announced that plans to raise gross proceeds of approximately US \$ 15.2 billion through Rights Issues, which will be offered to shareholders of Rio Tinto plc and Rio Tinto Limited. This will help Rio Tinto to substantially reduce their debt (Rio Tinto, 2009h).

5.6.2 Relationship with China

Rio Tinto is improving ties with China in general as it considers China being the "the main driver of growth in commodity markets over the longer term" (Rio Tinto, 2009g). Rio Tinto's shareholder had expressed objection to the investment which could lift Chinalco's stake in Rio Tinto to up to 18 %. Thus, Rio Tinto Board of Directors' withdrew recommendation of Chinalco's investment on June 5, stating that "The transaction announced and recommended by the Boards will no longer be pursued [...] (and) discussions have now ceased" (Rio Tinto, 2009h). Nevertheless Rio Tinto stays interested in future collaboration with Chinalco due to China's importance in the global commodity market.

Chinalco's investment would have supported the aim to immediately reduce debt and the strategic partnership would have given Rio Tinto access to the Chinese market in many ways. Besides buyers for products it aimed on creating opportunities for "additional Chinese funds and additional investment in China and other regions" (Soontiens, 2009). Soontiens (2009) further states that the Chinalco deal was not only a debt issue as Rio Tinto "preserved sufficient cash from last years to be able to make the first payment (in October 2009) anyway" and that the contractual break up fee of US \$ 195 million is "fairly small compared to the volume of the deal". Sufficient funds for investment are especially relevant during times of low labour and construction costs in WA and weaker

balance sheets of competitors to establish foundations for future competitive advantages.

Price negotiation for iron ore prices are currently held with Chinese and Japanese steel makers, indicating that prices will likely drop by 33 % to 44 %. Compared with iron ore prices in 2007, the new prices is still above that level, thus keeping the iron ore business profitable (Soontiens, 2009).

The cancelled Chinalco deal may impede Rio Tinto's growing ties and increasing sales to China. Sales have been surging in the last years, from \$ 1.5 billion in 2004 to \$ 10.8 billion in 2008 implying an increase from 10 % to 19 % of global sales to the Chinese market (Figure 24).

Figure 24 Rio Tinto Sales to China 2000 - 2008

Source:

http://www.riotinto.com/documents/investors_databook/March_09_Chartbook.pdf

This strategic positioning of shifting focus mainly on the Chinese market bears opportunities as the Chinese economy is government-controlled and all measures will be undertaken to continuously expand the economy. The Chinese government will invest heavily in infrastructure, construction and industry to counteract the global downturn and prepare the economy for future challenges. Due to this development China's demand for commodities will most likely surge in the medium term. Soontiens (2009) argues that China "has been driving the market of commodities like copper, iron ore and aluminium and is the main cause of demand". China will not only play a more powerful role in the commodity markets but also in various consumer and industrial goods as the economy emerges. On the other hand, an over-dependence on the development of the Chinese industry can be disadvantageous as undiversified investment bears risks. By focusing on only one market Rio Tinto may not take advantage of other opportunities and may become exposed to intervention of the Chinese government into operations.

5.6.3 BHP Billiton's Relationship

According to Soontiens (2009) it is very likely that BHP Billiton will make an offer to shareholders in order to get a last chance to finalize its takeover plans. "BHP Billiton will make an offer [...] (as it) will not allow this opportunity to fade", Soontiens (2009) said prior to the planned Joint Venture with BHP Billiton in regard to Rio Tinto's strategic assets. Operating the largest privately owned railway line in the southern hemisphere and several

ports which efficiently ensure meeting future growth in demand of iron ore and other commodities make Rio Tinto a valuable strategic investment. It is questionable if BHP Billiton will undertake another attempt to take over Rio Tinto and integrate Rio Tinto's business units into its existing structure. The Joint Venture in WA's iron ore production provided access to valuable strategic assets such as usage of the railway system and access to ports for BHP Billiton. WA's iron ore business was in the focus of attention of BHP Billiton and through the Joint Venture, both companies will profit from each other's infrastructure and knowledge. It will deliver opportunities to exploit the iron ore resources in the Hamersley mines which are one of the largest in the world.

Rio Tinto Alcan is a strategic asset of major importance which is also in the interest of BHP Billiton as it ensures future competitiveness in the aluminium sector.

5.6.4 Future Competitiveness and Strategic Assets

Due to its size and diversified product portfolio, Rio Tinto possesses opportunities to buffer decreasing prices in some product categories by positive price developments of other products. Rio Tinto has developed IT systems which allow operating heavy mining equipment in an open pit remotely to save costs, become more environmentally friendly and make operations more efficient.

Rio Tinto's strategy is to focus on large scale and long-term mining operations which are cost effective to maintain a sound competitive position in the global mining market. The acquisition of Alcan and the recently announced Joint Venture with BHP Billiton, both are the main business units in Rio Tinto's corporate structure, go in line with Rio Tinto's strategy in the global mining industry.

The acquisition of Alcan provides an opportunity to shape the aluminium market in the years to come. Despite a high premium which was paid in times where commodity prices and mining shares were booming, the strategic investment will allow Rio Tinto to establish a competitive advantage in the medium term when demand picks up again. Rio Tinto Alcan announced in early 2009 to cut 11 % of aluminium production to react to lower demand and falling prices on the global market. Substantial cost reduction programs in order to improve profitability are planned for 2009. This will be realized by cutting workforce by 1100 employees, permanent closure of Beauhar nois smelter in Quebec, Canada and temporary reducing output of other major production facilities (Rio Tinto,

2009d). By doing so, Rio Tinto Alcan will be able to control costs and contribute to lower the groups' total debt as well as improving efficiency. Rio Tinto Alcan will play a crucial role in Rio Tinto's long-term profitability due to high growth of the aluminium market in the future.

By clearly identifying and implementing this well-formulated strategy, Rio Tinto is capable of shaping the industry and ensuring long-term competitiveness. The ability to deploy economies of scale and scope as well as access to competencies through strategic alliance implies a promising strategic position for the future.

6 Conclusion

The scrutiny of the effects of the global economic crisis on Australia, and particularly Western Australia show that the domestic economy has not been immune to the shock-wave of global financial and economic turmoil which was triggered off by the US sub prime crisis in mid 2007.

The major findings can be categorized in five parts.

6.1 Australia and the Recession

The analysis of the Australian economy reveals that the global economic downturn has significant effect on the economy of Australia and Western Australia as GDP growth deteriorated and demand for commodities decreased. However the extent of decline in economic growth is not as severe as it is in other developed nations. The intervention of the Australian Government and Australia's dependence on exports to Asian countries, mainly China prevented a recession so far. Economies of developing nations suffered from the global crisis to a lower degree.

Seemingly, a recession, two consecutive quarters of negative GDP growth, has been avoided in Australia despite the uncertain global economic environment. In December 2008, the Australian economy contracted for the first time in eight years but has shown growth of 0.4 % in the first quarter of 2009, being the only advanced economy which has avoided recession besides South Korea.

Australia's banking system has prevented the Australian economy from a severe collapse as mortgage securitization and large investments in sub prime related assets have been undertaken to a far lower degree than banks in other developed countries. By implementing adequate fiscal and monetary policies, the Reserve Bank of Australia

contributed to a stable business environment which was enhanced by the Government's various stimulus packages. These stimulus packages proved to be beneficial for the economy as negative economic growth could be avoided. This development however, will have negative long-term effects on Australia's national budget deficit which increased significantly and will take years to be paid off. In terms of economic downturns and decreasing GDP growth, these measures undertaken by the Australian government seem to effectively support businesses and prevent unemployment rates from surging. Evidently, these efforts counteracted igniting a vicious circle of less employment, lower tax revenues and reduced governmental monetary resources to stabilize the economy.

Unemployment in Australia surged to 5.7 % in April 2009, but declined to 5.4 % in May, implying that the economy has profited from the stimulus packages. Although many companies, especially in the mining sector, used the global crisis as pretence to retrench workers due to increasingly automated production.

Decreasing inflation brings down consumer prices, thus supporting domestic demand which is likely to help stabilize the economy and restore confidence among businesses and consumers.

A recently published Servcorp International Business Confidence Survey which was conducted in April 2009 ranks Australia number one in regards to which country will survive the global economic crisis best (Servcorp, 2009). These findings highlight that despite the turmoil and uncertainty globally, the Australian business environment stayed comparatively sound and stable.

6.2 Mining Sector in Australia

The conducted research shows that the mining sector is of major importance to WA, but also Australia's economy as a whole. WA's economy has outperformed the Australian economy in terms of economic growth constantly since 2001, highlighting the growing importance of the state (cf Appendix Figure 32).

WA's mining sector generated over \$ 40 billion to the Gross State Product therefore being the main contributor, followed by property and business services accounting for just over \$ 15 billion (cf Appendix Figure 33). Mining exports account for almost 40 % of total Australian exports, thus making the mining sector a crucial part of ensuring sustainable economic growth for Australia. Commodity export volumes showed dif

ferent development during the crisis; some increased while others, such as iron ore, decreased.

Despite significantly lower demand and world prices on key commodities, WA's economy retained profits during 2008 as earnings of mineral resource increased by 45 %. Especially petroleum production and exports such as oil, gas and liquefied natural gas increased due to field performance and extended capacity. The positive impact on earnings of some major commodities was mainly due to the sharp depreciation of the Australian Dollar.

The vast mineral resources, mainly iron ore, gold and petroleum are key strategic assets which will contribute to further expansion of Australia's economy in the long term. WA was amongst the biggest beneficiaries of the commodities boom and extensive growth in China and other developing countries. Symmetry would suggest that WA is therefore likely to be hit hardest within Australia by the deterioration in commodity prices and lower economic growth in China. Scrutiny of WA's economic situation however reveals that the state's economy is in rather stable due to large mining projects and governmental investments in infrastructure which are implemented in order to maintain momentum. These strategic investments like the Gorgon project or the lifting of uranium production ban are contributing to bypass slowing economic activity. Due to previous times of high earnings and cash flows caused by high demand and high commodity prices, larger companies in WA have still healthy balance sheets and can survive the global crisis.

Government investments in infrastructure helped to overcome economic underperformance particularly in the end of 2008, aiming on short-term relief for businesses. China's economic growth will play a crucial part for WA in the long-term. According to the above mentioned Servcorp survey, China ranks number two on a global scale of countries surviving the global crisis best. This implies that one of WA's main export destinations is likely to continue to grow rapidly and thus drive future demand for commodities.

The fact that the Australian economy has not fallen into recession can give especially WA companies the incentive to start investing. The current development of cutbacks in total global exploration in mining is likely to limit capacity and reduce production in the medium-term. As global demand for commodities is likely to revive in line with the global economy in 2010, a supply deficit can lead to high commodity prices, what in turn

restores high profitability for the mining sector. Due to increased government incentives and large investments in WA's mining sector, Australia will have the capacity to supply growing demand and thus be one of the main beneficiaries from the global crisis.

Despite slowing projected growth in WA's mining sector, growth rates are expected to range between 5 % and 6 %, thus maintaining supremacy in the development of the states' economy (Figure 34).

The negative global development also bears opportunities for companies operating in WA. Companies operating in WA which have been plagued by labor shortages will profit from cheaper labor and freer labor markets, lower construction costs and a depreciated Australia Dollar.

Knowledge in mining operations and services are superior in Australia and create a sustainable competitive advantage over global competitors. Continuous innovation in mining IT and exploration provided main impetus for economic growth which will most likely continue in the upcoming decades.

6.3 "Value" in the Global Financial Marketplace

The S&P ASX XMM collapsed between mid September and end November 2008, as a result of deteriorated perception of value of the collective mining sector as commodity prices and global demand plunged.

The S&P ASX 300 recorded extreme losses during that time too, but the S&P ASX XMM lost disproportional in value. Growing fears of a long-term global recession characterized by decreases in industrial production and construction hit the mining sector substantially. The general uncertain and intransparent financial and economic environment created a situation where stock markets did not reflect actual asset values of listed companies. The short-term drive for yield and profits in various sectors of the economy caused a willingness to take high risk and neglect strategic considerations which distorted financial markets around the globe. In this context value and risk perception of market participants developed into extreme forms bringing the global financial system to the verge of a collapse.

Traditionally the value of a share reflects "the extent to which management is efficiently operating the corporation and maximizing shareholder wealth" (OECD 2009b). The

objective focus faded during the global crisis as uncertainty and speculations determined the direction of share price development.

The spillover effects, from what started as a crisis in the US financial market, to the real global economy indicate that there is a strong relatedness between the two. However, the complex nature of the interdependence between both components is difficult to discover and even more difficult to predict. The findings indicate that in this particular global crisis the real economy of Australia was adjusting downwards to a more moderate degree than the financial market, which crashed within a short time. The perception of value is reflected in financial markets immediately as shares are traded in real time and chain reactions can lead to radical price movements. The real economy is affected by this development in a delayed time horizon due to the fact that companies cannot align their policies and investments at short notice. Decision made will then in turn influence share development due to market participants' perception of appropriateness of the reaction. In this context, the research points out that the media plays an important role as intermediary and information provider for all market participants. Decisions are often based on media publications which state a positive or negative image about a certain incident. Objectivity, reliability and accuracy of provided information are critical elements which determine to what degree shareholders' perception of value is influenced.

6.4 Rio Tinto's Performance Versus Value of Shares

The Rio Tinto case study reveals that market participants' perception of value is the main driver of share price development.

Prior to the crisis, share value developed in line with operational profits as shares and earnings increased constantly. During the crisis however, superior operational performance indicated by record profit, cash flow and earnings and adequate long-term strategic decisions could not offset negative value perception in the market, resulting in a sharp loss of share value.

Seemingly, short-term profitability is subject to value appraisal of shares in the global marketplace rather than sustainable growth.

The case study furthermore depicts how a specific mining company was affected by the global economic crisis. Rio Tinto's rising indebtedness in particular led to significant reduction in share value as access to financing became increasingly difficult during the peak of the crisis. Despite adequate measurements, value deterioration could not be

stopped for over six months. The external environment dictated what pattern Rio Tinto share followed when the market crashed.

The case study highlights Australian growing ties with China, which is deemed to be Rio Tinto's core market despite the dismantled investment of Chinese mining company Chinalco. The Chinalco case underlines the shareholders' power in publicly listed corporations. Shareholders' opposition to the Board of Directors recommendation to support the deal led to withdrawal from negotiations.

The negative trend of Rio Tinto's share development, which started in June 2008, indicates that mining companies have suffered significantly from the global economic crisis. Mining companies are the first tier of global supply chains and are directly impacted by deteriorating economic growth of industrialized and industrializing countries.

6.5 Australia - Pending Crisis

The current global economic environment still implies high uncertainty which may cause a recession to evolve in Australia in the near future as significant downside risks persist. Generally, vast amount of resources, advanced knowledge of mining companies, superior infrastructure, proximity to China and other emerging economies and sound macro-economic indicators in the Australian business environment emphasize outstanding opportunities. Especially companies operating in WA's mining sector are likely to succeed in the global marketplace and create sustainable growth for the whole of Australia's economy.

Projections of the IMF of a longer period of slumping global growth than expected are likely to cause world trade to decline, exercising great pressure on the Australian mining sector which is driven by exports.

The findings confirm that the emergence of a global economy, facilitated by extensive growth of global supply-chain networks and large inflows of FDI into the Australia were the fundamentals of unprecedented economic growth in the last decades. This development transformed WA's agricultural-dependent economy into a global scale export-based supplier of commodities.

Global institutions like the WTO provided the framework in which international trade was able to expand controlled and according to mutual agreements of member states. This allowed business in the mining sector to become more predictable and secure. Development of superior knowledge and innovation are the basis of sustained economic growth.

Targeted Ageing of Diesel Oxidation Catalysts

Von Dr. Paul Sprenger

Abstract

The European Union calls for both the decrease in automotive exhaust pollutants and the increase in biofuel use, which directly leads to new requirements on exhaust after-treatment systems. In this thesis the deactivation processes are studied that diesel oxidation catalysts have to face, when driven with biofuels. To imitate real-ageing, three chemical poisoning methods in combination with a hydrothermal treatment are investigated, paying attention to their effect on material properties and the catalytic behaviour. In order to characterise the samples, the activity in the conversion of realistic exhaust mixtures was determined and nitrogen sorption, SEM, TEM, XRD, and PIXE analyses followed. It was found that the new evaporation method imitates poisoning effects perfectly. Studying the influence of poisons showed that phosphorus has the strongest influence on catalytic activity in real-aged catalysts. In higher concentration ranges, potassium poisoning becomes the critical factor.

1 Introduction

Managing the limited supply of fossil fuels as well as their severe impact on the environment are key challenges of our time. Since the use of biomass is considered to be greenhouse gas neutral, sustainable and comparatively inexpensive, it is very attractive for the production of valuable chemicals and fuels. Driven by political commitments, the use of biofuels in the transport sector increased within the last years. However, using biofuels directly leads to new requirements on the vehicles and their exhaust after-treatment systems. In terms of diesel engines, diesel oxidation catalysts (DOCs) play an important role. It is in the interest of both the public and the catalyst manufacturers that pollutants are removed from exhaust gases effectively and steadily during the catalysts' lifetime. As DOCs have to face poisoning effects from fuel impurities and ageing due to high temperatures, it is important to ensure that they are able to satisfy these expectations. Thus, the research on automotive catalyst deactivation processes and mechanisms is greatly important.

Since the impact of biofuels on DOCs is barely studied, the characteristics of such catalysts will be pointed out, based on previous studies within the project "DieselKat Aging" of the Research Association for Combustion Engines e.V. The following work is concerned with the imitation of properties that are typical for biofuel-driven real-aged DOCs and the evaluation of three methods to introduce chemical poisons into the catalysts in

combination with the known hydrothermal ageing procedure. Special attention is paid to the effect of those methods on catalysts' material properties including poison loading, deposition, and intrusion, as well as the influence on surface properties like pore volume or BET surface area, or the effect on active metal particles. Comparisons of these effects are to be drawn to characteristics of real-aged DOCs for a better understanding of catalyst deactivation mechanisms. The influence of the poisoning methods on the catalytic behaviour of the samples will be discussed as well. By targeted poisoning through these methods, correlations between poison introduction or metal particle sintering and the catalytic behaviour can be studied. Additionally, the individual influence of the poisons phosphorus, potassium, and zinc will be discussed. These direct correlations between material properties influenced by ageing effects and the catalytic behaviour are barely studied, as most ageing experiments focus on samples treated in real milages or engine dynamometers. Previous studies focus on the endpoint of the ageing process. Furthermore, it would take months or years to reach an accurate imitation of ageing effects using these methods and there would be no possibility of the adjustment of parameters such as poison loading. Thus, ageing in a targeted manner is desired.

2 Literature overview

2.1 Diesel exhaust after-treatment

Starting September 2014, a new regulation about diesel exhaust compositions by the European Union becomes effective. The so called Euro 6 norm describes new boundary values for pollutants such as carbon monoxide (CO), hydrocarbons (HC), nitrogen oxides (NO_x), and particulate matters (PM) that are part of exhaust flows of vehicle engines. Apart from the products of total oxidation, water and carbon dioxide, those pollutants are formed during the combustion of fuel, like petrol, diesel, or biofuels. The requirements for diesel-driven vehicles are given in Table 2.1. The exact exhaust gas composition depends on the engine type and multiple parameters, as well as the fuel itself. In diesel engines, oxygen is always in excess as the fuel is injected into compressed air into the cylinders. As this conditions are advantageous for oxidation of CO and hydrocarbons, they make it very difficult to control NO_x emission, since they are converted to nitrogen by reacting with a reductant [1]. Therefore, diesel driven engines and lean burn

gasoline engines show special demands on an exhaust after-treatment system to remove pollutants, which can not be performed with a typical three-way catalytic converter [2]. In order to meet the new requirements of the Euro 6 norm, this is an up-to-date issue.

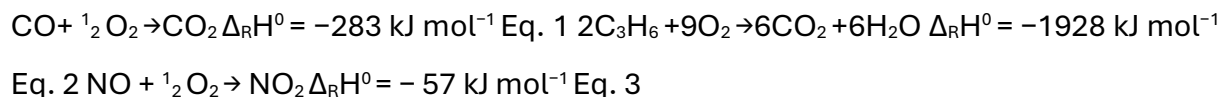
2.1.1 Oxidative after-treatment

Currently, diesel oxidation catalysts (DOCs) are used in all diesel-driven passenger cars in the European Union. By providing high levels of CO and hydrocarbon oxidation in lean exhaust, they cause a significant decrease in overall emission. However, as they remove only parts of the pollutants, they are generally combined with a particulate trap and sometimes with NO_x after-treatment systems like it will be described later. Furthermore, DOCs have to be highly active catalysts, since diesel engines run at comparably low temperatures of 100 to 200 °C in urban areas [5]. DOCs are commonly based on a ceramic carrier like cordierite, a magnesium aluminium cyclosilicate, in an open structured monolith. Cordierite offers the benefit of having a high melting temperature of 1465 °C and being very resistant to thermal shocks due to a low expansion coefficient [6]. It is arranged in a honeycomb structure with many parallel channels. As this compressed carrier has only a low specific surface area, a thin layer of another material has to be applied to its surface. As shown in Figure 2.1, a 20-150 µm thick washcoat is used with the dispersed catalytically active metals incorporated. The washcoat consists of metal oxides of aluminium, cerium, titanium, zirconium, etc. with a typical specific surface area of 100-200 m²g⁻¹ [7]. It has a crucial influence on the thermal stability, activity, metal dispersion and resistance against poisoning [7]. Higher surface areas cause higher conversions, although they also support pressure drop. Therefore, the latter is an important design parameter, since it represents an energy loss and is to be avoided [1]. For oxidation reactions, palladium and platinum are metals of choice [8,9]. Usually, they are used as alloys for bimetallic catalysts in a highly dispersed state [10-12]. In general, platinum is considered to have the highest oxidation activity [10]. For example, YAO [13] studied the oxidation of n-alkanes over Al₂O₃-supported palladium, platinum, and rhodium catalysts to conclude that platinum is more active in the oxidation of heavier alkanes due to higher oxygen surface coverage. Even though, platinum is reported to oxidise under oxygen or nitric oxide [10,14], forming the less favoured and less active platinum oxide. However, as platinum is rather expensive (ca. 37 # g⁻¹ [15]), the use of less active palladium (ca. 19 # g⁻¹ [15]) becomes attractive. YAWZAWA et al. [16] showed, in contrast to

platinum, the oxidised form of palladium is more active than the reduced metal for propane oxidation. Furthermore, palladium particles are more resistant to sintering effects at higher temperatures [17]. Consequently, the combination both metals seems reasonable.

As RUSSELL and EPLING [10] present in their review, a Pd/Pt ratio of 1:3 turned out to be best for oxidation of hydrocarbons and CO under realistic lean conditions, combining both high activity and sintering stability. Depending on the conditions and the particle size, Pt/Pd particles show different compositions. Under reducing conditions, the metals are homogeneously distributed, while under oxidising conditions, they tend to form core-shell particles, where palladium oxide is the dominant surface compound [12].

However, this field is very complex and exact surface mechanisms are not fully understood yet. In general, exact structure and composition of a DOC are considered an industrial secret. DOCs have to oxidise predominately CO and hydrocarbons. As explained in chapter 2.1.2, oxidation of NO is desired to facilitate further NO_x treatment. The reaction equations (1) to (3) are given, whereas propylene (2), C₃H₆, was chosen representatively for hydrocarbons like in the experimental section.



For oxidation reactions, the interactions of oxygen and the substrates with the active metal particles of Pd/Pt are crucial. This catalytic surface reaction follows most likely the LANGMUIR-HINSHAW mechanism [19,20]. First step is the adsorption of the substrates, e.g. CO, on the metal surface by occupying a free adsorption site (*) as in equation (4). The adsorption of oxygen appears in a dissociative manner (5). Finally, the chemisorbed species form CO₂, which is released into the gas phase immediately (6) [21].



For platinum, reaction (6) is the rate determining step. Furthermore, it is assumed that hydrocarbon oxidation generally follows the LANGMUIR-HINSHAW mechanism [10]. SAMPARA et al. [22,23] found that oxidation of CO and C₃H₆ follows a first order concentration dependency for all reactants. However, for NO conversion the rate was found to be first order with respect to the substrate and 0.5 order with respect to oxygen [23]. They investigated DOC reactivity in an integral reactor in the temperature range from 200 to 415 °C at GHSVs of up to 2·10⁶ h⁻¹ to ensure low conversions. With higher temperatures

and conversions, chemical kinetic is not rate limiting anymore. Then, pore diffusion and finally bulk mass transfer become limiting [24].

Interestingly, conversions over Pt/Pd particles show a rather stable oscillational behaviour, also called “steady-state” behaviour [10]. This was extensively studied by EISWIRTH and ERTL [25] for CO oxidation on Pt(110) surfaces. It is a result of surface transformation of Pt(110) under the influence of adsorbates [21,26,27]. On Pt(110) surfaces, CO adsorption is favoured but causes a rearrange

ment of the hexagonal phase (1x2) surface atoms, when a surface coverage of 0.2 monolayers is reached. Another state (1x1) is formed then, which favours oxygen adsorption and enables the reaction to go on. ERTL associates this with a predator-prey relation that follows the LOTKA-VOLTERRA equation [21]. However, this model is not applicable at higher pressures and for Pt(111) surfaces due to the stability of surface structure. For those surfaces under atmospheric pressure, the model of SALES et al. [20] explains oscillations best, as proved by KEREN and SHEINTUCH [19]. Oxygen treats atomic layers even below the platinum surface to form the metal oxide, which is less active in substrate oxidation. Reaching an upper limit of surface oxide formation, CO reduces the oxide and reactivates the metal. Meanwhile, chemisorbed oxygen reacts with chemisorbed CO as well. Such oscillations were also shown for palladium [28]. Furthermore, they were found not only for CO [29], but also for hydrocarbons like C₃H₆ [30] on Pt/Al₂O₃ catalysts. MARWAHA et al. [31] found that oscillations in CO conversion cause hot spots and thermal oscillations, as the reaction is exothermal itself. GRACIA et al. [32] and BOUBNOV et al. [33] showed that bigger particles (above a diameter of 5 nm) do not show oscillational behaviour, which is a consequence of structure sensitivity.

Furthermore, DOCs may show “transient-state” behaviour, since hystereses of oxidations are to be observed [10]. This means that the conversions during heating differ from the conversions that were observed during cooling process. This may be a result of the formation of oxides. As described, platinum and palladium show not the same oxidation activity like their oxides. HAUPTMANN et al.

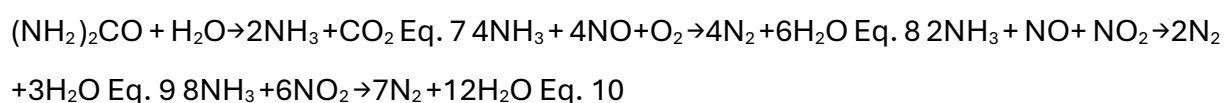
[34] investigated the NO oxidation over Pt/Al₂O₃ and found a higher conversion for the heating-up process than for cooling-down. They concluded that the reaction product NO₂ oxidises the metal surface, giving the less active form. During the cooling down process, the rather inactive oxide is reduced by the substrate NO. HAUFF et al. [35] came to the

same result. They showed that the platinum oxide is not as inactive as HAUPTMANN et al. [34] suggested. Furthermore, both oxygen and NO are involved in platinum oxidation. By investigating a bimetallic catalysts, MANIGRASSO et al. [36] showed that the more active palladium oxide is formed during heating-up the catalyst. As a consequence, they got a higher activity for the cooling down process.

2.1.2 Further after-treatment systems

DOCs are often combined with particle filters and NO_x treatment systems. Thus, they will be introduced here briefly. Diesel particle filters (DPF) are generally placed behind the diesel oxidation unit in order to reduce PM emission. As the latter generally occur as soot, they are filtered off by wall

flow filters. These traps have to be regenerated periodically by burning the soot with fuel [37]. In order to reduce NO_x emissions, the selective catalytic reduction (SCR) unit may be placed down stream of the DOC as shown in Figure 2.2. The reductant is a 32.5 wt% urea solution (brand name AdBlue®) that has to be stored on board separately [5]. The urea forms ammonia (7) and reacts via the standard SCR reaction (8) to form nitrogen. The reaction is often catalysed over V₂O₅–WO₃/ TiO₂ [38] or Fe-zeolites [39]. It was found that a NO₂ fraction of around 0.5 of the NO_x content enhances SCR performance through a process, called fast SCR (9) [5]. For that reason, the oxidation of NO through the DOC is aspired. However, reaction (10) may also occur, as well as the formation of by-products like N₂O. To prevent ammonia slip, a guarding oxidation catalyst is generally the last part of the SCR after-treatment system.



Another strategy to reduce NO_x emission is the NO_x-storage catalyst (NSC). Here, no further reducing agent is required, which makes this method more attractive for the private sector [40]. Under lean conditions, nitrogen dioxide is formed through oxidation, which is subsequently stored as Ba(NO₃)₂. As soon as this NO_x storage is full, rich gas conditions (CO rich) are adjusted by the engine for a few seconds. As a consequence, the storage component BaCO₃ is reformed and released NO reacts with CO on Pt/Rh particles immediately to give nitrogen and carbon dioxide [40].

2.2 Biofuels and their effects on DOCs

In order to meet further requirements of the European Union [41], petrol and diesel are sold as blends in Germany. The diesel B10 contains 10 vol% of biodiesel. The latter is produced via esterification of plant or vegetable oil with methanol [42]. Biodiesel, a fatty acid methyl ester (FAME), is the most important biofuel in Germany with a consumption of 2.5 Mt and 3.4 % share in the market in 2012 [43]. Rapeseed oil is the most important, whereas soya or palm oil play only a minor role in biodiesel production. For modified cars, pure pressed rapeseed oil can also be used as fuel [42]. Both fuels are renewable, degradable and CO₂ neutral. Since their use is closely linked with crop growing, which is rather inefficient, they are so called first generation biofuels. For future energy supply, second generation biofuels like biomass-to-liquid fuel or bioethanol have to be taken into account. Bioethanol can be produced by fermentation of glucose rich bio waste or of hydrolysis products of cellulose and hemicellulose waste [44,45]. It is often sold as 10 vol% mixture with petrol and called E10 but does not play a role for diesel engines. Using bio waste and plants entirely for the production of fuels, chemicals, and energy like in the concept of a biorefinery is worth striving for and offers many opportunities for future energy supply in the transport sector [46].

2.2.1 Composition of biodiesel and its exhaust

As part of the project “DieselKat Aging“, commercially available diesel fuel FAME was analysed and compared with diesel. For twelve biodiesel samples, a 15 % lower heating value, a higher flame point, and a higher density was found. The kinematic viscosity was doubled as well. The poison loading was generally low. Less than 2 mg kg⁻¹ phosphorus, 8.4 mg kg⁻¹ sulphur, and below 0.5 mg kg⁻¹ of each, alkali and alkaline earth metals in FAME samples were determined. In contrast, the values for EN 590 diesel were generally higher with 3 mg kg⁻¹ phosphorus, 27 mg kg⁻¹ sulphur, 19.3 mg kg⁻¹ alkali metals and below 0.5 mg kg⁻¹ alkaline earth metals. All fuels reached the requirements of the European standards of EN 590 for Diesel and EN 14214 for biodiesel. It can be concluded that the quality of biodiesel in Germany is generally on a high level as it was concluded in another study, too [47]. CARRARETTO et al. [48] came to similar results, whereas they found a phosphorus content, which is on the same level as for fossil diesel.

Since both, operating (temperature, pressure, oxygen ratio) and fuel conditions determine the exhaust composition [7], it leads to the question on how biodiesel properties affect the diesel exhaust. This is especially relevant for DOCs as they are the first after-

treatment unit to come in contact with the exhausts. In general, burning fossil diesel fuel leads to a gas composition of 73.8 % N₂, 9.0 % H₂O, 8.0 % CO₂, 8.0 % O₂, 1700 ppm NO_x, 80 ppm CO, 80 ppm hydrocarbons, and 20 ppm particles [49]. In a review, XUE et al. [50] summarised the results of numerous publications on the effect of biodiesel on engine emission. They pointed out that emission of particles, soot, hydrocarbons, and CO is lowered when using biodiesel. They addressed this effect to the high oxygen content of this fuel, allowing a better oxidation. Meanwhile, this effect may cause the higher NO_x emissions. Other negative aspects are the loss of engine power and an increase in fuel consumption. Both can be explained by the lower heating value, higher viscosity and higher density of biodiesel. Overall, they concluded that biodiesel is feasible as renewable fuel and attractive for a use in blends, like B10.

Lower emissions compared to fossil diesel combined with a generally lower amount of catalyst poisons make the use of biodiesel sound very attractive in sum. However, biodiesel may vary in quality depending on the production process and substrates. For example, the cetane number is influenced by the oil type and the number of double bonds as RAMOS and co-workers [51] pointed out. Higher phosphorus contents can occur due to phospholipids in plant material, whereas alkali metals may be introduced during basic esterification when using potassium hydroxide or sodium hydroxide. Sulphur can be involved when using sulphuric or sulphonic acid during acidic esterification but is generally found in plants as trace [52]. Other poisons like zinc may get introduced into the combustion system out of engine oil, often together with phosphorus [10].

2.2.2 Characteristics of biofuel-driven real-aged DOCs

As part of the project “DieselKat Aging“, several real-aged DOCs were characterised and compared with their fresh counterparts. The poisoning effects through biofuels that were found on those DOCs will be summarised here briefly. Table 2.2 gives an overview on characteristics that were investigated on the real-aged samples. The elemental composition was determined by XRF, nitrogen sorption lead to the specific surface area A_{BET} , and C₃H₆ light-off temperature (LOT) was obtained by activity measurements as described in the experimental section of this thesis. C₃H₆ LOT describes the temperature at which the conversion X is equal to 0.5. Therefore, it is an indicator for the catalytic activity. DOCs were from various manufacturers, whereas they all differ in metal loading, PGM

composition, washcoat material, channel diameter, etc. Details were not given as this is part of the catalyst producers' know-how. The manufacturers provided also the fresh counterparts to allow a better comparison. It is important to notice that the washcoat of catalysts on metallic carriers was separated for analyses purposes to avoid dilution effects.

Samples that were treated with the exhaust gas from biofuel combustion, like 1GD-A and 1ND-A show higher amounts of alkali (Na_2O , K_2O) and alkaline earth (CaO) metal oxides compared to 1AD-A, which was treated with sulphur doped diesel. Especially the FAME-driven DOC shows a high content of 1.3 wt% K_2O . Oxides of phosphorus (5.6 wt% and 3.8 wt%) and zinc (0.11 wt% and 0.22 wt%) are present in higher amounts, too. The sample, treated with sulphur doped diesel shows the highest sulphur content, even though the fractions found on the others are still high. The specific surface area A_{BET} was lowered by 29 % and 61 %, respectively. For the samples on metallic carriers, C_3H_6 LOTs are generally high, but a reference value is missing. In general, this indicates a high deactivation through poisoning. In contrast, catalysts on ceramic carriers did not show such high poison contents, which is addressed to the dilution effect of the carrier material. Anyway, higher amounts of K_2O were found on the B10-driven 4AD-A than on the reference catalyst 1ID-A. Both showed significant amounts of other the poisons. It is remarkable that EN 590 seems to lead to higher sulphur poisoning on the DOC. Specific surface area is reduced as well and the C_3H_6 LOT was increased by 59 K and 23 K, respectively. For example, 4AD-A shows a decrease in NO con

version of 35 %. Therefore poisoning is closely linked to a lower catalytic activity. Furthermore, concentration gradients of poisons were found. For phosphate, zinc oxide, potassium oxide, sodium oxide, there were higher amounts on the entry than on the exit of the catalyst monolith. In contrast, sulphate was equally distributed over the length of the sample. For three real-aged samples, the metal particle dispersion at the entrance was slightly higher, than at the exit of the sam

ples. The dispersion was generally on a low level, ranging from 12 % to 6 %. PIXE plots showed that phosphorus compounds are intruded into the washcoat material, whereas sulphur poisons are only present on surface of the outer washcoat layer. PIXE images are given in Figure 2.3. Thus, the catalytically deactivation of biofuel-driven DOCs is based on the introduction of potassium, phosphorus, calcium and zinc poisons, combined with

a lower specific surface area and a lower metal dispersion. Especially phosphorus and potassium poisoning may be results of a higher lubricant consumption while using bio-fuels.

Imitating those effects with respect to the consequences for catalytic activity will be part of the experimental section. For experiments, a zoned, bimetallic catalyst on ceramic carrier, named 4BD-F, will be used. Results of this section will become relevant again, since sample 4AD-A is the real-aged version of this catalyst.

2.3 Deactivation of DOCs

As described in the previous chapter, chemical depositions and surface changes were observed for biofuel-driven DOCs. These phenomena either cause or are caused by ageing effects. BARTHOLOMEW [53] grouped those into chemical, mechanical, and thermal effects. Since mechanical effects, such as physical attrition of washcoat material may play only a minor role, they are not described here in detail. In general, catalyst deactivation is a field of importance and many reviews deal with this issue [10,53-56]. The master thesis of HEINZE [57] focussed on the thermal deactivation of three-way catalysts, whereas ageing of DOCs is in focus here.

2 Literature overview 112.3.1 Thermal deactivation

2.3.1.1 Sintering of active metal particles

In a fresh catalyst, platinum and palladium particles are extremely well distributed and of the size of only a few nm [5]. These particles have a high surface to volume ratio and are very active. However, this ratio is lowered at elevated temperatures due to an increasing particle size. Two models are proposed to explain this sintering effect. Following the atomic migration model, single metal atoms escape from a crystallite and are transferred across the surface to collide with larger metal crystallites, acting as seeds, as shown in Figure 2.4. The crystallite migration model suggests that the entire particles move along the surface and finally collide in order to form larger particles [56]. BARTHOLOMEW [53] concluded that most likely both mechanisms occur simultaneously. HAUFF et al. [58] investigated sintering effect on Pt/Al₂O₃ systems at temperatures above 700 °C under 10 vol% water in air. Treated for 16 h, they found particles of a size between 15 and 250 nm. With increasing time and increasing temperature, they exposed a lower metal surface area and dispersion and a lower catalytic activity due to less active sites. In fact, both were linked direct proportionally. To judge about activity, they determined

the LOTs of C_3H_6 at higher temperatures (850 °C), they found increasing amounts of both, smaller and larger particles, which led them to conclude that an OSTWALD-ripening process occurs due to the atomic migration process [59]. GRACIA

et al. [32] found out that not only the decreasing number of active sites leads to a deactivation but also a reduced turn-over frequency (TOF). For particles below 5 nm, the reaction is structure sensitive [58]. Platinum particles possess different types of surface sites, with different TOFs. With increasing particle diameter, the number of platinum atoms on less active low coordination sites, like corners and edges, decreases dramatically, whereas the number of atoms on planar faces increases [32]. Above the critical value of 5 nm, this ratio barely changes [58]. Hence, for larger particles, only the number of active sites is important. Large particles that are not structure sensitive also do not show oscillational behaviour [32]. In contrast to platinum, palladium sinters more rapidly under reducing atmosphere, which inter alia may be addressed to the formation of the less active and less stable metal out of PdO [56].

MORLANG et al. [60,61] compared bimetallic Pd/Pt catalysts on Al_2O_3 support with the monometallic catalysts. They treated the samples at 750 °C for 16 h with a gas mixture of 10 vol% O_2 , 10 vol% H_2O , and 80 vol% N_2 , which is – according to them – commonly used in industrial research. After ageing, they noted a drastic loss in dispersion, whereas the mean particle size of the platinum cata

lyst increased from 0.1 nm to 25 nm. In contrast, the mean particle size of the bimetallic sample increased from 1.1 nm to 2 nm after hydrothermal treatment. The catalytic activity remained on a higher level as well. Therefore, blends of both metals are more resistant to sintering. By extended X ray absorption fine structure studies, they confirmed the presence of PdO as crystals on the surface of Pd/Pt alloys with higher platinum concentrations at the particle centre. PdO may protect the particle from sintering and suppress migration of platinum, which is captured inside. However, it seems like PdO is not forming a closed shell around the Pd/Pt particle core.

It was reported that small amounts of added rhodium can suppress sintering of Pd/Pt particles even further [12]. Rhodium shows strong interactions with the washcoat material and may form oxides and rhodium aluminium compounds above 600 °C. These compounds can act as glue, preventing particles from sintering and growing. Similar behaviour was observed for oxides of calcium, barium, and cerium.

WINKLER et al. [62] compared the metal particles, obtained under synthetical ageing conditions with those from real-aged DOCs. They obtained a similar decrease in oxidation activity for real and synthetically aged samples. However, the morphology of metal particles was rather different. Metal particles of synthetically aged samples were triangular shaped. Real-aged DOCs showed spherical particles at the entry and defined geometric particles with edges and facets at the exit. They explained this difference with the presence and interaction of chemical poisons. This was investigated further by MATAM et al. [63]. By impregnating Pt/Al₂O₃ powder with (NH₄)₃PO₄ prior to the hydrothermal ageing procedure, they found that phosphorus is present as AlPO₄. Indeed, the presence of the latter lead a more narrow particle size distribution and smoother metal particle edges similar to a spherical shape. In contrast, cuboctahedral shape was dominant, when phosphorus was not present. Thus, the phosphor gradient that was described in chapter 2.2 is in agreement with the trend in particle morphology, which was observed by WINKLER et al. [62].

WIEBENGA et al. [64] did extensive studies on synthetical hydrothermal ageing. Along the length axis of the bimetallic DOC, they found an increasing palladium fraction in the metal particles and an increasing metal particle size. Since they were able to reproduce the deactivation of a real-aged DOC through hydrothermal treatment at 700 °C for 24 h, they concluded that Pd/Pt sintering plays a major role in irreversible catalyst deactivation. Their results were taken into account for the experimental part in this thesis. The sintering conditions described by MORLANG et al. [60] were applied for a synthetical imitation of sintering effects simulating high temperature oxidation in minimum time. Time efficiency is an advantage compared to the classical methods of accelerated catalyst ageing like vehicle-ageing cycles or engine-bench treatments [65,66]. However, temperatures above 600 °C are rarely met by DOCs under usual driving conditions and one might accuse this method as unrealistic [10].

2.3.1.2 Sintering of washcoat material

The use of aluminium oxide as a washcoat material is very common. However, this has a series of transitional structures following each other with rising temperatures [5]. γ -Al₂O₃ has the highest surface area and starts to transform to δ -Al₂O₃ at 750 °C [67]. At temperatures above 1,200 °C, it forms the stable α -phase via the θ -phase with a subsequent decrease in the surface area. The former, also known as rutile, only possesses about 2 % of

the initial surface area of $\gamma\text{-Al}_2\text{O}_3$ [56,68]. Further more, metal particle encapsulation may occur as shown in Figure 2.5. Due to the condensation of hydroxyl groups, which are close to each other, pores will be blocked off. Consequently, active sites will be kept back from substrates. Sintering of the washcoat material leads to a decrease in reaction rate due to the loss of pore volume and surface area and to less active centres due to encapsulation [5]. KIM et al. [69] found a linear relationship between the decreasing BET surface area and the abatement in NO conversion. Compared to three-way catalysts [70], washcoat sintering is not that issue for DOCs. The operating temperature of diesel engines is generally lower and therefore the catalysts' thermal impact on the DOC.

To avoid long-term deactivation, the washcoat has to meet certain requirements. Ideally, it is inert to chemical poisons and provides a pore structure that is capable of tolerating larger amounts of them.

Pore blockage and limitations in pore diffusion may be results of chemical poisoning that cause lower overall conversions in the diffusion limited regime [9]. In order to stabilise the washcoat, the addition of oxides turned out to have a positive effect. They occupy surface and bulk sites of the aluminium oxide and prevent atomic diffusion, which is the reason for phase transformation [68]. The addition of BaO, La_2O_3 [68], CeO_2 [71], or $\text{ZrO}_2/\text{CeO}_2$ [72] was studied. Those compounds are generally Lanthanum based hexaaluminates or lanthanum aluminate perovskites are said to be thermally stable and are discussed as an alternative for $\gamma\text{-Al}_2\text{O}_3$ [68,73].

2.3.2 Chemical deactivation

Several external components may be introduced to the after-treatment system and cause poisoning effects by decreasing the catalytic activity. These components can block active sites, directly form alloys with active particles or modify them electronically, which is known as selective poisoning, as shown in Figure 2.6. Non-selective poisoning involves reactions with the surface oxides, pore blockage, or the formation of glaze or a barrier on the catalytic surface [5]. Most publications address poisoning effects on DOCs to highly selective sulphur contaminants [10]. Organic sulphur components form SO_2 during the combustion. Under lean exhaust conditions, this is oxidised to SO_3 and might form sulphuric acid. Sulphating of the washcoat material may occur, which reduces the wash coat's surface by giving $\text{Al}_2(\text{SO}_4)_3$ and shows a negative influence on metal-support interaction. SO_2 can also reaction with palladium

oxide to give PdSO_4 . Such a reaction with metal particles is irreversible at temperatures below 650 °C. The reductive formation of H_2S is generally not an issue for DOCs at lean conditions. However, the selective formation of metal sulphides also causes deactivation. In general, the reaction with active metal particles prevents reactants like oxygen and NO from adsorbing on the active sites and is highly selective [56]. However, as listed in Table 2.3, sulphur poisons play only a minor role for biofuel-driven DOCs, but alkali and alkaline earth metals, as well as phosphorus and zinc do play a major one. This was already described in chapter 2.2.

ANDERSSON et al. [75] focused on DOCs that were used with sulphur doped diesel. However, they found accumulations of phosphorus, calcium and zinc that increased with mileage. These poisons originating from oil-derived compounds could not be removed as easily from the washcoat as sulphur components. In general, zinc and phosphorus are the dominant poisons, originated from various zinc dithiophosphates, which are present as additives in lube oil. WINKLER et al. [62,76] studied the element distribution in real-aged DOCs by scanning electron microscopy (SEM) and energy dispersive X-ray spectroscopy (EDX) mapping. They found that significant amounts of phosphorus diffuse into the washcoat, whereas zinc and magnesium are exclusively found within the deposit on the surface of the catalyst. It was found that both form $\text{Zn}_3(\text{PO}_4)_2$, which may increase the pore diffusion resistance and block active sites physically due to this non-selective behaviour [10]. Zinc, calcium, and magnesium form their phosphate salts on the outer washcoat layer masking the surface and giving an additional diffusion barrier for exhaust gas compounds [62]. However, through the reaction with phosphorus they may retain this from diffusion into the washcoat. As phosphorus diffuses into the washcoat, a direct interaction with the metal particles becomes possible. Apart from the formation of AlPO_4 with the washcoat material [77,78], deactivation due to a selective reaction with metal particles was reported as well [10]. Investigating vehicle-aged DOCs, GALISTEO et al. [77] proved by XPS studies that phosphorus is predominantly present as AlPO_4 through reactions with the washcoat material. However, accumulations of phosphorus on PGM particles indicate that interactions between both occur. MATAM et al. [63] found that phosphorus limits the growth of platinum particles and directs the morphology to spherical shape under both lean and rich ageing conditions. The role of phosphorus is still discussed. As GALISTEO et al. [77] found only a limited influence of

chemical poisons on CO oxidation, they concluded that this deactivation is rather caused by sintering effects. Disagreeing with that, KRÖGER et al. [79,80] performed synthetical poisoning experiments. They found a decreasing surface area and pore volume and an increasing average pore size with an increasing amount of phosphorus poison. This correlates with a decreasing activity.

Generally, the effect of potassium is barely studied. Alkali metals are generally known to lower the stability of ceramic substrates and to penetrate the washcoat of the catalyst, especially when they are present as hydroxides [81]. Furthermore, it is reported that alkali metals tend to form alloys with PGM particles, lowering the activity towards hydrocarbon and NO oxidation [47,81].

Recent studies focus on the reactivation of poisoned DOCs. CABELLO GALISTEO et al. [82] treated vehicle-aged DOCs with 0.1 M citric acid and were able to remove sulphur and phosphorus contaminants from the surface of a monoliths. They reactivated the catalysts and obtained lower LOTs for CO and C₃H₆. However, compounds of lubricant-derived poisons are known to be removed not easily [75].

In terms of a synthetic introduction of chemical poisons, the information in literature are limited. Traditional ageing methods such as vehicle- or engine-bench ageing allow targeted chemical poisoning only by adding contaminants to fuel. Through this methods, the deposited amount of poisons is hardly reproducible and the methods require long-term commitment. For lab-scale poisoning, powders of model catalysts such as Pt/Al₂O₃ were treated using the incipient wetness impregnation method. KRÖGER et al. [79,83,84] used salt solutions of (NH₄)₂HPO₄ as precursor for phosphorus poisoning. After impregnation, the samples were calcined at 500 °C in air. Similarly, MATAM et al. [63] used aqueous (NH₄)₃PO₄ solutions for the same purpose. KRÖGER et al. [85] also described the treatment of catalysts with dispersed salt solutions from the gas phase. They added a (NH₄)₂HPO₄ salt solution with a peristaltic pump to an air flow. The temperature of the quartz tube, where the sample powder was placed inside, was set to 700 °C in order to imitate thermal ageing simultaneously. In terms of high reproducibility both methods seem to work well. Furthermore, the same poison compounds such as phosphates could be found as on vehicle-aged catalysts and BET surface area was also lowered in the presence of phosphorus [85]. ANDERSSON et al. [75] used a model exhaust gas and added 50 ppm SO₂ to treat DOCs. However, they resumed that their method is only applicable

for sulphur poisoning, since the poison precursor has to be present in the gas phase. KOLLI et al. [86] investigated the influence of calcium and sulphur on DOCs. They used a gas mixture of 100 ppm of SO_2 , 10 vol% H_2O , and 10 vol% air and added an aqueous salt solution of $\text{Ca}(\text{NO}_3)_2$ to the feed. They exposed the sample to this gas at 400 °C for 5 h. It was possible to reproduce typical sulphur poisoning compounds, like $\text{Al}_2(\text{SO}_4)_3$, on a $\text{Pt}/\text{Al}_2\text{O}_3$ catalyst. However, the calcium deposition was little through this method. Apart from the gas phase poisoning experiments by ANDERSSON et al. [75], all poisoning methods deal with catalyst powders or discuss the hydrothermal treatment exclusively. Thus, chemical poisoning of monoliths seems barely studied so far.

3 Experimental section

3.1 General remarks

DOC monoliths from the project “DieselKat Aging“ of the Research Association for Combustion Engines e. V. were used as catalytic samples. All poisoning experiments were performed with a fresh bimetallic Pd/Pt catalyst on a cordierite carrier. This catalyst is described by the characters 4BD-F. An explanation of the sample nomenclature can be found in Table 3.1. With a band-saw, the monolith was cut into pieces of 1.3 x 1.3 x 7.5 cm (W x H x D) with 10 x 10 channels (W x H, 400 channels per inch) and a weight of 7.3 ± 0.4 g. Such representatives were used for all experiments. The supplier of 4BD-F is not named in this thesis for reasons of confidentiality. In general, synthetically aged versions of 4BD-F were obtained after two steps: chemical poisoning followed by hydrothermal ageing. A sample of this DOC, named 4AD-A, was real-aged and used 100,000 km with B10 fuel. Characteristics of 4AD-A are given in chapter 2.2.2 and will be used for comparison. The chemicals used for the experimental section are listed in Table 7.3.

Tab. 3.1: Nomenclature for catalytic samples. Only bold letters are used for sample naming (“#” describes the experiment number). Detailed information on the poisoning procedure of each sample are given in Tables 7.3 to 7.7. In chapter 4, poisoned samples are named by the descriptive characters only.

3.2 Chemical poisoning

DOCs were aged synthetically in two steps. First, by chemical poisoning in liquid phase, aerosol or supercritical CO_2 and second, by hydrothermal ageing (HTA). The methods of chemical poisoning will be discussed individually in this chapter. However, the focus was

put on a combination with HTA, because this is more realistic in terms of imitating real-ageing effects.

3.2.1 Liquid phase poisoning

For liquid phase poisoning, the so called evaporation method was used to introduce phosphorus, potassium, or zinc into the catalyst. In this manner, certain amounts of K_3PO_4 , $(NH_4)H_2PO_4$, $KHCO_3$, or $Zn(ac)_2 \cdot 2H_2O$ were dissolved in 30 cm³ water and filled into a measuring cylinder. The mono lithic sample 4BD-F was placed in this salt solution and the glass cylinder was put in a drying for 16 h at 100 °C. As shown in Figure 3.1, the water was evaporated and the salt deposited on the surface of the monolith giving a linear gradient. Due to capillary effects, the solution was taken in from the bottom and evaporated at the top of the catalyst.

The evaporation method was performed in organic media with $K(C_{17}H_{37}COO)$ +18-crown-6 and PPh_3 dissolved in 32 cm³ ethanol as well. Once the monolith was placed in such a mixture, the glass cylinder was put into the drying oven for 16 h at 70 °C.

The precursor $K(C_{17}H_{37}COO)$ +18-crown-6 was synthesised as it follows: 1.138 g stearic acid (4.0 mmol, 1.0 equiv.) and 1.057 g 18-crown-6 (4.0 mmol, 1.0 equiv.) were molten at 80 °C. Meanwhile, 0.249 g KOH (4.4 mmol, 1.1 equiv.) were dissolved in 4 cm³ ethanol and heated up to 75 °C. The two solutions were combined and stirred for 5 min at 75 °C. Then, 2 cm³ ethanol were added, as well as $MgSO_4$. After 10 min, the suspension was filtered hot and the filter residue was washed with 4 cm³ ethanol. The solvent of the filtrate was removed and the product was dried at 80 °C for 16 h. Yield: 2.291 g (97.5 %).

After organic and inorganic liquid phase poisoning, the monoliths were calcined (250 °C, 30 vol% O₂, 0.5 h and 400 °C, 30 vol% O₂, 0.5 h). In most cases, HTA was performed afterwards. In general, HTA was performed at 800 °C or 850 °C under the standard conditions, as explained in chapter 3.3. Detailed descriptions of all liquid phase poisoned samples are given in Table 7.4. Af

terwards, the samples were characterised by several analysis methods (see chapter 3.4). Oxidation experiments were carried out with the sample 4BD-P-L10. The catalyst was exposed to ozone from a Ozon 500 (i-Fischer Engineering, Waldbüttelbrunn, Germany), supplying an O₂ flow of 70 dm³ h⁻¹ containing 2.5 g h⁻¹ O₃ for 1 h. Later, this sample was treated with ceric ammonium nitrate dissolved in methanol. However, no difference in appearance or weight was observed. A subsequent phosphate test turned out negative.

3.2.2 Poisoning in supercritical carbon dioxide

To introduce phosphorus or zinc species into the washcoat of 4BD-F, scCO_2 was used as solvent for PPh_3 and $\text{Zn}(\text{C}_5\text{HF}_6\text{O}_2)_2 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$. The compounds were placed in an autoclave from Berghof (Eintrich, Germany) with a volume of 250 cm^3 and an operating pressure of 20 MPa. A copper ring was placed over the poison reservoir in order to get the catalyst standing vertically above it. The autoclave was heated to 80°C and filled slowly with carbon dioxide until a certain pressure was reached. Detailed conditions for all samples, poisoned in scCO_2 are listed in Table 7.5. Carbon dioxide was taken from a standpipe flask. A D-Series Pump Controller with a 500D Syringe Pump (Teledyne ISCO, Lincoln, NE, USA) was used to provide high pressures. A scheme of the apparatus is given in Figure 3.2. After chemical poisoning, the samples were calcined (400°C , 30 vol% O_2 , 1 h) and hydrothermally aged under standard conditions at 850°C . Afterwards, several analyses of the synthetically aged samples were carried out (see chapter 3.4).

3.2.3 Aerosol poisoning

To get the monolithic catalysts sticky, they were dipped into an aqueous solution of 10 vol% glycerol. The solution that was still in the channels, was blown out and the catalysts were placed in a metal tube by using quartz wool, as shown in Figure 3.3. By a pressure impulse of 200 kPa of compressed air, solid particles of carbon, red phosphorus, KHCO_3 , K_2CO_3 , or $\text{Zn}(\text{ac})_2 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ were blown through the channels of the catalyst. As the catalysts were wet, solid particles were retained. The samples were removed and dried overnight at room temperature. The monoliths were calcined (250°C , 30 vol% O_2 , 0.5 h and 400°C , 30 vol% O_2 , 0.5 h) and in some cases hydrothermally aged. De

tailed descriptions of all aerosol poisoned samples are given in Table 7.6. Afterwards, the samples were characterised by several analysis methods (see chapter 3.4).

3.3 Hydrothermal ageing

With quartz wool, the monolithic catalyst samples were placed in a heatable, vertically arranged quartz tube with dimensions of $55 \times 3.5 \text{ cm}$ with oxygen, nitrogen, and water vapour connexion. The quartz tube was surrounded by a 1,300 W heating coil from Hillesheim (Waghäusel, Germany). Mass flow controllers (MFCs), liquid mass flow controller, and controlled evaporator mixer were purchased from Bronkhorst High-Tech (Ruurlo, Netherlands). The flow sheet of the hydrothermal

ageing equipment is shown in Figure 3.4 and a photograph is given in Figure 7.2. For most experiments, calcination was performed in the tube under the conditions that were described in the corresponding chapters. However, standard conditions for all hydrothermal ageing experiments were as it follows: $45 \text{ cm}^3 \text{ min}^{-1} \text{ O}_2$, $360 \text{ cm}^3 \text{ min}^{-1} \text{ N}_2$, and $2 \text{ g h}^{-1} \text{ H}_2\text{O}$ flow passed through the tube, which is equal to 10 vol% O_2 and 10 vol% H_2O at a GHSV of 2230 h^{-1} . The temperature was either set to 800°C or to 850°C . Apart from some experiments with sample 4BD-P-L27HTA, the time was set to 4 h. Table 7.7 shows the conditions for samples treated by HTA.

3.4 Catalytic activity determination

The activity of DOCs is predominately characterised by the light-off temperatures (LOT) for CO and C_3H_6 and the conversion of NO at a certain temperature. Especially the latter is very sensitive to poisoning or ageing effects. Those values are accessible by treating the monolithic catalyst with a gas mixture similar to real exhaust gases. After passing through the catalysts channels, the composition of the gas mixture is checked and compared to the composition before entering the sample. In the meantime, the catalysts temperature is scanned over the typical working range from 100 to 400°C . Finally, the gas conversion can be plotted as characteristic function of the temperature.

3.4.1 Synthetic exhaust gas apparatus set-up

For imitating real exhaust gas mixtures the following gases are available with the given mole fractions: C_3H_6 (100-2500 ppm), CO (350-4000 ppm), H_2O (0.2-10.0 mol%), NH_3 (200-4000 ppm), NO (500-4000 ppm), NO_2 (15- 350 ppm), O_2 (3-60 mol%), and SO_2 (100-500 ppm). The concentration ranges are limited by mass flow controllers. The carrier gas is nitrogen and the maximum total flow of all gases is $60 \text{ dm}^3 \text{ min}^{-1}$. All gas pipes are heated to 180°C . Pipes and most components were distributed from Swagelok (Solon, OH, USA), heating bands from Horst (Lorsch, Germany), evaporation systems from Bronkhorst High-Tech (Ruurlo, Netherlands), as well as MFCs.

The catalyst was placed in a tube with quartz wool and sealed outwards with an aqueous suspension of $\alpha\text{-Al}_2\text{O}_3$. After drying, the gas flow could not bypass the catalyst anymore. The tube was made of stainless steel and coated with amorphous silica by SilcoTek (Bellefonte, PA, USA). Thermo couples (Omron, Kyōto, Japan) were adjusted to the entry

and exit of the catalyst. Then, tube and sample were placed inside a heatable oven where contacts to gas supply system and outlet were made via flange connexion.

The gas flow composition was set and controlled through by-pass measurements. For activity determination, the gas flow was directed through the channels of the catalyst to interact with the catalytic centres. On the outlet, exhaust gas composition was continuously analysed by a Multigas 2013 FTIR (mks Instruments, Andover, MA, USA). The oxygen concentration was determined by an OXY-FLEX-0 sensor (SST Sensing, Coatbridge, UK). The oven temperature and consequently the catalyst and gas temperature was fully adjustable through the software CORTEGA+P. To control and protocol temperatures, mass flows, gas concentrations, and pressures, this software was developed by M.SC. ROBERT ESCHRICH allowing manual, semi-, and full-automatic operation of the synthetic exhaust gas apparatus (SEGA). A flowsheet for SEGA is given in Figure 3.5 and a picture is shown in Figure 7.3

3.4.2 Measuring schedule

The measuring schedules for DOC samples started with the soft decoking. Undesired components were desorbed from the surface and coal or soot was burned off by heating the sample to 550 °C. As the active PGM particles of the DOCs may have had different oxidation states after synthetic poisoning, an activation cycle was applied. Thus, alternating reducing and oxidising conditions were applied five times for 5 min each. After cooling down, the temperature was set to 100 °C. The measurement started with the conditions shown in Table 3.2. The temperature was increased from 100 to 400 °C with 3 K min⁻¹ and finally decreased to 250 °C. Through by-pass measurement, the concentration of each component b in the inlet gas $c_0(b)$ was determined in advance. The temperature dependent composition of the catalytic treated exhaust gas $c_T(b)$ was recorded, too. Temperature dependent conversions $X_T(b)$ for CO, C₃H₆, and NO were calculated by equation (11), individually.

Gas flow and temperature process of the standard schedule are plotted for an example in Fig. 3.6. $X_{T(b)} = c_0(b) - c_T(b)$

$$c_0(b) \quad \text{Eq. 11}$$

Plotting the conversions over the temperature leads to graphs as shown in chapter 4.1. From those plots, the LOTs for CO and C₃H₆ were determined as this is the temperature, where the conversion X is equal to 0.5. It is important to note that the conversion of NO

shows hysteretic behaviour and $X_{T,heat}$ is unequal to $X_{T,cool}$. Since NO conversion does not reach a value of 0.5 in general, maximum conversion $X_{max}(NO)$ and conversion at 270 °C $X_{270\text{ °C},heat}$ and $X_{270\text{ °C},cool}$ are important characteristics. Finally, Table 7.8 shows all catalytic characters determined by synthetic exhaust treatment.

3.5 Analyses for catalyst characterisation

As described above, the activity of each catalyst was determined by catalytic measurements with SEGA. However, there are other characteristics like the chemical composition, the nature of the solid phase, and the texture that are relevant to evaluate the poisoning process. The methods making them accessible are listed in Table 3.3. As some analyses require monolithic and others pestled samples, some poisoning strategies were performed several times in order to get enough material. For space resolved analyses, the monolithic samples were cut into three pieces of 2.5 cm each and labeled with entry (E), middle (M), and exit (X).

Tab. 3.3: List of the catalytic properties and the analyses used to make them accessible.

Catalytic properties Method

Catalytic activity measurement with SEGA

Elemental Composition ICP-OES

(XRF)

PIXE

Nature of solid phase and particle size XRD

SEM

TEM

Texture and surface area N₂-Sorption

3.5.1 ICP-OES

Inductively coupled plasma optical emission spectrometry (ICP-OES) was used for elemental analysis. For this method, the catalyst was pestled and 50 mg were treated with 2 cm³ hydrofluoric acid, 6 cm³ hydrochloric acid, and 6 cm³ nitric acid. This mixture was solubilised for 30 min at 1,400 W using a Multiwave 3000 (Anton Paar, Ostfildern, Germany). After quenching the solution with 12 cm³ H₃BO₄ it was exposed to 1,400 W for another 20 min. The resulting solution was diluted with pure water from an ELGA classic (ELGA LabWater, Celle, Germany) and analysed with an ICP-OES Optima 8000

(PerkinElmer, Waltham, MA, USA). All determined elemental compositions are listed in Table 7.9.

ICP-OES was performed by DIPL.-ING. HEIKE RUDZIK and M.SC. KERSTIN THIELE at the Institute of Chemical Technology, Leipzig University.

3.5.2 XRF

For X-ray fluorescence spectroscopy (XRF), 1.795 g of the pestled sample were mixed with 0.251 g Hoechst wax C micropowder and compressed for 10 min under 65 MPa. The analysis was performed with a S4 Explorer (Bruker, Billerica, MA, USA) with a Rh-anode, 50 kV anode voltage and 20 mA emission current. However, XRF was used for elemental analysis of the fresh 4BD-F and real aged 4AD-A exclusively as ICP-OES was preferred for other samples.

XRF was performed by M.SC. ANDRÉ EILERT at the WILHELM OSTWALD Institute of Physical and Theoretical Chemistry, Leipzig University.

3.5.3 XRD

X-ray diffraction (XRD) was measured on a XRD-7 instrument (Seifert-FPM, Freiberg, Germany). Using a monochromatic Cu-K α radiation of 0.154 nm, powder XRD patterns were recorded in the angular range of 4-100° with a step width of 0.005° regarding to 2 θ . Both the chemical identity and the crystallographic structure of a sample can be determined from XRD.

XRD was carried out by DIPL.-ING. GERD KOMMICHAU at the Institute of Mineralogy, Crystallography, and Materials Science, Leipzig University.

3.5.4 SEM and TEM

First, the monoliths were cut into thin layers of 0.4 mm by a Well diamond saw. Circles of 3 mm diameter were grouted in epoxy. Following steps involve the sample fixation on a copper ring, manual sanding (grain size 15 μ m and 5 μ m) and mechanical polishing with a suspension of Al₂O₃ of a particle size of 0.05 μ m in a Dimple Grinder (Gatan, Pleasanton, CA, USA). Finally, the sample was steam treated with carbon by a CED 030 (Oerlikon Balzers, Balzers, Liechtenstein) and thereupon ready for scanning electron microscope (SEM) analyses. SEM images were obtained by using a LEO 1530 (LEO Electron Microscopy, Oberkochen, Germany) with an acceleration voltage of 10 and 15 kV, detecting secondary electrons and backscattered electrons. EDX-mapping was performed with an INCA-analysis system (Oxford Instruments, Abingdon, UK).

For transmission electron microscopy (TEM) techniques like STEM, HRTEM, or TEM-EDX, the centre of each polished sample was etched with a 200 kV electron beam until perforation occurred. The TEM images were recorded close to that spot with a CM200 (Philips, Eindhoven, Netherlands) with an acceleration voltage of 200 kV from a LaB6 cathode giving a resolution of 0.23 nm. Elemental analysis was performed with an EDX system from EDAX (Mahwah, NJ, USA). SEM and TEM analyses were performed by PD DR. GERALD WAGNER at the Institute of Mineralogy, Crystallography, and Materials Science, Leipzig University.

3.5.5 PIXE

Through particle induced X-ray emission (PIXE), element-specific space-resolved images of the catalysts' surface are available. The sample preparation is similar to SEM. The analyses were performed at high-energy ion-nanoprobe LIPSION. Detailed information on this unique experimental set-up are given in the literature [87,88]. The beam of H^+ ions of 2.25 MeV first had to pass an object aperture, which was set to 100 μm , then an apparatus aperture that was adjusted to 300 μm , and was finally focused by two quadrupoles. Reaching the sample, the beam had a diameter of 1 μm and was scanned over an area of 400 x 400 μm . The X-ray emission was detected in an angle of 135° relative to the beam axis with a high-purity germanium detector (Canberra Industries, Meriden, CT, USA). Detecting the emitted X-rays allowed an information depth of <15 μm .

PIXE analyses were performed by DIPL.-PHYS. STEFFEN JANKUHN at the Division of Nuclear Solid State Physics, Leipzig University.

3.5.6 Nitrogen sorption

The nitrogen sorption isotherms were recorded at -196.15 °C using an ASAP 2000 (Micromeritics, Norcross, GA, USA). Prior to the analysis, about 90 mg pestled catalyst sample were heated to 150 °C for 2 h under vacuum. The BET surface area was determined following the theory of BRUNAUER, EMMETT, and TELLER (BET) [89]. Determined values for surface area A_{BET} are listed in Table 7.10. Pore size distribution was calculated by using the model of BARRETT, JOYNER, and HALENDA (BJH) [90].

Nitrogen sorption was performed by PROF. DR. WOLF-DIETRICH EINICKE, M.SC. CHRISTIAN KÜSTER, and M.SC. HANS UHLIG at the Institute of Chemical Technology, Leipzig University.

4 Results and discussion

4.1 Effect of hydrothermal ageing on catalytic behaviour

The main characteristic of catalysts and poisoned samples was the catalytic activity determined by measuring their effect on a synthetical exhaust gas mixture. Typical conversion curves were obtained as shown in Figure 4.1 for C_3H_6 conversion and in Figure 4.2 for NO conversion. Since it is very similar to the former, CO conversion is given in Figure 7.4. Compared to the fresh 4BD-F, using the real-aged 4AD-A shifts the conversion to higher temperatures and lowers the maximum conversion. These effects are shown in Figure 4.1 and should be imitated, as they are characteristic. Obviously, LOT shifts from 150 °C to 170 °C when the sample is treated hydrothermally (HTA13).¹ The HTA conditions were taken from the literature in order to sinter PGM effectively [64]. This LOT raise is in agreement with the values found for a sintered bimetallic catalyst [17]. Furthermore, a combination with chemical poisoning leads to even higher LOTs as for L29HTA or L18HTA. In contrast, when chemical poisoning is applied exclusively (L24), the LOT temperature shifts only to 166 °C. However, only not hydrothermally aged samples show an oscillation, which can be observed for 4BD-F between 120 and 170 °C. As described in chapter 2.1, this typical “steady-state” behaviour is a result of oscillating conversions of CO and C_3H_6 on PGM particles. As they come along with temperature oscillations and changes in the oxidation states of the Pd/Pt particles, oxidational behaviour is effected in general. Thus, temporal oscillations were recorded for CO, C_3H_6 , and NO oxidation as shown inter alia in Figure 4.1 and Figure 4.2. However, they were not observed for hydrothermally treated samples, as well as for the real-aged 4AD-A. This may be addressed to the sintering of the metal particles. As described, PGM particles do not show oscillations, when they are bigger than 5 nm due to the structure sensitivity of the reaction [32,33]. Therefore, imitating particle sintering and agglomeration by HTA seems to be an important part of ageing catalysts synthetically and imitating real-aged behaviour. Especially, since exclusive chemical poisoning has no influence on this “steady-state” behaviour.

Conversion of NO is generally lower and is therefore not characterised by the LOT but by the maximum conversion $X_{\max}(\text{NO})$ or the conversion at a certain temperature. Out of all three substrates, the conversion of NO is said to be the most sensitive to poisoning effects. As shown in Figure 4.2, the conversion of NO describes a hysteresis.

Heating up to 400 °C, the fresh catalyst 4BD-F shows a lower conversion than when it is cooled down immediately afterwards. This “transient-state” behaviour is typical for palladium containing catalysts, as described in chapter 2.1. The fresh 4BD-F is a bimetallic Pd/Pt catalyst. MANIGRASSO et al. [36] showed that the more active PdO is formed out of the metal while heating. As this is inverse for all hydrothermally aged samples, the formation of PtO out of platinum might be the reason here [35]. It can be assumed that hydrothermal treatment sinters palladium rather than platinum in first place. This should be investigated further by X-ray photoelectron spectroscopy (XPS) in the future.

The maximum NO conversion of the liquid phase poisoned L24 is nearly as high as of the fresh 4BD F. In contrast, all hydrothermal aged samples show way less activity and are more like the real-aged 4AD-A. Again, this shows the importance of combining chemical poisoning with hydrothermal ageing in terms of a realistic imitation of catalyst ageing. For all samples, the conversion is lowered at higher temperatures and limited by the thermodynamic equilibrium (TDE). At high temperatures, the equilibrium (12) lies on the right side. Reaction (13) only plays a minor role [91].

$$\text{NO}_2 \rightleftharpoons \text{NO} + \frac{1}{2} \text{O}_2 \quad \text{Eq. 12}$$

$$3\text{NO}_2 \rightleftharpoons \text{NO} + \text{N}_2\text{O} + 2\text{O}_2 \quad \text{Eq. 13}$$

4.2 Characteristics of ageing and poisoning methods

4.2.1 Liquid phase poisoning with hydrothermal ageing

The main focus was on the evaporation method combined with hydrothermal ageing. As described earlier, salts like K_3PO_4 , KHCO_3 , $(\text{NH}_4)_2\text{H}_2\text{PO}_4$, or $\text{Zn}(\text{ac})_2 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ were dissolved in water and when in contact with the catalyst, the solvent was evaporated. Those precursors were chosen, as they seem easy to calcine without leaving trace and are most likely to form rather stable element oxides on the catalyst surface. Then, HTA was performed as already reported. Other liquid phase poisoning methods are discussed later.

4.2.1.1 Inorganic liquid phase poisoning

As shown in Figure 4.3, exclusive liquid phase poisoning (L24) already leads to a higher LOT of CO and C_3H_6 compared to the fresh material (4BD-F). Only hydrothermal ageing at 800 °C for 16 h leads to even higher LOTs. L29HTA (equivalent to L7HTA or L15HTA) was poisoned with K_3PO_4 and $(\text{NH}_4)_2\text{H}_2\text{PO}_4$. The ratio of the two elements of interest potassium and phosphorus was 1:4.5 by mole, which is about the same ratio as the one found on the real-aged 4AD-A in previous XRF studies. De

spite this, the absolute inserted poison concentrations exceed the ones found on 4AD-A by the factor of ten. Especially for L29HTA an increase in C_3H_6 LOT was observed. Using another fivefold higher salt concentration (L18HTA) leads to a 36 K higher LOT for C_3H_6 and 16 K higher LOT for CO. Furthermore, maximum conversions of both compounds are lowered drastically. In contrast, L29HTA did not lower maximum conversions significantly. Other samples were poisoned with one element only: potassium (L16HTA), zinc (L19HTA), and phosphorus (L23HTA). Again, their concentrations were chosen with regard to the field-aged sample 4AD-A. Thus, phosphorus concentrations was about nine times higher than zinc or potassium. The two latter result in LOTs similar to 4AD-A. Interestingly, CO LOTs are a bit lower compared to the sample that was hydrothermally aged exclusively (HTA13). This will be discussed more detailed in chapter 4.3. Poisoning with phosphorus seems to have a more crucial influence on activity and results in higher LOTs compared to the other elements. However, a combination with hydrothermal ageing is necessary for imitating sintering processes and seems to work well.

Figure 4.4 shows the maximum NO conversion $X_{\max}(\text{NO})$ and the corresponding temperature for the discussed samples. Liquid phase poisoning hardly reduces the former. Solely hydrothermal ageing (HTA13) gives a 38 % lower NO conversion when compared to the fresh material. A combination of both methods (L29HTA) lowers the conversion further to 48 % of its initial value. This is about the same value that the real-aged 4AD-A reached. However, increasing the salt concentration leads to a lower activity (L18HTA). Therefore, the combination of liquid phase poisoning with hydrothermal ageing seems to be a powerful tool for rapid catalyst ageing. Comparing the poisons potassium, zinc, and phosphorus one by one with a hydrothermal aged sample, all of them lower the maximum NO conversion a bit. Again, phosphorus poisoning seems to have the biggest influence, still without reaching the values obtained for 4AD-A or L29HTA. As the mass of the monolithic sample increased by the mass of salt that was used for evaporation method, the entire salt amount was retained by the catalyst. Thus, the sample L29HTA has a ten times higher poison content than real-aged 4AD-A. Albeit, LOTs and maximum NO conversion were on a similar level, maximum CO and C_3H_6 conversion were not. They were not influenced by chemical poisoning in the used concentration range. In this regime of high conversions, pore diffusion and mass transfer are rate limiting. Therefore, attention should be paid to the effect of the individual poisons

on the washcoat surface in order to lower the maximum conversion. Phosphorus poisoning seems to have a mayor influence on LOTs and $X_{\max}(\text{NO})$. Furthermore, C_3H_6 LOT may be a good indicator for catalyst poisoning, as well as the maximum NO conversion. In contrast, the CO oxidation was not that sensitive to poisoning and remained on the same level.

4.2.1.2 Organic liquid phase poisoning

Evaporation method in organic media was performed with $\text{K}(\text{C}_{17}\text{H}_{37}\text{COO})$ +18-crown-6 or PPh_3 dissolved in ethanol. Again, the monolith was placed in the solution and the solvent removed in order to deposit the poisons on the catalytic surface. However, it was not possible to fixate the poisons, meaning that oxidation or calcination failed as the substances were removed from the catalyst during HTA by evaporation or melting. This was easy to notice and messed up the HTA facility. Further information are given in chapter 4.2.2.

4.2.1.3 Dipping method for liquid phase poisoning

The evaporation method was devised after some preliminary tests with dipping the catalyst into salt solution. The preparation method itself did not seem to be as accurate or controllable enough as desired. For example, capillary effects lead to an instant filling of the entire channels with solution. When drying horizontally, the salts accumulated in the centre and not on the edges. Therefore, it did not seem practical to create a poison gradient with the dipping method. The poisoning of L3HTA or L4HTA turned out well in terms of catalyst deactivation, this path was not followed further though.

4.2.2 Poisoning in supercritical carbon dioxide with hydrothermal ageing

Supercritical carbon dioxide (scCO_2) offers many interesting properties. As shown in Figure 7.5, the density and consequently the solubility of scCO_2 depends strongly on the applied conditions. When exceeding the critical temperature T_c of 31.1 °C and the critical pressure p_c of 7.38 MPa, density is similar to a liquid, whereas viscosity and diffusion coefficient are more similar to gaseous com

pounds [92]. Due to these properties, it was tested for poisoning of SCR catalysts in previous experiments. However, only certain substrates are soluble in scCO_2 and can be used as poisoning precursors. Saturated carbon hydrides, non polar substances, compounds with many fluorine atoms, etc. are considered soluble [93]. Therefore, PPh_3 was tested as precursor for phosphorus poisoning, $\text{Zn}(\text{C}_5\text{HF}_6\text{O}_2)_2 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ for zinc, and

$K(C_{17}H_{37}COO)+18$ -crown-6 was synthesised for potassium poisoning. After a calcination step, the samples were hydrothermally treated.

As shown in Figure 4.5, hydrothermal ageing already lead to an increase of LOTs of CO and C_3H_6 . Preliminary poisoning in $scCO_2$ did not yield any further increase of LOTs. Maximum conversion also remains below the value of 4AD-A. Both sc1HTA and sc2HTA were treated with phosphorus as poison under different pressures. However, no significant difference in activity can be observed. Similar results were obtained for the maximum NO conversion, as plotted in Figure 4.6. After HTA, the NO conversion is reduced significantly, while chemical poisoning does not result in any further decrease. Thus, poisoning in $scCO_2$ as solvent was not successful. It was even observed that the used precursors were removed from the catalyst once it was heated up for calcination or HTA respectively. However, some kind of fixation of the poisons is crucial. The procedure for $scCO_2$ poisoning needs to be similar to the way salts for inorganic liquid poisoning were calcined. For example, PPh_3 has a boiling point of 360 °C and simply evaporates when heating otherwise. As calcination failed, oxidation of PPh_3 with ozone or ceric ammonium nitrate was tried but without any success. Spilling methanol over the catalyst in order to burn the sample was not successful either. As reported, it was visible that the precursors were removed by heating. Therefore, it is interesting to note that a minor amount of 0.18 wt% phosphorus was found at the entry of sc1HTA by ICP-OES. However, as no influence on the catalytic activity was noted and poisoning in $scCO_2$ is high maintenance compared to other methods, it was not followed up.

4.2.3 Aerosol poisoning with hydrothermal ageing

Aerosol poisoning or poisoning with dust was tested for DOCs for the first time. This method offers the benefits of being very fast and the possibility of introducing carbon or soot to the catalytic surface. Furthermore other precursors, e.g., phosphorus can be applied. After all, red phosphorus, $KHCO_3$, K_2CO_3 , and $Zn(ac)_2 \cdot 2H_2O$ were used after pestling and shot through the channels of the catalyst, which was dipped in a 10 vol% glycerol solution in advance. After the first experiments,

K_2CO_3 was not used further, as it tended to form small pellets due to its hydrophilicity. Compared to a sample which was hydrothermally aged only (HTA13), aerosol poisoned D2HTA shows a much higher LOT for C_3H_6 as shown in Figure 4.7. Relative to the amount

of poisons found on 4AD-A, a 24-fold excess was inserted there. However, maximum conversions of both CO and C₃H₆ decreased drastically. When using a sixfold excess of potassium and phosphorus (D7HTA), no change was observed for LOTs and maximum conversion. The same results were obtained, for a blank test with no poisons (D10HTA) and for a sample poisoned with zinc in addition to phosphorus and potassium (D11HTA). However, the characteristics are still on the same level as the real-aged 4AD-A. Again, it seems like C₃H₆ LOT is a better indicator towards poisoning than CO LOT. The picture becomes more clear discussing maximum NO conversion. As shown in Figure 4.8, maximum NO conversion is lowered by both D2HTA and D7HTA, where a poison excess of 24 and six was applied, respectively. Using the blind sample (D10HTA) that was treated with glycerol and carbon, calcined, and hydrothermal treated leads to higher $X_{\max}(\text{NO})$. As a consequence, the presence of phosphorus and potassium has a crucial influence on catalyst deactivation. However, the presence of zinc does not, as D11HTA gives the same values as D7HTA. The maximum NO conversions are generally below the values of 4AD-A. Therefore, aerosol poisoning is a fast and easy method in terms of rapid catalyst ageing.

4.3 Detailed comparison and characterisation of poisoning methods

In this chapter, inorganic liquid phase poisoning and aerosol poisoning will be further characterised and compared by their effect on the properties of the catalytic material and the catalytic behaviour.

4.3.1 Influence on material properties

4.3.1.1 Quantity and distribution of poisons

Chemical composition for most catalysts was determined by ICP-OES. As this instrumentation was set up quite recently, earlier analyses gave total different results, as listed in Table 7.9. Here, only the most recent results are discussed, albeit there is still a difference compared to results of XRF analyses as shown in Figure 4.9 for 4AD-A. In earlier studies on real-aged DOCs the concentration of element oxides was discussed. Even though poisons may more likely be present on the catalysts surface as oxidic species, the pure element concentration is reviewed here. The reason for this is that ICP-OES accesses the element concentration independent from its actual state.

Fresh 4BD-F contained no potassium or phosphorus. In the real-aged 4AD-A, these elements were detected with XRF but not with ICP-OES. Possibly the concentration was

below the limit of detection there. The distribution of potassium and phosphorus in 4AD-A shows an axial concentration gradient. This was mimicked perfectly by introducing the poisons with the evaporation method. Higher poison amounts were found at the catalyst entry (E), than in the middle (M), or exit (X). For both phosphorus and potassium, such very smooth gradients were obtained. Samples L7HTA, L15HTA, and L24 were treated with the same amount of salt like L29HTA. However, they show very similar poison amounts on the surface. This is indicative of a high reproducibility but will be discussed later in detail. Samples L20HTA and L18HTA were treated with two and five times higher salt amount respectively. This is also in the agreement with the poison amounts that were actually found. Almost the entire poison amount dissolved was found on the catalyst. This makes the evaporation method very functional.

The element distribution of palladium is basically the same for all catalysts. Even the results of both analytical methods are in agreement. The platinum amount for 4AD-A analysed by XRF is much lower and Pd/Pt ratio is 1:3.6 by weight. ICP-OES determined a weight ratio of 1:4.6 in average. As shown clearly, the middle part of the catalysts contains more palladium and platinum than the rest. The catalyst 4BD-F was zoned and possesses other PGM loading and washcoat composition in the middle. This has to be taken into account when judging about poisoning gradients etc. Furthermore, as it is an industrial product, PGM may be distributed rather inhomogeneous. Thus, the variation of palladium or platinum element concentration may not be a result of ICP-OES analyses uncertainty necessarily.

For aerosol poisoning, the ICP-OES analysis results are plotted in Figure 4.10. The potassium content of D2HTA, D8HTA, and D9HTA show high values for the catalyst entry. The gradients created through aerosol poisoning are very sharp, unlike the gradients found on real-aged DOCs. The phosphorus content shows a similar gradient behaviour for D2HTA reaching a tenfold weight fraction compared to the real-aged 4AD-A. However, as a 24-fold excess was used for poisoning, this method is far from being as quantitative as liquid phase poisoning is. Using less phosphorus poison, D8HTA and D9HTA show less content and an inverse gradient. Palladium and Platinum fractions are similar to samples treated with liquid phase poisoning.

4.3.1.2 Surface area and pore volume

Some samples were analysed by nitrogen sorption. Sorption isotherms for some representatives are shown in Figure 4.11. The same isotherm type was shown notwithstanding whether the sample was fresh or synthetically aged. The progression of the isotherms is typical for type IV isotherms according to the IUPAC [94]. Predominantly mesoporous substances describe a hysteresis due to pore condensation processes and adsorption and desorption isotherms do not coincide. Following the IUPAC definition of hysteresis curves, they show type H1 like behaviour. This is typical for adsorbents with rather well-defined pore size and distribution [94]. Bimetallic 4BD-F is based on a cordierite carrier covered by a γ - Al_2O_3 washcoat containing the Pd/Pt particles. Anyhow, this isotherm progression is typical for mesoporous γ - Al_2O_3 .

γ - Al_2O_3 is widely used as DOC washcoat material due to its specific surface area of 100-200 m^2g^{-1} [67]. As shown in Figure 4.12, the determined BET surface areas A_{BET} are generally lower. However, this is due to dilution effects of the carrier material. The BET surface area was determined following the method of BRUNAUER, EMMETT, and TELLER (BET) [89]. Guidances found in the literature [94,95] were taken into account. As shown, hydrothermal ageing already reduces A_{BET} , but no influence on pore size or volume was found. It is probable that, due to sintering of the washcoat at 750 °C, irreversible phase transition of γ - Al_2O_3 to δ - Al_2O_3 starts [54]. The latter possesses a 50-60 % lower specific surface area. Furthermore, this transition leads to a lower activity, since Pd/Pt particles may not be accessible anymore. However, chemical poisoning (L24) also leads to a decrease in A_{BET} and the pore volume V_{p} . Comparing both L18HTA and D2HTA, which contain about the same amount of poisons, it is obvious that the aerosol poisoned sample has a lower specific surface area. As the BET surface area is weight depended, one could assume that the decrease is an effect of increasing weight due to poison deposition. However, as the sample increases only 2 % in weight, this can be excluded. L18HTA shows a very low A_{BET} of only 30 % of the initial value. Therefore, both, aerosol and liquid phase poisoning do effect the surface area of the catalyst, possibly by filling the pores with salt, etc. In contrast to the fresh 4BD-F, the real-aged 4AD-A and some synthetically aged samples like L15HTA have a lower BET surface area at the exit of the catalyst than on the entry. As the oxidation reactions are exothermic, a higher temperature during the reactions was detected at the exit. Therefore, sintering effects may be more intensive at the exit of the catalyst. Combining chemical poisoning and hydrothermal ageing (L15HTA) gives about

the same results as 4AD-A and a 20 % lower BET surface area. However, no change in pore size distribution was found as plotted in Figure 7.6 for some examples. The pore size distribution was calculated using the model of BARRETT, JOYNER, and HALENDA (BJH) [90]. The pore volume was decreased by both methods. Through this surface effects, a decrease in catalytic activity can be explained as the accessibility of the active sites is lowered and pore diffusion and mass transfer are hindered. This has a crucial effect on the maximum conversion of the substrates. An increase in poison loading causes a lower BET surface area and a lower maximum NO conversion, as shown in Figure 7.15. This is in agreement with the linear relation described in the literature for the conversion of NO and the BET surface area [69]. At similar BET surface areas, liquid phase poisoned samples show a higher NO conversion than aerosol poisoned ones. Possibly, the sintering of active metal particles is inhibited by the presence of compounds introduced by liquid phase poisoning. Thus, the activity is higher due to more intact active sites. Alternatively, aerosol poisoning could inhibit NO conversion additionally by covering the active metal particles etc.

4.3.1.3 Washcoat composition

It was discussed in chapter 2.3.2 that various poisons are present in different depths of the washcoat material. Thus, it is important to study the effect of the poisoning methods on the intrusion depth of the poisons into the washcoat. This was done by SEM, SEM-EDX, STEM, TEM-EDX, and PIXE analyses.

Figure 4.13 shows images made by a SEM. The picture given by backscattered electrons (BSE) is a material contrast image, since the signal depends on the atomic number of the elements. Figure 4.13A clearly shows that the sample consists of two washcoat layers and a carrier. As SEM EDX results indicate, the latter contains especially silicon and magnesium, whereas aluminium and minor amounts of silicon is present in the former. Oxygen is distributed over the entire sample. However, as the images show a cross section of D7HTA, the phosphorus distribution is important.

Figure 4.13B shows phosphorus deposition only on the outer level of the washcoat. In contrast, liquid phase poisoned L28HTA shows a deep intrusion into the washcoat of the poison. In this case, potassium was used as poison, which is illustrated in Figure 4.14. As the corresponding BSE image shows, the washcoat is affected and damaged after liquid

phase poisoning. The washcoat of D7HTA looks rather intact. Thus, both methods vary a lot in terms of poison intrusion depth into the washcoat while affecting the catalysts surface itself. This is confirmed by PIXE analyses. As shown in Figure 4.15, liquid phase poisoning leads to a deep intrusion of the poisons into the washcoat. One could see that potassium is even intruded into the carrier in Figure 4.15A. The sample L29HTA was treated with potassium and phosphorous and the two components are rather homogeneously distributed in the washcoat as given in Figure 4.15B. For samples poisoned with aerosol, potassium and phosphorous are only present on the surface and intrusion into the washcoat is very little, whereas their distribution is irregular.

Figure 4.16 shows a STEM bright-field image of the lower washcoat layer of the entry of L29HTA. There are different phases that correspond either to silicon or to aluminium, as shown in the EDX mapping plots. The washcoat actually consists of Al_2O_3 . Pd/Pt particles are rather homogeneously distributed. Larger particles are to be found close to silicon-rich phases. In contrast, smaller particles are present in aluminium-rich phases. In previous studies on 4AD-A, it was found that phosphorus is enriched close to those Pd/Pt particles. It is not possible to discuss this here, since a phosphorus EDX mapping image was not performed. Since images for D7HTA look similar, they are shown in the appendix in Figure 7.8.

TEM-EDX was carried out for several points along the washcoat as plotted in Figure 4.17. The wash coat has a thickness of about 125 μm . Plotting the composition of each spot over the position clearly shows differences between the upper and the lower washcoat. The lower washcoat layer contains much more palladium and platinum than the upper one. In addition to silicon, the lower washcoat layer has high amounts of zirconium incorporated. The upper layer seems to consist of Al_2O_3 exclusively and act as some kind of guard-layer. The results of SEM and PIXE analyses are confirmed. The chemical poison phosphorus is nearly equally distributed over the washcoat depth. Using the evaporation method leads to a deep intrusion of the poison. Phosphorus is even enriched in the lower layer maybe due to an interaction with the other elements there. However, a deep intrusion of phosphorus was found for real-aged DOCs previously. Interestingly, sulphur poisons were only found on the outer surface of the washcoat. This can be imitated by aerosol poisoning as shown in Figure 4.18 for sample D7HTA. With this method, phosphorus concentration is rather high at the upper washcoat surface layer, whereas intrusion is

very little. Due to this, there might be no possibility of poisons of interacting with PGM particles. In contrast to PIXE, no potassium was found with TEM-EDX on the surface, as the concentration might have been too low.

4.3.1.4 Active metal particles

In previous studies about real-aged 4AD-A, it was found that larger PGM particles have a Pd/Pt molar ratio of 3:1 and smaller particles of 1:3. However, as listed in Table 4.1, the composition of smaller particles gave different results here as determined by STEM-EDX. For liquid phase poisoned L29HTA, an average mole ratio of 1:3.9 was determined and for aerosol poisoned D7HTA it was 1:3.1 at the entry. It can be assumed that chemical poisoning methods do not affect such a drastic change in PGM particle bulk composition. Nevertheless, a difference is noticeable. Elemental analysis results gave an overall Pd/Pt ratio of 1:3.8 by XRF and 1:4.6 by ICP-OES by weight, which is equivalent to 1:2.1 and 1:2.6 by mole. Thus, the ratios obtained by ICP-OES are similar to those given by STEM-EDX. Larger particles are those with a particle size above 30 nm. Those large particles were neither observed in larger quantities, nor analysed in detail. However, it is interesting to notice that the palladium fraction on the surface seems to increase with particle size. Differences in

the Pd/Pt overall or bulk ratio may be addressed to the sample inhomogeneity, too. As shown in Figure 4.19, Pd/Pt particles are homogeneously distributed. The fringes confirm their crystalline state. The lattice plane distance is 0.23 nm, which corresponds to the (111) layer of the Pd/Pt crystal. In Pd/Pt particle alloys, atoms are randomly mixed, whereas there is often a surface aggregation of palladium on (111) surfaces [96]. However, both poisoned samples exhibit the same crystal type, whereas aerosol poisoned particles look more irregular. Pd/Pt alloys crystallise in cubic system in a face-centred variety [5]. Comparably, cuboctahedral Pt(111) crystals were found to be more active than Pt(110) crystals [63].

The particle size distribution for the entry of both samples is shown in Figure 4.20. Average PGM particle size of L29HTA is lower than for D7HTA. As described above, phosphorus intrusion is very deep for liquid phase poisoning and an interaction with the Pd/Pt particles during sintering might be possible. In fact, MATAM et al. [63] found that the presence of phosphorus inhibits PGM particle sin

tering. As phosphorus was only present on the upper washcoat layer, such an interaction was not possible for poisoning with aerosol. This may explain the in average bigger particles of D7HTA. In general, the particle size is narrowly linked to the active metal surface. A decreasing active surface leads to a lower activity and is therefore expressed by the metal dispersion D . The dispersion D expresses the metal atoms that are accessible to a catalytic reaction in first place. It is calculated by equation (14) with the number of metal atoms present on the surface N_s and the total number of bulk and surface atoms present N_T [97].

$D = N_s \cdot N_T^{-1}$ Eq. 14 For 4AD-A, a dispersion of 8.9 % was calculated for the entry and 6.9 % for the exit. The reason for bigger particles at the exit of the catalyst is the exothermal behaviour of the reaction. A dispersion of 8.0 % was obtained for L29HTA with an average particle size d_{VA} of 14.0 nm and a dispersion of 6.8 % was calculated for D7HTA with a d_{VA} of 16.6 nm. Over 5 nm, the dispersion is hardly particle size dependant and the significance is limited [98]. The particle size is generally at the same level as for the real-aged catalyst. Poisoning with aerosol does not seem to inhibit particle growth caused by sintering and hydrothermal ageing. Particle sizes between 10 and 20 nm were also obtained in the literature out of 5 nm particles under similar ageing conditions [62]. The calculations for the named metal particle dispersions are described in chapter 7.1.

4.3.1.5 Compounds formed by poison deposition

XRD was used in order to attain information on the compounds, in which the introduced poisons are actually present on the catalysts. Powder XRD patterns for hydrothermally aged, liquid phase poisoned, and aerosol poisoned samples are given in Figure 4.21. Dominant reflections in each spectrum were caused by cordierite. The data base of the software MATCH! determined the sum formula as $Al_4Mg_2Si_5O_{18}$ with a figure of merit (FoM) of 0.90. Cordierite is the support material of the catalyst and as it is present in huge amounts, identifying other phases is more difficult. Due to this dilution of the washcoat, applicability of XRD is limited. Despite this, it can be concluded that the carrier was not affected by the poisoning methods. For L15HTA, reflexes belonging to kalsilite $KAlSiO_4$ (FoM 0.75) were identified. This might be the form that potassium formed with the washcoat material $\gamma-Al_2O_3$. Furthermore, aluminium ortho-phosphate $AlPO_4$ (FoM 0.71) was identified. Phosphorus poisons form most likely this structure. Thus, when introduced by liquid phase poisoning, potassium and phosphorus react with the washcoat material.

AlPO₄ was also found by MATAM et al. [63] using ²⁷Al NMR. For the other samples, no further compounds could be identified with a tolerable accuracy (FoM > 0.60).

4.3.2.1 Effectivity of poisoning

As described, both liquid phase poisoning and aerosol poisoning lower the catalytic activity when combined with hydrothermal ageing. However, as various amounts of poisons were introduced and discussed in chapter 2.2 it is not easy to judge about the effectivity of poisoning. Effectivity refers to the amount of poisons that are necessary to reduce the catalytic activity to a certain amount. The maximum NO conversion is representative for the catalytic activity. In terms of poisoning, the lower maximum conversion $X_{\max}(\text{NO})$, the better.

Figure 4.22 shows the maximum conversion $X_{\max}(\text{NO})$ over the weight fraction of phosphorus that was found on the poisoned catalysts by ICP-OES. All samples were treated with phosphorus and potassium poison precursors.

As described earlier, the evaporation method leads to a nearly quantitative deposition of the used poisons on the sample. In contrast, only a fractional amount is introduced by aerosol poisoning. As a consequence, samples like L29HTA, where relative to the composition of 4AD-A the tenfold poison amount was applied, contain about the same poison amount as D2HTA, where the 24-fold amount was used. Figure 4.22 shows that at similar phosphorus fractions, a lower maximum conversion is obtained when using aerosol poisoning. Basically the same conclusion can be drawn by the data in Figure 4.23. Lower amounts of potassium on the catalyst already yield a lower value for the maximum conversion $X_{\max}(\text{NO})$ when using poisoning with aerosol. In terms of suppressing the catalysts activity, aerosol poisoning seems to be more effective than the evaporation method. Nonetheless, the material impact of both methods might be different.

4.3.2.2 Sensitivity of poisoning methods

Initially, it was assumed that the reproducibility of poison deposition and catalytic activity is higher for the evaporation method. In fact, three repetitions of aerosol poisoning with phosphorus and potassium (D7HTA, D8HTA, D9HTA) gave a C₃H₆ LOT of 168.4 °C with a standard deviation of only 0.3 %. For maximum NO conversion, the average was 0.220 with a standard deviation of only 2 %, as calculated in Table 7.11. This implies a high accuracy of catalytic activity measurements as well. In the meantime, the deviation of the element composition is relatively high with 98.6 % for potassium and 13.3 % for

phosphorus, as shown in Table 7.12. For liquid phase poisoning (L24, L7HTA, L15HTA, L29HTA), deviations of both, poison deposition and catalytic activity are on the same level. With 15.1 % for potassium and 12.1 % phosphorus the poison deposition via evaporation method seems more reproducible. Standard deviations for palladium and platinum are on the same level for both methods and between 4.7 % and 6.3 %. As they were not effected by the poisoning procedures, this is caused by the ICP-OES device error on one hand and the inhomogeneity of the sample material itself on the other. C_3H_6 LOT varies by 2.5 % and maximum conversion $X_{max}(NO)$ by 16 % causing the deviation to be much higher than it is for aerosol poisoning. Since deviations for liquid phase poisoning of both parameters, activity and poison content, are on the same level, one could assume that there is just a more direct dependence. As shown in Figure 4.24, for both potassium and phosphorus fraction, the conversion of NO at 270 °C remain nearly unaffected at higher poison amounts when treated by aerosol poisoning. In contrast, small increases in poison amount lead directly to lower values for the conversion of NO, when the samples were treated by evaporation method. It is worth noticing that the relation between used chemical poison amount and the decrease in NO conversion at 270 °C, representative for the catalytic activity, is direct. In general, liquid phase poisoned samples seem to be more sensitive in catalytic activity to wards poison loading.

4.4 Correlation between material properties and catalytic behaviour

Various poisoning methods have already been discussed in detail. To review the effect of material properties on the catalytic behaviour, only the evaporation method of liquid phase poisoning combined with hydrothermal ageing is used in the following. The evaporation method is characterised by both high reproducibility and sensitivity towards poisoning. Preliminary findings indicate that it imitates the real poisoning process accurately. This method is used to investigate the effect of chemical poisoning and hydrothermal ageing on the catalytic behaviour. This method was chosen to investigate the effect of phosphorus, potassium, and zinc towards the catalytic activity. They are to be discussed individually and in mixtures as found on the real-aged 4AD-A. Table 7.13 shows a list of samples used for this discussion and the poison amounts thereby introduced to the catalyst. As an advantage of the evaporation method, deposition of poisons on the catalyst is nearly quantitative. Thus, there is a linear relation between the used poison amount and the weight fraction found on the sample, as shown in Figure 7.11 and Figure

7.12. As elemental analysis via ICP-OES could not be performed for all samples, the following discussion deals with the amounts of poisons that were initially used. Furthermore, the influence of the HTA duration is investigated, when a poison amount is deposited as found on the real-aged 4AD-A.

4.4.1 Influence of poison loading by a realistic ratio

Figure 4.25 and Figure 4.26 show the LOTs of CO and C₃H₆ as a function of the amount of poison used for evaporation method, which directly correlates with the poison loading on the sample. The poisons of potassium and phosphorus were applied individually and combined giving a mixture of 1:4.5 molar ratio. This was chosen similar to the ratio, which was found on the real-aged 4AD-A.

With an increasing amount of the poison mixture, both LOT for CO and C₃H₆ increase in a linear manner. Thus, the catalytic activity is suppressed with a rising salt load on the catalyst. Figure 4.25 shows that LOTs increase similarly when phosphorus poison is applied and when the mixture is applied as poison. Exclusively, the mixture with a 4.5:1 molar ratio of phosphorus and potassium shows the same deactivation effects as phosphorus. Both poison depositions cause the same increase in LOTs. In Figure 4.26, lower LOTs are found when the sample was treated with potassium. Compared to the mixture, exclusive potassium poisoning stays behind in the discussed concentration range in terms of catalyst deactivation. As a consequence, phosphorus species is the predominant reason for poisoning effects in concentration ranges found in real-aged catalysts like 4AD-A. The influence of potassium seems limited. Furthermore, C₃H₆ LOT seems to be a good indicator for catalyst deactivation. As shown in Figure 4.27, maximum NO conversion decreases with increasing salt deposition. Again, the catalyst deactivation caused by phosphorus poisoning is similar to poisoning by the mixture. Through the linear relation, conversions can be adjusted by salt loading. However, higher poison amounts are necessary to imitate a similar deactivation level as found for 4AD-A. Maybe, the influence of HTA is more crucial.

4.4.2 Influence of poison loading by absolute amount

In the previous chapter, poisoning effects of phosphorus and potassium were studied in the same concentration ratio as the one on real-aged 4AD-A. As their absolute concentration differs, the effect of the poisons has to be discussed once more. Comparing the

activity of catalysts depending on the absolute amount of phosphorus, potassium, and zinc is part of this chapter, as well as a discussion on the surface effects of the poisons. Analyses with phosphorus, potassium, and zinc containing catalysts gave no remarkable results for XRD spectra. Due to the fact that diffraction patterns are dominated by cordierite signals, no further phases could be identified. Nitrogen sorption was performed as well. The BET surface area for the phosphorus containing L25HTA, potassium containing L26HTA, and zinc containing L30HTA is plot

ted in Figure 4.28. Phosphorus and potassium seem to decrease the BET surface area drastically by about 47 % when the sample is treated with larger quantities. In contrast, when the sample is treated with zinc, the BET surface area is only reduced slightly. However, adsorption and desorption iso therms still show type IV characteristics [94], as shown in Figure 7.13. No major change in pore size distribution can be observed, as plotted in Figure 7.14. Especially for phosphorous poisoned L25HTA, the pore volume V_P was decreased drastically. The pore volume changes from $0.155 \text{ cm}^3 \text{ g}^{-1}$ to $0.086 \text{ cm}^3 \text{ g}^{-1}$. For the potassium poisoned L26HTA, the pore volume reduces to $0.110 \text{ cm}^3 \text{ g}^{-1}$. In general, potassium and phosphorus poisoning reduce the BET surface area and the pore volume, whereas the latter has a stronger influence on the pore volume. The zinc poisoned L30HTA shows only minor changes in both material properties. For phosphorus poisons, this effect was already reported in the literature [63]. In terms of surface effects, phosphorus and potassium poisons seem to behave similarly.

As C_3H_6 LOT was identified as a good indicator of catalyst activity, it is plotted in Figure 4.29. It increases with an increasing amount of phosphorus and the mixture. Looking at potassium, one finds that it leads to a much higher LOT at a similar concentration range. If 923 mg KHCO_3 were used as poison, a C_3H_6 LOT of 267 °C in average was obtained reproducibly. Furthermore, the maximum C_3H_6 conversion is lowered drastically to 0.539. A similar phosphorus poisoned sample gave a conversion of 0.965 and a zinc poisoned sample of 0.963. Thus, potassium seems to have a much higher influence on the catalytic behaviour in hydrocarbon oxidation. This is in agreement with the report on the strong influence of alkali metals on the PGM particle activity due to alloy formation [47]. As the reduction of the maximum C_3H_6 conversion is rather a result of mass transport limitation, it can be concluded that potassium deactivates the catalyst by masking the washcoat, too. This effect was not observed for phosphorus or zinc and only for hydrocarbons as

substrates. However, the potassium concentration in real-aged DOCs is too low to show this effect. This is why the deactivation of 4AD-A was driven by phosphorus loading. In contrast, catalyst treatment with zinc did not result in a higher C_3H_6 LOT. The effect of zinc on catalyst deactivation seems to be very small. As already assumed in chapter 4.2.1, only phosphorus poisoning causes an increase in CO LOT as shown in Figure 4.30. Despite this, the influence is not as high as it is for C_3H_6 . Zinc and potassium poisoning do not affect CO LOT. The poisons seem to influence the oxidation reactions on Pd/Pt particles differently. Diverse surface reaction behaviour of the substrates might explain those differences. Figure 4.31 shows the NO conversion at 270 °C during heating, depending on poison loading. As the NO oxidation is very sensitive, previous conclusions can be confirmed. Potassium and phosphorus have the highest influence as they give the lowest conversions of $X_{270\text{ °C}}(\text{NO})$. The effect of zinc is lower, but still significant. Zinc poisoning seems to affect NO conversions, but not the conversions of CO and C_3H_6 . Even in the literature, zinc is named as DOC poison in some cases [76] and not in others [10].

4.4.3 Influence of the sintering conditions

It was discussed that for liquid phase poisoned samples like L15HTA the deactivation level of 4AD-A was reached. However, this required a tenfold higher poison loading. Consequently, it was assumed that the hydrothermal ageing process has to be intensified. Samples L27HTA and L32 were treated only with the amount of precursors that were necessary to imitate the exact poison deposition as found on the real-aged 4AD-A. The HTA conditions were only varied in the time dimension, as higher temperatures etc. might lead to other effects and it would have exceeded this work's scale. In general, it can be assumed that the time of hydrothermally ageing correlates with the degree of sintering phenomena. Sintering of PGM particles and washcoat under various conditions is investigated in many publications in a detailed manner [64,69].

By liquid phase poisoning, the conversion of NO at 270 °C is lowered to $X_{270\text{ °C,heat}}=0.337$ and $X_{270\text{ °C,cool}}=0.358$ from initially $X_{270\text{ °C,heat}}=0.372$ and $X_{270\text{ °C,cool}}=0.380$. This poisoning is very gentle. Applying further hydrothermal ageing leads to a consequent decreasing of NO conversion as plotted in Figure 4.32. In order to reach the conversion $X_{270\text{ °C}}(\text{NO})$ for heating and cooling of 4AD-A ($X_{270\text{ °C,heat}}=0.131$ and $X_{270\text{ °C,cool}}=0.068$), an ageing duration of 6 h would be required. Until now, 4 h hydrothermal ageing duration were applied as standard. In contrast, only 3 h of hydrothermal treatment would be necessary to reach

the same C_3H_6 LOT. As shown in Figure 4.33, C_3H_6 LOT increases with HTA duration. However, previously discussed L15HTA exceeded the C_3H_6 LOT of 4AD-A after 4 h already by 10 K. The maximum C_3H_6 conversion of 4AD-A is 0.934 and was not reached by simply increasing the duration of hydrothermally ageing, as shown in Figure 4.33. The reduction of maximum conversions is a result of pore diffusion and mass transport limitation. Thus, either a higher poison loading or a higher HTA temperature would be necessary to achieve wash coat masking or washcoat sintering.

In general, the hydrothermal treatment duration of 4 h in combination with liquid phase poisoning imitates the decrease of catalytic activity quite well. Still, the applied poison load exceeded the amount that was found on the real-aged 4AD-A by ten times. One should consider that only phosphorous, potassium, and zinc were used for this experiments, but not other poisons like sulphur, calcium, or sodium that were also found on 4AD-A.

5 Conclusions and outlook

Several biofuel-driven vehicle-aged DOCs were characterised as part of the project “DieselKat Aging”. It was found that they show less oxidation activity than fresh catalysts, while having a up to 61 % lower BET surface area and a lower metal particle dispersion from 12 to 6 %. They contain significant amounts of chemical poisons such as 3.8 wt% phosphorus, 1.3 wt% potassium, and 0.22 wt% zinc, when they were used with biofuels like FAME. Thus, the deactivation of the catalysts is caused by both chemical poisoning and sintering effects.

Three new poisoning methods were excogitated in this thesis. Liquid phase poisoning with the main focus on the evaporation method, poisoning with aerosol, and poisoning in $scCO_2$ were tested in combination with hydrothermal treatment, as it is already performed in industrial tests. First, the hydrothermal treatment leads to a decrease in the maximum NO conversion of 38 % compared to the fresh material. Furthermore, oscillational and hysteretical conversion behaviour are suppressed. The combination of hydrothermal ageing with liquid phase poisoning results in a 48 % lower maximum NO conversion, when 0.8 wt% potassium and 1.5 wt% phosphorus poisons were deposited on the catalyst. This was confirmed by ICP-OES analyses. However, about the same poison amount led to a decrease in maximum NO conversion of 66 % when hydrothermal ageing was combined with aerosol poisoning. Furthermore, only aerosol poisoning significantly

influenced the maximum C_3H_6 conversion and a value of 0.88 was obtained, which is an indicator of mass transfer limitations. With both liquid phase and aerosol poisoning, the introduction of phosphorus and potassium lead to a decrease in catalytic activity. The latter was determined by measuring the effect of catalysts on a synthetic exhaust gas mixture that made the LOTs of CO and C_3H_6 , as well as the NO conversion accessible as an indicator for catalytic activity. The evaporation method gave smooth gradients of axial poison deposition, as found on real-aged DOCs. The poisoning is almost quantitative, which allows a precise adjustment of poison introduction. Liquid phase poisoning offers high reproducibility, whereas the effect on the activity is very sensitive to the poisoning amount that is actually deposited on the DOCs' surface. A standard deviation of 12 % in phosphorus deposition correlated with the relatively high deviation in C_3H_6 LOT of 3 %. In contrast, aerosol poisoned samples treated with the same poison amount gave a high deviation of 13 % in phosphorus deposition but only 0.3 % in C_3H_6 LOT. It was found that the correlation between poison deposition and the loss in activity is less directly linked for aerosol poisoning. Within wide boundaries, the decrease in activity is rather independent from the exact poison loading. Aerosol poisoning gave sharp axial poison deposition gradients, but only fractions of the used poisons were actually found on the catalyst. Thus, this method is neither quantitative, nor reproducible in terms of poison introduction. Both methods cause decreases in BET surface area by 20 to 30 %. SEM-EDX and PIXE analyses showed a deep intrusion of poisons through liquid phase poisoning and only irregular surface deposition through aerosol poisoning. The intruded poisons were homogeneously distributed in the washcoat material and potassium was even found in the carrier material. This was confirmed by STEM-EDX. Investigating the effect of the poisoning methods on metal particles showed randomly mixed Pd/Pt alloy particles with a higher palladium content for larger particles. HRTEM analyses showed more defined metal particles, a more narrow particle size distribution, and a higher particle dispersion of 8.0 % for a sample treated by liquid phase poisoning. Comparably, a dispersion of 6.8 % was found for aerosol poisoning. This leads to the conclusion that only liquid phase poisoning introduces poisons into the lower washcoat to interact with Pd/Pt particles and inhibit sintering due to hydrothermal ageing. XRD studies showed that poisons introduced by liquid phase poisoning react with the washcoat material and phosphorus is *inter alia* present as $AlPO_4$ and potassium as $KAlSi_4$.

Therefore, it is concluded that both poisoning methods cause other effects. Deactivation by aerosol poisoning is based on pore blockage and masking by a rather protective layer on the surface of the washcoat material. This would also explain the independence of the loss in activity from the exact poison loading. In contrast, the evaporation method leads to a diffusion of the poisons into the washcoat material, where they can interact with active metal particles during the hydrothermal ageing step.

This way, they may cause a decreasing BET surface area, as well as reactions with the metal particles and the washcoat material. Especially for phosphorus, this method is accurate in imitating real-ageing effects.

Poisoning in scCO_2 gave promising results in SCR poisoning. However, with the precursors tested in this thesis, it was not possible to introduce poisons into a DOC in a reproducible and stable manner. Since the effects of poisoning methods on material properties and catalytic behaviour was studied intensively, correlations between chemical poisoning and the catalytic behaviour as well as between the degree of sintering and the catalytic behaviour were discussed. For this, the evaporation method was the tool of choice. Phosphorus, potassium, and zinc were introduced into the washcoat of the catalyst. It was found that in the concentration range as on real-aged catalysts, the presence of phosphorus increases the LOTs of CO and C_3H_6 and reduces NO conversion most. Comparing the poisons by their absolute amount, 9.2 mmol phosphorus and potassium poison decrease the BET surface area of the catalyst by 48 and 45 % respectively. Phosphorus poisoning reduced the pore volume by 45 % as well. For zinc poisoning, the surface properties remained basically unaffected. It was found that potassium poisoning has a significantly high influence on the C_3H_6 conversion, but not on the CO conversion. For high potassium loading, a C_3H_6 LOT of 267 °C was found, which is 117 K higher than of the fresh material, and a maximum conversion of 0.539 was reached. Thus, potassium is a strong chemical poison, deactivating DOCs by reacting with active particles and masking the washcoat material. Furthermore, it was clearly shown that zinc has almost no influence on the oxidation of CO or hydrocarbons. However, one should keep in mind that potassium and zinc are only present on the surface of real-aged DOC and not diffused into the washcoat. For changes in sintering conditions, hydrothermal ageing duration was varied. It was found that the conversion of CO, C_3H_6 , and NO is reduced most within the first 4 h and then decreases in a linear manner. With the chosen treatment time of 4 h at

800 °C the deactivation was already imitated well, whereas the maximum conversions were barely affected.

Future work may focus on the combination of liquid phase poisoning and hydrothermal ageing with other catalytic samples. Results of synthetical ageing should be compared to their properties after real-ageing, as well, in order to test the generality of this methods. As poisons are present in different depths of the washcoat material in real-aged DOCs, a combination of liquid and aerosol poisoning might be investigated. For example, phosphorus could be introduced by the evaporation method and potassium and zinc via aerosol poisoning. Furthermore, XPS and chemisorption studies should be performed, as the exact metal and metal oxide formation of the bimetallic catalyst during heating and cooling is still not investigated well. Furthermore, those methods should be used to investigate which of the individual poisons reacts with the active sites in a selective manner and which deactivates the DOC by reacting with the washcoat material.

In this thesis, it was shown that one can control axial poison deposition as well as the intrusion depth into the catalyst with the choice of poisoning method. The combination of chemical poisoning and hydrothermal ageing imitates the effects real-aged catalysts have to face well. For biofuel-driven DOCs chemical poisoning is most relevant. Furthermore, it was shown that chemical poisons have differing influences on the oxidation of various substrates.

An Evaluation of Digital Transformation

Von Amorim Ribeiro

Scotiabank Trinidad and Tobago Limited is one of many of the International Branches of the Canadian based bank and has its main goal, the task of making their customers financially better off while providing exceptional customer service. An evaluation of the strategic initiative towards digital transformation in terms of its strategic goals and objectives is critical to establishing the success of the organization in the context of projected outcomes as well as diagnosing hindrances and roadblocks to the transformation that may exist. The research was conducted via the use of surveys, as well as an interview (semi structured) and this was supplemented by information from reports, documents and articles which existed prior to this project.

Scotiabank Trinidad and Tobago Limited is a reasonably customer driven organization with specific reference to transaction migration, with a high achievement rate on its projected goals, whilst the customer survey indicates that the organization has made an effort to improve efficiency and promote convenience through the use of the alternate channels of banking.

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

Scotiabank Trinidad and Tobago Limited, one of the Country's many financial institutions' major focus is to make customers better off by providing exceptional service. In so doing, they adopted Scotiabank Toronto's mandate of Digital Transformation. This transformation was focused on the entire Organization and even more closely on the customer. The vision was to promote efficiency and convenience for all customers via transaction migration and use of the alternate channels of banking.

In 2014, SBTT rolled out this strategic plan by digitizing transactions via online, mobile, ATM's to name a few. However, since its launch, SBTT has been faced with many challenges including customers' acceptance of transaction migration. In light of this, an evaluation needed to be done in order to identify the issues, relook its strategy and make recommendations.

This research offered the opportunity to conduct a high-quality evaluation of SBTT and its Digital Transformation strategy, namely Transaction Migration and use of the alternate channels of banking, to monitor its performance against its own projected goals, as well as to determine the cause for customer rejection to this new initiative.

The major research methodology employed within the context of this project was surveys/questionnaires, semi structured interview and review of documents which already

exists. The results of the research indicated that SBT has been more or less effective at the achievement of its projected goals, however, still have not been able to meet their targets as it relates to transaction migration and customers' utilization of the alternate channels of banking.

With regards to the challenges faced, the survey revealed that demographics played a crucial role in the utilization of the alternate channels of banking. One of the major issues coming out from this was lack of computer literacy and knowledge of the alternate channels of banking.

Solutions and Implementations

There has been the identification of three major solutions which can be implemented within a one to eighteen-month period, which can assist the Organization in improving and achieving their goals as it relates to transaction migration and utilization of the alternate channels of banking.

1. Proper Communication Methods- Revamping the current communication strategy and implementation of an entirely new style of communicating the change to customers.
2. Branch Redesign- Changing the overall look of the Branch to reflect a Digital Bank and the Organization's vision by installing digital kiosks and technological systems throughout the banking hall.
3. Contracting retired employees as Service Representatives- These retirees will be responsible for demonstrating the use of the alternate channels of banking to the population especially the aged customers. This will provide confirmation on how easy and effective it is to use no matter age and literacy.

2.0 INTRODUCTION

2.1 Organizational Setting

Scotiabank, a Canadian based bank, which holds the title for Canada's most International Bank has been doing business internationally for more than 100 years. Scotiabank, formerly known as The Bank of Nova Scotia was founded in 1832 in Halifax, Nova Scotia. They now operate in over 55 countries worldwide. In 1906, Scotiabank opened in Trinidad and was later closed due to a yellow fever epidemic. However, they reopened in 1954 in Port of Spain, and further expanded its branches throughout the country, including two Branches in Tobago, with a total of 24 Branches nationwide.

Due to Scotiabank being a global and publicly traded company, they have recognized the need to adhere to best practices in corporate governance. Scotiabank Trinidad and Tobago Limited and all other international branches have their own Executive Management Team and Board of Directors. These policies and procedures are imperative to the creation of shareholder value and maintaining the confidence of depositors and investors alike. (corporate governance policies, 2009) The purpose of the corporate governance policies is to ensure the independence of the Board of Directors and their ability to effectively supervise managements' operation of the bank.

Scotiabank strives towards being the number one bank internationally by adhering to their mission statement and core values.

❖ Mission- "We are committed to being the leader in providing the highest quality financial products and services and to sustaining exceptional levels of customer satisfaction, employee dedication, shareholder confidence and a reputation for corporate integrity in every community we serve."

❖ Core Values - Integrity: Earning the trust of our customers by behaving honourably - Respect: Diverse backgrounds and experiences are respected and everyone treated with dignity

- Accountability: Responsibility is taken for our work and commitments

- Passion: Customers are served with enthusiasm and pride

❖ SBTT's service promise also illustrates what exceptional customer service and satisfaction means to each and every Scotiabanker.



Figure 1- Scotiabank's Service Promise

2.2 Problem Statement

Digital transformation as it relates to transaction migration in Scotiabank Trinidad and Tobago Limited is a relatively new initiative with an international mandate. The decision at the International level to undertake this initiative was due to competition, to ensure efficiency and to assist with internal controls. Essentially, Scotiabank Toronto, also known as International Banking (IB), wanted to digress from the brick and mortar model to a digital one.

It was implemented just over three years in Trinidad and Tobago and at this point in time there is the need for credible and high-quality evaluation and recommendations for the initiative. The decision to conduct an evaluation was due to the fact that the lines in the banking hall continued to spiral, as well as the targets to migrate transactions were not being met, even though SBTT had been promoting the alternate channels of banking. The evaluation is needed to measure its performance as it pertains to the goals that were set out in the strategic plan, as well as, to determine its success rate and shortfalls.

This evaluation would allow for the organization to understand and apply prescription to its short comings and allow the organization to build on its strengths as it relates to digital transformation, namely transaction migration and the use of the alternate channels of banking. Several factors are known to have affected the strategic initiative since its

inception in 2014, namely the customer culture and behavioural patterns, and this has in turn affected customer experience.

These challenges may have impacted on the organization's ability to successfully deliver on its strategic plan, therefore the evaluation becomes a critical tool for recommendations to ensure success of the initiative. This research is intended to close the gap between IB's strategy and Trinidad's culture as well as to determine the cause for refusal to utilize this medium of banking and provide recommendations for its improvement.

2.3 Research Question

1. What were the gaps between the planned goals to migrate customer transactions and the realized goals for the period 2014- 2017?
2. How has the organization improved overall banking efficiency and convenience?
3. Identification of the main constraints faced by the organization with reference to transaction migration over the period 2014- 2017.

2.4 Goal Statement

To improve the usage of the alternate channels of banking at Scotiabank Trinidad and Tobago Limited in the mid to long term, by using in depth research and customer feedback, thereby enabling the organization to fulfill its service promise of providing exceptional customer service through the attraction of digital transformation, and by extension transaction migration, as a less disruptive technology.

2.5 Background/History

For the past five years Scotiabank Trinidad and Tobago (SBTT) has been voted the Best Consumer Internet Bank by Global Finance Magazine. Since 2011 they have undertaken an enhanced focus on strengthening its delivery channels and improving customer experience. Scotiabank's self- service channels, particularly Online and Mobile Banking usage is being enabled by way of technology.

Customer Relations Representatives (CRR), Internet Banking kiosks and IPADS have been employed in the Banking Halls since 2014 to help educate the customers on the benefits and convenience of utilizing these alternate channels. After introducing internet banking in 2003, Scotiabank has been responding to customer needs for greater convenience. With access to their accounts from their computers, mobile devices such as

phones and tablets, customers can check their balances, transfer funds, make bill payments and much more.

The strategic move towards digitization originated at the international level. International Banking (IB) in Toronto have been testing these initiatives and transitioning into a fully Digital Bank. After which, discussions were held on the executive level and then implemented internationally to some extent.

In 2014, SBTT commenced their strategic initiative towards digitization specifically transaction migration. This initiative was undertaken as a strategy to improve customer experience and overall banking efficiency by promoting convenience. The initiative to move Scotiabank through the age of digitization developed at the international level in Toronto was further trickled down to their international branches. Various teams at internationally have been working feverously to ensure that this transition be as effortlessly as possible.

Digital Transformation at IB and SBTT, however, have two different meanings. Scotiabank Toronto opened its Digital Factory as at January 26th 2017, the first of its kind environment. It

houses 350 digital, design, engineering and agile experts working to improve customer experiences. The transformation was geared towards improving not only external customer experience but also internal customer experience by making processes efficient. Strategies including the visual design of the Digital Factory was considered to ensure the message was clear and understandable as well as human.

Creating a network of Digital Factories including one in each of the Pacific Alliance countries of Mexico, Peru, Chile and Colombia, will serve as incubators for new products, services and solutions for Scotiabank's 23 million customers around the world.

According to the President and CEO of Scotiabank, Brian Porter, "These creative workspaces are inspiring and encouraging entrepreneurship, accelerating delivery times and allowing our teams to sharpen their focus on meeting the needs of our customers. They are also playing an important role in spurring FinTech innovation, productivity and job growth in their local markets."

Digital transformation at SBTT was undertaken at a more basic approach as compared to Scotiabank Toronto. Locally, digitization specifically transaction migration, means that customers no longer need to stand in long lines in the banking hall to

deposit/withdraw/cash cheques etc. Customers can either use internet banking, tele-banking, mobile banking and/or even the ATM's to conduct most of their daily transactions at their own time and convenience. This is known as the alternate channels of banking. SBTT is moving towards migrating customers' transactions digitally in order to promote efficiency and convenience.

This research seeks to determine the cause for refusal to utilize this medium of banking and provide recommendations for its improvement.

2.6 Rationale

Various lecturers at the University of the West Indies for the programme MSc. Strategic Leadership and Management has stressed the importance of selecting a research topic which has implications for the institution that one works in. They strongly advocated the review of one's organizational strategic plans and the selection of an area(s) of weakness/concern to address. As an employee of Scotiabank Trinidad and Tobago Limited, my selection of research topic was driven by my existence within the organization.

I am currently employed as an Assistant Manager- Learning and Development and prior to that I held the role of Assistant Manager- Recruitment and Selection. I have been in the Organization since March of 2016. Due to my employment and role at SBTT, I am exposed to Scotiabank's Global intranet where various blogs and articles are posted on a regular basis regarding digital transformation. Additionally, due to my role, I have the opportunity to work at different Branches throughout the country including Tobago. Thus, I am exposed to customer feedback, live customer complaints as well as the Branches' daily "kick-off" meetings. At these meetings, the Branch Manager requests feedback from the staff especially the Customer Relations Representatives regarding their success rate of transaction migration. This is the movement of customers from the traditional channel of banking to the digital channels of banking. The usual feedback is, though they are able to migrate a portion of the customers' transactions, there are still challenges in migrating some.

The final selection of a research topic came about after two meetings were held with the Senior Manager- Performance and Learning and Senior Manager- Customer Experience on January 23rd, 2017. At the meetings, an introduction to the programme was given and a request was made for some possible areas of research that would be of interest and value to the Company.

There were other considerations in choosing this research topic. These considerations were based on readings of Saunders, Lewis and Thornhill (2009) who wrote a text on Research Methods for Business Students. The major points concerning the selection of a research topic that were summarized were relevance to organization, criteria for the project and interest, all criteria that my research met.

3.0 METHODOLOGY

3.1 Literature Review

The evaluation of Scotiabank Trinidad and Tobago as at January 2017 involves the analysis of the goals and objectives that were identified within the organization's strategic plan and subsequent action plan. The primary aim of this evaluation is to give meaning and context to the goals and objectives which were achieved and to identify those hindrances which affected the goals and objectives which were not achieved at all or to a lesser extent than originally planned, as well as to make recommendations. Variables such as age, education, demographic and behavioural patterns/culture will be explored as it can indicate the reasons for customers' pushback in the utilization of the alternate channels of banking.

Digital Transformation

Before defining digital transformation, one must first define transformation. According to King (2013), transformation is complete change to the foundational components of a business spanning from its operating to infrastructure model. Every function of a business is affected by transformation; operations, technology, sales, marketing, human resource etc. In order to gain competitive advantage, businesses may move in to new markets, develop new products and services, however, this may not necessarily mean transformation. These changes are only considered transformation if it's visible to the customers and driven by external factors. Changing technology, changing consumer demand and changing competition are three drivers of transformation.

Digital transformation is the transformation of business activities and competencies by use of digital technologies which impacts society strategically, keeping in mind present and future shifts. The idea surrounding this shift is to be more innovative, customer oriented and efficient. Factors such as customer behaviour/expectations, economic/industry changes and emerging or existing digital technologies can induce present and future shifts and changes.

According to Chahal (2016), digital transformation can also be described as business transformation. “Digital is at the heart of businesses and...it’s a reflection of the fact that customer behaviour is changing. The digital age has accelerated that change and therefore, businesses need to be fast at changing themselves to meet that customer behaviour.”

Key drivers of digital transformation include customer experience optimization, operational innovation and flexibility, as well as the development of new sources and ecosystems.

Digital business transformation is now being used as it best describes the realities it covers as it is more in line with the business aspect. Customer experience, stakeholders, and organization end goals are usually the key for digital transformation. According to (i-scoop.com), digital transformation can even be narrowed down to customer experience. Based on the above definitions, it is evident that Scotiabank Trinidad and Tobago Limited possesses some key drivers of digital transformation such as being operationally innovative and flexible, however, we will explore why they may not have been able to ensure full optimization of customer experience with regards to transaction migration.

Digital transformation can also touch upon the transformation of some other key areas. The figure below illustrates these areas.



Figure 2. Digital Transformation

Disruptive Technology

When an established technology or industry is displaced or shaken up or a completely new industry creates a new product is what is described as disruptive technology.

Christensen (1997), created the term disruptive technology in his book “The Innovators Dilemma.” New technology was divided into two parts; sustaining and disruptive. Sustaining technology which depends on considerable improvement to an already existing technology, whilst disruptive technology lacks modification and has issues of performance due to novelty and inadequate audience as well as not yet proven.

Disruptions in digital transformation can be caused by various factors according to (i-scoop.com). These include:

- Technological innovations
- Customer behaviour and demands
- Innovation and invention induced
- Eco system induced

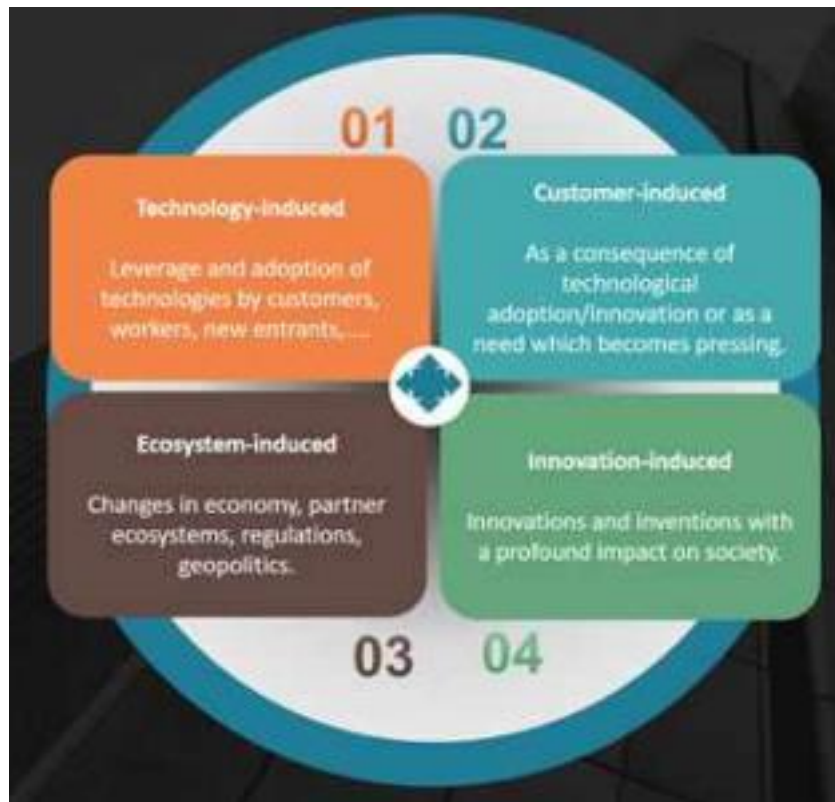


Figure 3. Factors causing

disruptions in Digital Transformation

CapGemini Consulting was the first to introduce the Digital Transformation framework and with some assistance from the 'MIT Centre for Digital Business' was able to define an effective Digital Transformation programme.



Figure 4. Digital Transformation Framework by CapGemini Consulting

The creation of products that are too sophisticated, expensive or complicated for many consumers in the market arises when companies innovate faster than the evolution of their customers' needs. Characteristics of disruptive technology in the initial stages can include lower gross margins, smaller target markets and simpler products and services which may not seem as appealing to already existing solutions.

Digital transformation, with regards to transaction migration, can be seen as a disruptive technology in SBTT as the Organization innovated before properly understanding the customers' needs.

Digital Divide

According to a survey done by the Telecommunications Authority of Trinidad and Tobago (TATT) in 2013, it was found that 70.51% of the proportion of households had access to a computer, while 44.6% had access to the internet in the household. Only 80.1% of individuals used the internet. "This survey is related to the economic development of the country through technological means and looked at persons with access to technology and the utilization of such."

According to the TATT, the digital divide refers to the gaps and differences between those communities and individuals who have access to technology and those who do not. The difference is not only access to the internet but also access to Information and Communications Technology (ICT).

The internet world stats report on the digital divide states that it is important to bridge this gap for several reasons:

- Economic Equality
- Social Mobility
- Democracy
- Economic Growth

There are other factors to be considered which may be a cause of the digital divide such as rural areas and, access to the internet may be difficult. Also, persons with disabilities may constitute a divide according to the Internet World Stats. Additionally, age and literacy are also big considerations.

Digital Immigrants vs. Digital Natives

Digital immigrants are those people who were born before the advent of digital technology, while digital natives are those who were born during or after the rise of digital technology. This analogy helps to understand those who are comfortable with technology and those who are not.

Thus, digital immigrants now must adapt to the environment/technology and may only turn to the internet for information second rather than first. Whereas, digital natives' first option will be the internet.

Ironically, the Digital Immigrants are the ones who would have invented the technology and systems that the Digital Natives now use. There are many arguments surrounding these two groups in society regarding culture, who can each other learn from and understand the styles of both parties.

However, according to DeGraff (2014), these two groups live together in society therefore must learn and grow from each other.

“What can digital natives teach digital immigrants?”

- To collaborate across boundaries
- To make a place in life for values
- To build solutions that are horizontal”

“What can digital immigrants teach digital natives?”

- To achieve goals quickly
- To use focused resources in building things to scale
- To revitalize or repurpose existing institutions”

As such, for there to be unity and collaboration between the two groups there must be learning and open-mindedness towards each group.

The theory of Digital Immigrants versus Digital Natives will be used in the research as it may shed insight as to why some customers may be opposed to the migration of transactions and the use of the alternate channels of banking. Age and education can play an important role in the research.

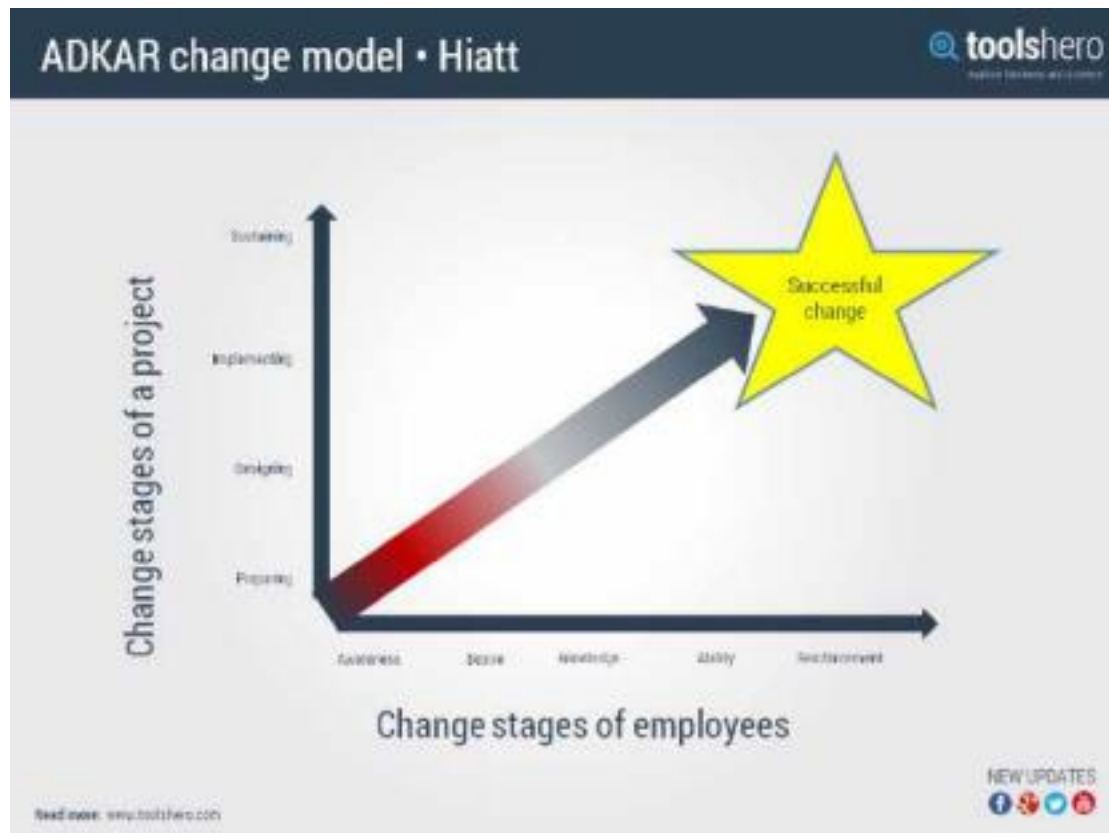
Change Management

ADKAR Change Model

Change in an organization is often met with resistance. The ADKAR model of change has been used by organizations and individuals to effect change, based on research

conducted in over nine hundred (900) organizations. The model helps to identify why change is difficult and some succeed while others may not.

Developed by Jeff Hiatt in 2003, the model focuses on five building blocks which is necessary for successful change as explained by vanVliet (2014) and Connelly (2017). The acronym ADKAR means; Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement. The process of change according to the ADKAR model is sequential. Each step must be followed before moving to the next as explained by Hiatt.



Figure

5. ADKAR Change Model

ADKAR can be further described or explained by breaking down each building block

➤ Awareness- creating an understanding in the individuals' minds and answering the relevant questions such as: Why? What? How?

Why is the change necessary? What is wrong with the existing order? How can this benefit us?

➤ Desire- creating a desire in the individuals to want to support and participate in the change. This is dependent on the nature of change and the individual relaying the message of change. Leadership and persuasive skills can be helpful.

➤ Knowledge- Providing individuals with knowledge so that they can understand how to change or what to do. This can come in the form of training or educating the individuals on the new process or responsibilities.

➤ Ability- providing them with the skills to implement change such as access to subject matter experts or hands on practical training.

➤ Reinforcement- Sustainment of the change by creating the environment for it. This will include rewards and recognition, feedback and accountability systems.

However, even if these steps are followed there may still be some barriers to successfully effect the change.

Awareness depends on how the person/s perceive the change, trust or misinformation.

Desire can only manifest if the change can benefit the individual/s. How individuals are motivated plays an important factor, whether it be intrinsically or extrinsically.

Knowledge depends on the individual/s capacity/capability for learning/knowledge, also the resources available for training.

Ability is contingent on whether there is fear or any physical/intellectual capabilities/inabilities that can affect the process.

Reinforcement can only be successful if these issues are examined. What does this change mean to the individuals? What is the culture of the organization? These factors can inhibit reinforcement.

Lewin's Change Management Model

This model developed by Kurt Lewin in the 1950s is used to understand how change is managed. His model follows three steps; Unfreeze, Change, Refreeze.

Unfreeze

This stage involves preparing the organization for change and to accept the change. Creating awareness to individuals on how the current status quo or organizational structure is hindering productivity may be helpful since resistance is expected by the individuals. Individuals must be shown how necessary it is for the change to take place however, considerations must be taken into regarding old behaviours, mindsets, culture etc.

Change

The process of change takes place through effective communication and empowerment of individuals. According to Hartzell (2017), this step is also known as transitioning. This step is marked with fear and uncertainty. Individuals need to understand how beneficial

the change will be to them. Through training, educating of individuals and communication, change can be effected.

Refreeze

After changes have taken effect and the new ways have been embraced the organization must now refreeze. This can also be referred to as reinforcing according to Hartzell (2017). When this process of reinforcing has taken effect and the new status quo achieved, efforts must be put in place to ensure it is not lost. Therefore, reinforcements such as rewards, recognition and acknowledgement must be present.

Two change models were explored and considered, however, the ADKAR model seems most appropriate in this research as it focuses on the five building blocks which are necessary for successful change. It also explains why some change may be successful while others may not. The Lewin's model however, though useful in some scenarios will not be applicable here as it is difficult to "freeze and unfreeze" customers and their behaviours.

Strategy

Within the last thirty (30) years strategy, strategic planning and strategic management have been issues which have dominated management discussions. This concept of strategy is not recent however as the term has existed since ancient times especially with regards to military planning.

The word strategy has its origins from the Greek word "strategia" meaning the art of troop leadership, Command, Generalship.

"Strategy is the action that a company takes to attain one or more of its goals." It is also defined strategy as a long-term process which seeks to formulate both the direction and scope for an organization to assist it in achieving advantages within a changing environment, through the configuration of resources and competencies. The main aim of the organization in achieving the advantages is to fulfill stakeholder expectations.

Three levels of strategy were identified by Johnson, Scholes and Wittington (2006). The three levels that they identified were:

1. Corporate level strategy - Overall purpose of the organization and how value will be added to the different parts
2. Business level – How to compete in a particular market.
3. Functional/Operational level strategy - How the respective components of organizations deliver the products or resources to the strategic business unit.

A fourth type of strategy was identified by Hill and Jones (2002), this was known as the Global Level one. This deals with achieving maximum performance for those organizations that operate in a global setting.

In exploring this theory, the research will identify any deficiencies in planning and strategy and detect whether or not factors such as environment and culture were considered.

Strategic Planning

Strategic planning as defined by Peter Drucker is the process of systematically organized decisions and actions made with the full knowledge of the future implications of these decisions and actions. He further explained that in “strategic planning the results of the implementation of the decisions and actions should be measurable and the decisions and actions are to be monitored through an organized system of feedback.”

The Balanced Scorecard Institute defined Strategic Planning as being the management activity that is conducted for the organization to set its priorities, focus its resources and ensure employees and stakeholders are working towards common goals. Not only does strategic planning ensure the direction of an organization and the actions required for progress, but it also ensures the success of the organization. The similarities with these definitions is the future nature of decisions made in strategic planning. Thus, strategic planning is always conducted with the future in mind.

Strategic Planning vs Strategic Management

There is a set of possible choices for action in Strategic Planning as well as the determination of objectives, allocation of responsibilities and resources and the embrace of structures and organizations. In Strategic Management, for an organization to achieve its objectives, the cross functional decisions must be formulated, implemented and evaluated. It is also a process of strategic analysis and creation.

Strategic Management

For an organization to achieve its goals and objectives, their resources must be managed. Objective setting, analysis of competition/competitive environment, evaluation of strategies and the roll out of these strategies all encompass strategic management. Organizations need to identify opportunities and threats facing them and whether they come from within the organization or from the competitors. Strategic management has also been defined as the process of analysis, decisions, and actions an organization undertakes to create and sustain competitive advantages. Due to the on-going and constantly

evolving process, they require a great deal of interaction amongst one another. It is concerned with the analysis of strategic goals (vision, mission, and strategic objectives) along with the analysis of the internal and external environment of the organization. Strategic decisions follow the analysis. Actions follows decisions as decisions by themselves are of little use unless they are acted on. Firms must take the necessary actions to implement their strategies. This requires leaders to allocate the necessary resources and to design the organization to bring the intended strategies to reality.

Solution Execution Approach (SEA)

One model of strategic planning and execution that would be examined is the Solution Execution Approach as postulated by Jantzen (2010). This model seeks to bring to the fore the

concept of a Solution Leader, who is responsible for strategic interventions. This solution leader utilizes the Solution Execution Approach (SEA) within their organization to achieve success. Jantzen (2010) states that

“The SEA is a strategic intervention using a multi-disciplinary systematic approach reflecting the complexity of the One World Information Environment, where global-local events, decisions and actions are interrelated, interconnected, interactive and integrated.”

The Action Steps of Solution Execution Approach - The SEA is a multi-step model consisting of seven dynamic steps as identified in figure 2 below.



Figure 6 - Intervention Solution Methodology

Source: Jantzen 2010, 172 and 205.

1. (I) - Identify both the external and internal critical issues facing the organization
2. (U) - Understand these issues as problems in the appropriate context (why)

3. (D) - Develop solutions including objectives and strategies (how)
4. (I) - Implement actions – execute the plan (what)
5. (E) - Evaluate performance (how much)

All the while the solution leader and team continuously

6. (I) - Inform - communicate with all stakeholders involved
7. (I) - Institutionalize change for the long-term

This model is generally shortened and known as the IUDIE-II Methodology.

The SEA approach also offers relevance to an organization such as Scotiabank Trinidad and Tobago Limited, as it mirrors some of the steps the organization has already undertaken. Steps 1 to 4 have been done whilst step 5 (evaluation) would be conducted as a significant portion of the research for this paper. This would be done to attempt a measurement of the digital transformation

performance. Being a dynamic model and with the presence of feedback loops throughout the different steps, any good performance once identified and confirmed based on set standards would be used to Inform and Institutionalize (Culturalize for sustained performance). Where performance has been measured to be lagging, feedback will be given to the organization and steps 1 through 4 would be conducted again to approach a path for success. Essentially, the IUDIE-II Methodology will be considered in the recommendations stage.

Key Performance Indicators (KPI's) in Digital Transformation

The KPI's in digital business is designed to assess the success of digital transformation or progress of the business.

Many companies have realized that the traditional financial KPI's cannot suffice or may not be as effective in measuring the success of the digital business. These KPI's need to be specific to the digital business. Having temporary KPI's specific to the project can be helpful as well.

Companies can follow three steps to be successful:

1. Set metrics/goals specific to the transformation that last throughout the journey. 2. Quantify the extent to which digitization can benefit the organization as well as senior executives.
3. Use start up metrics for the transformation.

Benchmarking

When organizations decide to transform their company digitally, it's imperative that they benchmark themselves to determine where they stand in relation to their competitors. This helps to accelerate progress and reduce risk. In order to win in the market, companies need to go the farthest at the fastest rate.

In 2016, the Digital Enterprise Journal completed a Digital Transformation Benchmark Study. Over five hundred (500) organizations worldwide participated in the study and were able to discover reasons why organizations invested in digital transformation.

1. Role of technology in gaining advantage- In order to gain competitive advantage over other organizations, companies move towards digitization. Due to the revolutionary role technology plays in the organization, this would give them the competitive edge.
2. Visibility into customers buying decisions- To stay competitive this is necessary as customers buying increase, there is a need to analyze data more quickly.
3. Creating new revenue streams- The top driver for digital transformation is generation of new revenue streams. Digital transformation will allow them to redesign their portfolio and enter or create new markets.

Best Practice

There are five (5) critical success factors required for digital transformation according to Wang (2016).

- Crafting a cultural renaissance- after the process of digital transformation has been completed, it must not stop there. There must be a continuous pipeline of innovation and execution. By the hiring of a Chief Digital Officer for example, can aid in the continuous digitization.
- Design Thinking- there must be a diversity of skills and digital artisans
- Commit to business model disruption- according to this study, 55% of the Fortune 500 failed to make a profit due to lack of digital transformation
- Apply a form follows functions approach for technological adoption- application of disruptive technology that support business models is useful, however, an agile framework along with disposable technology will be built considering the short lifecycle of new technology and the constant pace of change.
- Institutionalize and incentivize concept to commercialization- digital transformation requires significant commitment to change. As such, many companies fail at it since the

concept never materializes into commercialization. Successful companies provide and maintain this commitment which allows it to commercialize.

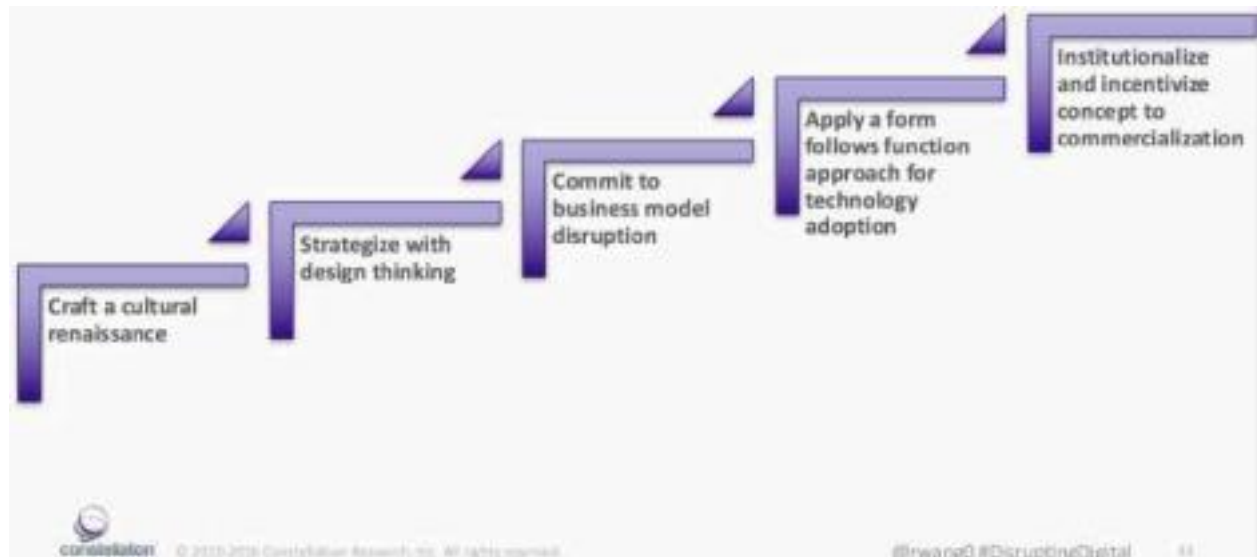


Figure 7. Five (5) Best Practices for Digital Transformation

Chief Digital Officer of Harvard University, Perry Hewitt also shares some best practices for digital transformation however, summarizes by saying that “collaboration, partnerships, being willing to live a little, and working with smart people who are willing to bring it along” will ensure success at digitization.

3.2 The Research

In 2014 and more so 2015, Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd would have begun their strategic initiative of digital transformation with a specific mandate of transaction migration, in which they would have had several goals within the overall plan. Transaction migration meant that customers no longer needed to stand in lines in the Banking Hall as they could conduct most of their transactions via the alternate channels of banking such as online, mobile, ATM etc. This would contribute to efficiency and promote convenience. An evaluation at this time offers an opportunity for the Organization to evaluate their progress, customers’ utilization and how it has reached where it has. More specifically, the evaluation would allow for the answering of the following three questions from the Organization’s strategic plan. Other questions will be answered via the results of the data obtained from the survey.

1. What were the gaps between the planned goals to migrate customers’ transactions and the realized goals for the period 2014- 2017?

2. How has the organization improved overall banking efficiency and convenience? 3. Identification of the main constraints faced by the Organization with reference to transaction migration over the period 2014-2017.

In answering these questions, it can be ascertained as to whether the Organization has adhered to its strategy of digitally transforming the customer experience and internal processes. The evaluation should further identify any shortcomings, problems or hindrances that the Organization faced in its effort to digitally transform and offer direction in recommending prescriptive steps to realign SBTT to its strategy.

The research will be primarily conducted within Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd and its customers being the target of information gathering. Other information both quantitative and qualitative would also be utilized from other sources such as the Organization's strategic plan and interviews.

3.3 Hypothesis

(H1): SBTT did not achieve its projected strategic goals as it relates to transaction migration for the period 2014- 2017 due to computer illiteracy and know how.

(H2): SBTT effectively launched digital transformation specifically transaction migration to meet customer needs and promote convenience.

(H3): SBTT faced obstacles in transaction migration due to customers' behavioural patterns.

3.4 Measurement: Variables and Data

Scotiabank Trinidad and Tobago Limited's success on digital transformation will be measured on the actual utilization of the alternate channels and transactions migrated versus the projected/planned goals for 2017. The importance of measuring the performance of the projected goals is to illustrate whether the Organization is achieving the results set out in the strategic plan.

Data Types

Quantitative Data- Quantitative data will be obtained from the questionnaires administered to the customers of Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd. Using SPSS, the data collected would be inputted into the programme, whereby tests will be generated to determine certain associations and correlations between utilization and demographics. Existing statistical data obtained from the Organization will also be utilized. This data which

will explain information such as where they are at currently as opposed to where they hoped they would be, will be evaluated.

Qualitative Data- Qualitative data will be acquired from the Organization's documents and strategic plans that already exists. This data will be analyzed in order to ascertain the Organization's success in their plan thus far. Additionally, a semi structured interview with one of SBTT's stakeholders would be carried out. This would provide insight on some of the challenges being faced.

The aim is to triangulate the data from different sources to increase the validity and reliability of the research.

3.5 The Survey

Most of the information used for this research will be obtained via the questionnaires administered to the customers of Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd. However, secondary data such as the existing statistical data obtained from the Organization will be examined. Additionally, a semi structured interview will be conducted with the Senior Manager- Customer Experience of SBTT.

The questionnaire was chosen as the main tool for data collection as the customers are the main agents for Scotiabank Trinidad and Tobago Limited's success of digital transformation as it relates to transaction migration. Transaction migration is dependent on customers' acceptance of this alternate channel of banking. Their understanding and knowledge of this alternate channel will determine if it will be utilized on a large scale. How information is disseminated to them will also play a major factor on utilization. Eighty (80) questionnaires will be administered to customers throughout the country in order to obtain information from a wide cross section of the population.

Hypotheses two (2) and three (3) will be tested using this information.

The interview conducted with the stakeholder who is the Senior Manager- Customer Experience would give an idea into the reasoning behind the strategic plan as well as some insight into the challenges faced. This manager/subject matter expert is unique as compared to the other staff as they possess greater knowledge of the customer migration. Additionally, the subject matter expert also has firsthand information on why customers are dissatisfied or discontented with the facilities being offered by the Organization. They are able to identify any strengths or shortcomings of the plan.

The secondary data obtained such as the strategic plan and the existing statistical data will be used to determine SBTT's success rate thus far. Information such as their projected goals and their realized goals will be evaluated. This information will be used to test the first hypothesis.

3.6 Sampling

The sampling type that will be used within this research is non-probability purposive or judgmental sampling. This type of sampling is used when the area being researched, or the persons of interest are usually limited and information can only be gathered from that very specific group of individuals. Therefore, for the purpose of this research only the customers of Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd would be capable of offering the information required for the questionnaires being administered, hence judgmental sampling would be most appropriate.

Additionally, the semi structured interview would also use the same type of sampling since the Senior Manager- Customer Experience would be the individual with the most experience and ability to answer certain questions specific to the research as they are in constant contact with the customers.

Scotiabank Trinidad and Tobago Limited has a customer base of approximately 260,000. However, both customers and non SBTT customers enter the banking halls daily. In administering the questionnaires, I would visit the various branches throughout the country in order to survey a wide cross section of the population. Eight branches; Diego Martin, Scotia Centre (POS), Arima, Sangre Grande, Princes Town, Marabella, Price Plaza (Chaguanas) and Scarborough (Tobago) would be targeted and customers within the branches will be administered the questionnaires.

Other sampling methods such as probability sampling were not considered due to the nature of the research. The disadvantages of purposive sampling according to Laerd (2012) are:

1. It can be highly prone to the researcher bias especially where the judgement of the researcher is not based on the criteria or framework.
2. There may be difficulty in defending the representativeness of the sample. The reader has to be convinced that the judgment used to select the units to study was appropriate. Also, the use of purposive sampling achieved theoretical/analytical/logical generalization.

3.7 Potential Problems

The customers of Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd in the banking halls may not have the time to complete the questionnaires as they may have a busy schedule ahead of them, therefore, their only focus may be to complete their transaction and leave. Furthermore, customers who may have been waiting in the line for some time may be disgruntled and may not want to complete the survey.

The management team of SBTT has quite a hectic schedule. The Senior Manager- Customer Experience is usually out on Branch visits and may not be readily available to conduct the interview. A proper scheduling of the interview component would have to be done to ensure the interview is held with sufficient time left to complete data analysis.

3.8 Methods and Data Collection

Data collection would be done via an integrated approach. Using questionnaires, interview (semi- structured) as well as existing data via the Organization's documents, strategic plan and statistical data. Further information would be gathered from a review of literature.

The respondent for interviewing will be contacted initially and the research will be briefly discussed. Following, a meeting request will be sent via email with a convenient date and time as advised by the Manager. This meeting will be guided by questions as set out in the research design. The person to be interviewed is listed below:

- Narderley Rambharat- Senior Manager- Customer Experience.

The respondents for administering the questionnaires will be approached in the banking halls during business hours, between 8.00am- 2.00pm. I will use the opportunity to visit the Branches at month end as this is usually the busiest time for the Bank and eighty (80) questionnaires will be distributed. In this way, I will be able to survey a wide cross section of the population. Over the period of two weeks I will set out in visiting each Branch as listed in the sampling section. I will be required to inform each Branch Manager of my intention before visiting the Branch, therefore, a simple email will be sufficient. The questionnaires for Tobago will be sent via mail, whereby I will request that the Assistant Manager of the Branch assist me in distributing these questionnaires. I will also make this request via email.

Upon approaching the customers in the Branch, I will be required to identify myself and let them know the purpose for my request. Once the customer has agreed to complete, I will administer the questionnaire to them.

Summary of Methods of Data Collection

Table 1

Data to be obtained	Method
Strategies- Corporate and Strategic	➤ Review of the strategic plan ➤ Statistical Data
Issues faced as it relates to Transaction migration and customer experience	➤ Face to face semi- structured interview
Customer Feedback on the utilization of the alternate channels	➤ Questionnaires to 80 SBTT customers throughout Trinidad and Tobago

Strengths and Weaknesses of Questionnaires

Table 2

Strengths	Weaknesses
➤ Practical	➤ Can be inadequate to understand some forms of information e.g. behaviours & feelings
➤ Large amounts of data can be collected from a large section of the population over a short period of time	➤ Respondent may not be 100% truthful
➤ Cost effective	➤ Lacks validity

➤ Results of questionnaires can be easily quantifiable	➤ Respondents may read differently in each question and reply based on their own interpretation

3.9 Data Analysis

The research arising out of the evaluation of Digital Transformation, namely transaction migration in Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd will generate both qualitative and more so quantitative data. Quantitative data will be obtained from the questionnaires administered to the customers of SBTT as well as existing statistical data. The quantitative data gathered will be analyzed in two ways:

1. The data gathered from the questionnaire would be analyzed statistically through the manipulation of the numeric data using the SPSS software as well as using simple graphs (see appendix 2).
2. Data regarding the existing reports/statistics, which would illustrate the planned goals versus the achieved goals will be analyzed via the use of a simple percentage.

It is expected that there may be minimal qualitative data generated within this research. Using a thematic analysis (summary of themes), the qualitative data obtained in this research will be analyzed. Written data and reports gathered from SBTT that existed prior to the research, as well as the semi structured interview will be analyzed for common themes.

Once the qualitative data has been analyzed thematically, it would then be used to extract information pertaining to commonalities and would also enable comparison on what was obtained via the quantitative data, specifically the questionnaire. The objective is to understand and evaluate the current position of the Organization and identify areas for performance improvement.

4.0 INTERPRETATION AND ANALYSIS

4.1 Pre-Analysis Data Cleaning and Screening

Code and value cleaning

Following data entry into SPSS 16.0, the data code and value cleaning requirements were performed to ensure accuracy of the data file prior to conducting data analysis. Hence giving consideration for the size of the data set, the approach adopted was that of screening for accuracy through the examination of univariate descriptive statistics recommended.

To assist verification, frequency tables were generated from SPSS for each variable in this study. The verification procedure involved checks for the correctness of numerical codes of the values, means and standard deviations for the variables. In instances where errors were detected, cases were identified, corrections were made to the data file and frequencies were re run for further verification.

Missing Data

Examinations of the cases with missing data revealed that there was not a pattern of missing data, but that data were randomly missing. As for such there were questions only to be answered if one utilizes the different forms of banking. Hence it remains blank but not missing data. This result showed that the probability that the pattern of missing diverges from randomness is greater than .05, therefore MCAR (Missing Completely at Random) may be inferred.

Notwithstanding the MCAR results it was necessary to address the problem of missing data. The decision to do so was guided mainly by consideration for the proposed future analyses, employing structural equation modeling with analyses of moment structures (AMOS). AMOS (Analysis of Covariance Modeling Software) interprets missing values in SPSS as actual data. For example, in SPSS the use of the code 99 represents missing data will be interpreted as an actual value in AMOS, and not as a missing. As such, a technique for estimating missing data was required. Means substitution was selected as it is regarded as the most practical and conservative procedure from among the other options, such as, deleting the cases, which would have resulted in a reduce sample size. Furthermore, the mean is regarded as the best estimator of the value of a variable.

The means substitution procedure was carried out on the cases with the missing data, and of note, the procedure was applied to items which we reverse coded.

Outliers

Outliers were detected through univariate and multivariate analyses and both statistical and graphical methods were adopted. Univariate analysis through examination the z

scores was conducted to detect outliers, and potential outliers were identified as cases with standardized scores in excess of 4.23 ($p < .001$, two tailed test). The cases identified were examined individually and a decision on the procedure to reduce their influence would determine until further analyses were performed.

The use of histograms and box plots were generated for the five scales and examination of graphical output revealed two outlier cases for the Modern Banking scale. Further screening for multivariate outliers was conducted by repeating the test in SPSS.

4.2 Univariate Statistical Assumptions

Normality

Both graphical and statistical methods were employed to assess whether the scales were normally distributed. Normality checks were conducted on each of the scales. Computer Literacy, Preference of Face to Face interaction, Age and Level of Education. This is to demonstrate that age and literacy is a predictor of the alternate channels of banking being used. The bell-shaped curve characteristics of normal distributions was observed for the histogram in Figure 7, 8, 9 respectively. This suggested that the scales were normally distributed. Normality checks were also conducted for the post hoc analyses which included the variable, perception of expert credibility, and normal distribution was observed in the related histogram in Figure 4.

Skewness and Kurtosis were also considered in assessing normality of scales and the relevant significance tests were conducted. The output statistics for both skewness and kurtosis fell mostly in the acceptable range $+1$ to -1 and those results in Table 3.

Assessment for linearity between variables was conducted by examination of scatter plots illustrated in Figure 4. The oval shape formed by the scores around the line which is associated with linearity observed for each variable in the scatter plot matrix.

Homoscedacity

The univariate check for homoscedacity assumption or homogeneity of variance was performed using the Levene's test. This test was conducted through SPSS one-way procedure, with the gender variable as the factor as equal number of males and females in a sample. Assumptions violations are indicated by rejection of the null hypothesis. (at $p < .05$). The non

significant observed for each variable (see Table 3) is indicative of homogeneity variance, therefore the homoscedacity assumption was not violated.

4.3 Multivariate Statistical Assumption

To ensure that multivariate assumptions were not violated, recommended checks for normality, linearity and homoscedacity was performed. Employing the approach suggested by Tabachinick and Fidell (2001), that multiple regression through analysis of residuals, these three assumptions were simultaneously assessed. Residual scatter plots for the outcomes variables, Age, Level of Education, Face to Face Interaction and Internet are displayed in Figure 5 and 6.

The formation of the residuals in an approximate rectangular shape, with a concentration of scores along the center indicates assumptions of co linearity.

4.4 Preliminary Analysis

Reliability analysis

Internal consistency, that is, reliability analyses were conducted using Cronbach's alpha on the items comprising the four variables of the study. Alpha scores ranged from 0.53 to 0.70 and are displayed in Table 4 following the diagnostics for univariate and multivariate assumptions. Results displayed indicate very acceptable alpha scores for four variables: (a) Computer Literacy, (b) Preference of Face to Face Interaction, (c) Level of Education and (d) Age. An alpha score of .53 was recorded for Computer Literacy. Cronbach's alpha values ranging between 0.53 to 0.70 are generally regarded as acceptable.

Table 4

Means and Std. Deviations and Reliability Analysis for the Variables in the study (N=80)

Variables Mean Std. Reliability Number N Dev (Cronbach Alpha) of items

Computer Literacy .12 .33 .53 8 80 Face to face interaction .70 .46 .63 2 80 Level of Education 2.79 1.19 .70 1 80 Age 2.62 1.18 .70 1 80

(Inhibitions)

4.5 Exploratory Factor Analysis

Exploratory factor analysis was conducted on the items of the six measures for the study: (a) Computer Literacy (11item) scale, Age and Level of Education. A principal component extraction method and oblique rotation were employed.

Correlations

The Pearson product-moment correlations for variables of the study ranged from .24 to .71 and are presented in Table 4. Examination of the correlation co-efficient indicated that there was no violation of co linearity as the values were well below .9.

Table 5

Pearson Correlation Matrix for the Variables in the study

(N=80)

Variables 1 2 3 4

Computer literacy .40** .50** .42* .51**

Face to Face interaction .24* .24* .24** .24*

Level of Education -.38** -.36** -.54* - .71**

Age .49** .39** .55** .27**

*p<.05 , **p<.01 ** p<.000

**Correlation is significant at 0.01 level (two-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed)

Descriptive Statistics

Means and standard deviations

Means and standard deviations for the variables of the study summarised in Table 5. Demographics: Participants' ages ranged from 18-25 years, 26-39 years, 40-54 years, 55-65 and over 65 years. Details of the number of participants in the specific age groups and a profile of other salient characteristics of the participants are displayed in Table 5.

Table 6

Demographic Characteristics of Participants in the Study (N=80)

Demographic N %

Age 80

18-25 years 12 15%

26- 39 years 28 35%

40-54 years 24 30%

55-65 years 10 12.5%

Over 65 years 6 7.5%

Level of Education 80

Primary 11 13.8%

Secondary 27 33.8%

Diploma 16 20%

Bachelor's Degree 20 25%

Masters or higher 6 7.5%

4.6 Analysis of Data

A number of tests were run using SPSS. These included Pearson's Correlation, Reliability Analysis, Univariate Statistical Assumptions and Multivariate Statistical Assumptions. Using the Pearson's Correlation test, various associations were made between demographics and the use of the alternate channels of banking.

The variables that were tested were age, level of education and computer literacy. Preference for face to face interaction was also tested. The dependent variable was the alternate channels of banking.

In Table 5 above it is evident that there are strong and very strong correlations between the independent and dependent variables. Computer literacy has the most significant correlation to the alternate channels of banking. Age and level of education, though has a very strong association to the alternate channels of banking, is still lower than computer literacy. Preference for face to face interaction shows a strong correlation, however, lower than the other variables.

Therefore, in examining the tests, it can be deduced that computer literacy along with the other variables such as face to face interaction etc. plays a major role in the utilization of the alternate channels of banking.

In analysing the interview by the Senior Manager- Customer Experience, one of the major reasons for the rejection of the alternate channels of banking was trust in the technology. The interviewee then delved into detail to explain this obstacle. Trust in technology was associated with the understanding of the technology and lack of knowledge in knowing what the technology does and how it works. This can be linked to the issue of computer literacy on a different scale in terms of their knowledge of the technology and alternate channels being offered.

Additionally, the interviewee expressed that Scotiabank Trinidad and Tobago Limited did not meet their targets for the period 2014- 2017 in terms of transaction migration. Though some branches may be more successful in this venture, some are facing obstacles.

Summary

In this chapter, the examination of Reliability Analysis including the means and standard deviations of the Alternate Channels of Banking study demonstrated that digital banking is increasing but some customers still prefer the banking halls.

After analysing the various tests, it was proven that there were associations between computer literacy, age and level of education as it relates to the use of the alternate channels of banking. Computer literacy had a stronger association to the use of alternate channels than any other variable.

4.7 Testing Major Hypotheses

(H1) Scotiabank Trinidad and Tobago did not achieve its projected strategic goals as it relates to transaction migration for the period 2014-2017 due to computer illiteracy and know how.

We can accept the Hypothesis here as the data received from the Organization and the survey illustrates that not all customers are utilizing the alternate channels of banking due to computer illiteracy and general knowledge on how to use the alternate channels of banking.

(H2) Scotiabank Trinidad and Tobago effectively launched digital transformation specifically transaction migration to meet customer needs and promote convenience.

We reject the Hypothesis as the study indicates that although some customers prefer the launch of transaction migration which aids in the customer needs and promote convenience, SBTT still was not able to achieve their projected target for the period 2014-2017.

(H3) Scotiabank Trinidad and Tobago faced obstacles in migrating customers' transactions through digital transformation due to customers' behavioural patterns.

We can accept the hypothesis that Scotiabank is faced with obstacles migrating customers' transactions due to difficulty in changing customers behavioural patterns as some still prefer to visit the banking halls even though there is a more efficient and convenient way of conducting transactions.

5.0 DISCUSSION

The multipronged approach to data collection over the six (6) month period, January 2017 to June 2017 has yielded significant data which was analysed for results, patterns, indicators and other quantitative and qualitative indices. Review of the existing statistical data of Scotiabank Trinidad and Tobago Limited, the survey with customers as well as the interview with the Senior Manager- Customer Experience revealed information that was

relevant to the organization's strategic plan and the goals set and achieved for Digital Transformation. The questionnaire administered to SBTT's customers aided in obtaining statistics on the utilization of the alternate channels of banking and how effective it has been in achieving the Bank's main strategy as it relates to transaction migration; promoting customer convenience and efficiency.

The review of the Organization's existing data also provided relevant information on transaction migration. The interview with the manager also provided insight on customer concerns and issues as it relates to the alternate channels of banking. Based on all the data gathered, an attempt can be made to answer the research questions which were initially formulated.

Research Question 1:

What were the gaps between the planned goals to migrate customer transactions and the realized goals during the period 2014-2017?

Based on the research data analysed for the period, SBTT as an organization achieved an increase in digital banking utilization of approximately 29% year-over-year from the previous years. However, whilst the organization has been making improvements and the percentage of utilization has been increasing, there were variances in the success rate of the individual channels.

ATM utilization has in fact had an increase of 6.4% for 2016 year-over-year. This has been due to the Customer Relations Representatives task of walking the banking halls and directing the customers to the alternate channels for example the ATM, in order to process their transaction. However, usage still has not met the goals/targets set for 2017, which is 38%.

Online and mobile banking has had an increase of 22.8% year-over-year for fiscal 2016, but still has not met its goal for 2017, according to the interviewee.

There have been gaps affecting SBTT in achieving its planned goals for the period 2014-2017. Using the data received from the Organization as well as the interview, some of the major gaps were identified. In the interview one of the issues that were discussed that may not have been given much attention was people's perception of change and changing behaviours that is innate. Goals would have been set over the period, various strategies would have been implemented to assist in the change, but customers' behaviours proved to be a major gap in SBTT achieving its planned goals.

With reference to the research gathered on digital transformation as mentioned in the literature review, it became clear that SBTT launched the initiative and became operationally innovative and flexible, however, had not considered the implications of changing behaviours of the customers.

Research Question 2:

How has the organization improved overall banking efficiency and convenience? According to the survey administered to the customers of Scotiabank Trinidad and Tobago Limited, it was expressed that the use of the alternate channels of banking were actually more convenient and efficient than standing in the lines of the banking halls to complete transactions. Approximately 92% of customers expressed this view and approximately 70% of the customers indicated that they were not satisfied with the wait time in the banking halls.

Though SBTT has not achieved their planned goals of transaction migration and the use of the alternate channels of banking, a large percentage of customers indicated that they do utilize the alternate channels of banking whether it be online, mobile, ATM, telephone etc. However, some did indicate that they were unable to utilize these channels due to lack of computer literacy skills or even general knowledge of how to use these channels but believed that it was more efficient and convenient.

Through digital transformation, SBTT is also able to gain competitive advantage over the other financial institutions who have not yet adopted this strategy by providing and promoting convenience. The three major drivers of digital transformation are changing technology, consumer demand and competition.

Research Question 3:

What are the main constraints faced by the Organization with reference to transaction migration over the period 2014-2017?

Customer surveys, interview and a perusal of the Company's reports indicated that there were a number of obstacles that impacted on the performance of digital transformation and by extension transaction migration throughout the period 2014-2017. The major obstacles faced by the organization include:

- Proper communication to customers
- Demographics; age, level of education, computer literacy
- Marketing collateral needed

- Customer culture/behaviours
- Customer knowledge of the alternate channels of banking
- Lack of trust in the technological systems
- Customer beliefs that the bank is trying to get them out of the Branch
- Customers feel forced to utilize the alternate channels of banking

Areas of Strength

Within the first year of implementation of the strategic plan, Scotiabank Trinidad and Tobago Limited faced a number of issues, however, each year they have been making improvements to their strategy and systems. SBTT has been voted as number 1 in Digital Banking in the industry from the Employers Consultative Association (ECA), due to its user-friendly interface and advanced systems. They have been recognized for its vision in making customers better off by offering and promoting an efficient and convenient way of Banking. Though it has been taking some time for all customers to get on board with their vision, many has already adopted this change.

Additionally, SBTT have hired additional staff to walk the banking halls throughout business hours in order to assist and encourage customers to utilize the alternate channels of banking by taking them to the ATMs or the kiosk to complete their transactions. Feedback from customers have been excellent regarding this as they do not have to wait in line. However, it has been noticed that some customers would only utilize these channels if the customer relations representative (CRR) was there to assist.

Furthermore, SBTT has introduced a mobile top up service at the ATMs in order to encourage customers to utilize this medium. In so doing, customers will be encouraged to pay bills and perform other transactions as well.

The last area where SBTT received much commendation was in regard to being the Best Bank and receiving awards from the ECA for two consecutive years, 2014 and 2015. Therefore, this shows that regardless on all the changes taking effect at the Organization, they have been doing something right.

Solution Execution Approach

Evaluation

According to the Solution Execution Approach of Jantzen 2010, there are steps within the methodology which is necessary for an organization to become a high-performance organization. Within the context of Scotiabank Trinidad and Tobago Limited and this

research in particular, Step five - Evaluate solution impact was the step that was done. The organization would have begun executing their strategic plans in 2014 whereby they would have completed steps 1 through 4. However, based on the results of this evaluation, the strategic feedback of results will be instituted to realign the organization to its strategic plan of digital transformation. There will also be the development of recommendations to assist in this.

Inform

To ensure that the changes within SBTT are successful there is need for continuous involvement and participation at all levels of the organization. Open communication channels must allow two-way communication in the process. All customers must feel as if they are a part of the changes through the use of continuous communication. The requisite information must be easily accessible to them. The different facets of the action plan must be clearly communicated to the entire organization; both customers and employees. Persons tend to be more accepting to change if they have participated in the process. There is therefore a need for effective use of the integrated information system. The “Scotiabank live” intranet portal at SBTT is an adequate channel of communication to ensure the dissemination of communication, as well as the Bank’s public website. This premise is supported by the Customer Value Matrix put forward by Jantzen (Jantzen 2010, 280-289) which emphasizes the customers need for the provision of services, “Here, Now and with Ease.” Information Communication Technologies has facilitated the digital information paradigm shift.

Institutionalize

In order to make change interventions sustainable, both behavioural and performance aspects must be targeted. Institutionalization requires a change in the organizational culture as the mindsets, attitudes and behaviours of customers must undergo transformational modifications to facilitate real changes in the organization. The change agents within the organization must ensure that there is strategic alignment of activities which impact culture and that the information flow and communication is critical for ensuring that the institutionalization of the desired change is over the long term. Institutionalization will also require inclusion of organization’s vision and to some extent their strategic plan of what the organization is trying to achieve. This would help facilitate a clear

direction for the customers as they would have a vivid understanding of the benefits of this change.

6.0 CONCLUSION & RECOMMENDATIONS

6.1 Conclusion

Scotiabank Trinidad and Tobago Limited has had a difficult introduction of digital transformation since their launch in 2014. The research over the past six months has highlighted some of SBTT's successes with regards to transaction migration through the use of the alternate channels of banking, there were however, challenges involved. The Organization was particularly effective at promoting efficiency and customer convenience. However, with regards to meeting their planned goals/targets of transaction migration, there was a lower achievement rate. Customer utilization of the alternate channels of banking are a key performance indicator for SBTT and as such recommendations on improving this strategy would be made.

Based on the research within the context of Best Practices for Digital Transformation, SBTT was effective at adhering to a number of them, however, there were some areas of concern. These areas would also be looked at in the context of improving performance and effectiveness within these areas. SBTT was able to achieve a level of success with regards to their overall vision of promoting efficiency and customer convenience as there was a response rate of 92%, as expressed by the customers. Although, many of them do not actually utilize this medium, they still believe it is effective.

All recommendations postulated are made bearing in mind that SBTT operates at an International Banking (IB) level and is dependent on a number of factors and agents that may be external to SBTT itself, thus certain courses of action which can prove to be successful may not be able to be implemented. The successful implementation of any recommendations requires a collective will from all stakeholders be it locally or internationally. Thus, recommendations made within this research are those which are within the control of SBTT. This is especially important in implementation as well as those recommendations that require the least amount of approving levels can be the ones with the greatest chance for successful implementation within the short term.

6.2 Recommendations

Recommendation 1

Communication

The first proposed recommendation and one which can be executed immediately is proper communication to customers of SBTT. Communication has been identified as one of the major issues/challenges the customers have faced since the launch of Digital Transformation in 2014. In implementing this change throughout the Organization, the ADKAR change model can be used to aid in the process.

Even though SBTT would have begun this process since inception, it was realized during the research that the proper methods of communication were not being undertaken. According to the feedback received from the interview, customers did not possess much knowledge of this change and felt that the Bank was forcing a system onto them that was unfamiliar. They believed that the bank no longer wanted them in the Branch, therefore, they felt under-valued. Additionally, some customers lacked the general know how on the alternate channels of banking.

Another issue SBTT faced was changing customer behaviour/culture. Through a proper communication method and the use of the change model, customer behaviour can be altered. Using the ADKAR change model this process will follow five steps:

➤ Awareness- SBTT previously communicated to customers reactively rather than proactively. In order to promote proactive communication and raise awareness we must create an understanding in the customers' minds regarding the alternate channels of banking, while answering the relevant questions of Why? What? How? Currently, most of communication is done in Branch either at the teller wickets or the CRR's. Customers can be made more aware of this change through the utilization of media platforms. Using television, radio and print media, SBTT can bring awareness to customers especially the older generation. Social media platforms can also reach a wide cross section of the population especially the younger generation. These awareness campaigns would inform customers of the direction the bank is taking, their vision for the future, the disadvantages of the existing structure (standing in long lines etc.) and the benefits of this move.

Advertisements that can create awareness can aid in changing behaviour. Even though SBTT currently do utilize these mediums for advertising, it does not answer the relevant questions in the customers' minds i.e. Why is the change necessary? What is wrong with the existing order? How can this benefit us?

➤ Desire- Relay the information and the services provided in a clear manner. Creating a desire in the customers' mind to want to utilize these alternative channels is necessary. Currently, SBTT does provide incentives for utilizing these channels, however, this is not properly communicated to customers.

SBTT needs to inform customers in a clearer manner that the transactions conducted via the alternate channels have no service charge attached, however, transactions over the counter does. Most customers know about the fees regarding the latter but not much knows about the former.

➤ Knowledge- To encourage customers to utilize the ACB, SBTT needs to equip them with the knowledge. On SBTT's website there should be tutorials/learning sessions on how to use the alternate channels of banking which should be easily accessible on the site. In addition, there needs to be a clearer understanding on what transactions can and cannot be done via the ACB. Once this information is clear to customers they will feel more equipped to use these channels.

➤ Ability- Apart from the knowledge, customers require the skills to utilize the channels. More digital kiosks should be installed at the Branches with additional service representatives to provide demonstrations.

➤ Reinforcement- To ensure sustainment of this change there needs to be a Branch re-design to encourage customers to utilize the ACB. This means changing the overall look and feel to the Branch. Further detail of branch redesign will be provided in the second recommendation. In addition, people change behaviours if it is beneficial to them, therefore, constant communication regarding the no service charge for the alternate channels needs to be reiterated through print, media and social media.

Recommendation 2

Branch Redesign

The first proposed recommendation is one which can be executed immediately, however, this one though effective, will take a lot of planning and approvals. This branch redesign will mirror that of the Apple brand retail stores. Apple's concept for their store is to engage users, while conveying a clear message about the brand. The venue also creates superior visual articulation which is designed around the consumer and where service, learning and products are combined. For SBTT, the Branch must have this effect when customers

enter. Customers must be able to gain the required knowledge in utilization of the alternate channels of banking through the redesign.

For customers to adapt to Digital Banking and overall Transformation they must feel as if they have entered a new digital age when they enter the Branch. Upon entry, the first line of sight would be the ATM machines on either side of the entrance. In the centre of the banking hall there would be multiple kiosks with computer systems (tablets etc.) available for customer use to conduct their transactions. On each system, tutorials will be available to demonstrate to customers on how to use the alternate channels if they do not possess the knowledge. In addition to tutorials, service representatives will also be present to assist customers if they are faced with any questions/queries. Television screens are to be placed on the walls of the Banking Hall which will share relevant information, tutorials, marketing of products and services etc. Fast deposit boxes are to be strategically placed throughout the branch as well to allow for a fast service.

At the back of the Banking Hall no more than two tellers will be available to process transactions that cannot be done via the alternate channels. Sales officers will also be available to assist customers with obtaining new products such as loans, new accounts etc.

Recommendation 3

Retired staff member to assist with the digital demonstrations

This proposed recommendation is one that can be implemented almost immediately. The placement of retired staff members to perform demos in the branch can aid in encouraging the digital immigrants to utilize the alternate channels. Feedback from customers indicated that some of the older generation did not know how to use the ACB and had no interest since they were comfortable with the current order, however, this can assist in changing customers' behaviours both for the aged and younger generation. Having an aged person conduct the demos throughout the Branch network will encourage those persons who have a mind block to utilize this method. This Service Representative will show how simple, easy and convenient it is to use. This proposed recommendation, if implemented, will send a message to all demographics that anyone can use it as it is easy.

Fondi Attivisti, Corpo- rate Governance e Con- trollo Azionario

Von Fabio Parisi

Introduzione

All'interno della categoria degli investitori istituzionali è possibile distinguere tra gli hedge funds e gli investitori istituzionali tradizionali. Queste due specie di investitori si differenziano per la diversa attitudine ad essere attivi. Gli hedge funds, rispetto agli investitori istituzionali tradizionali, sono maggiormente incentivati, meno soggetti a conflitti di interessi e soggetti a minori restrizioni regolamentari nelle scelte di investimento. Inoltre essi, in genere, basano la loro strategia sull'attivismo, ritenendolo un mezzo per migliorare e valorizzare i loro investimenti (in contrasto con la strategia della diversificazione degli altri investitori). L'accusa mossa all'attivismo degli hedge funds è quella di mirare ad un payoff di breve termine piuttosto che all'aumento di valore di medio/lungo termine. In questo senso, l'attivismo degli hedge funds

potrebbe pertanto non essere in linea con gli interessi degli altri azionisti. Nel caso delle società italiane quotate l'attivismo deve fare i conti con la presenza, negli assetti azionari, di forti concentrazioni di comando, alle quali è difficile contrapporsi. Esso, inoltre, è influenzato negativamente dal carattere "bancocentrico" della finanza italiana: non è un caso che gli ultimi anni siano stati caratterizzati dall'attivismo di fondi per lo più di diritto estero. Va poi tenuto presente che il minor numero di società quotate rispetto ai mercati degli altri Paesi occidentali può incidere negativamente sull'attivismo degli hedge funds. Il presente lavoro si propone di analizzare il ruolo esercitato dai fondi attivisti nel mercato azionario italiano. In questa prospettiva, la trattazione è articolata in due capitoli: nella prima sezione si descrivono le caratteristiche dell'hedge funds activism a livello generale, mentre nella seconda parte del lavoro viene analizzato il caso Generali, partecipata dal fondo inglese Algebris.

I

Capitolo primo

Le caratteristiche dell'attivismo degli hedge funds

1.1. La nozione di hedge funds activism

Nelle società con azionariato diffuso e una struttura proprietaria diffusa, i singoli shareholders hanno limitate possibilità di monitorare ed influenzare gli orientamenti strategici del management. Il consiglio di amministrazione esercita le proprie competenze di comando sulla base delle attribuzioni legalmente riconosciute dallo statuto e risultando in

possesso in tutte le informazioni rilevanti. Al contrario, i singoli investitori non dispongono né di tempo né di risorse per entrare in possesso ed elaborare una mole di dati sufficiente per valutare le decisioni del management. Soprattutto, «they can't easily overcome the collective action problem resulting from the mix of shareholders' apathy and their free riding attitude».

Queste considerazioni costituiscono la ragione per cui i costi di agenzia possano diventare rilevanti permettendo al management di perseguire obiettivi diversi da quelli collimanti con gli interessi degli azionisti e in grado di ridurre quindi il valore della società.

In questo contesto gli investitori istituzionali sono stati visti a lungo come i soggetti in grado di rappresentare una soluzione al problema dei costi di agenzia, grazie alla loro disponibilità di risorse informative e finanziarie allo scopo di monitorare le decisioni dei vertici societari e di influenzarne gli orientamenti strategici. Numerose ricerche hanno dimostrato, peraltro, come anche gli investitori istituzionali possano

incontrare difficoltà nel monitorare il management. Ciò, come osservano alcuni autori, a causa dello stesso problema di free rider che caratterizza i singoli azionisti e in ragione del conflitto di interessi che a volte trattiene le istituzioni dal promuovere azioni ostili contro il management della società.

Più recente questa situazione ha conosciuto una significativa evoluzione grazie agli hedge funds.

L'industria degli hedge funds è relativamente giovane. Il primo fondo di fondi hedge è partito nell'aprile del 2001. Tuttavia, negli ultimi anni, questa industria è cresciuta in modo rilevante sia in termini di numero di fondi sia in termini di massa gestita. In sostanza, la struttura di investimento degli hedge funds impiega le proprie dotazioni in strumenti finanziari molto diversi tra loro con l'obiettivo di ottenere da questa strategia una performance elevata. La possibilità degli hedge funds di operare nella forma di private pool permette ai gestori di utilizzare in via generale alcune tecniche di investimento quali l'hedging (con cui il gestore cerca di ridurre il rischio del proprio portafoglio attraverso il long e short selling, l'utilizzo di strumenti derivati oppure una combinazione dei due), lo short selling (che consiste nel vendere "allo scoperto" titoli di cui non si ha la disponibilità effettiva), l'utilizzo di derivati (attraverso i quali il gestore è in grado di stabilizzare nel tempo il rendimento del fondo, riducendo il rischio derivante dall'eccessivo aumento della volatilità dei parametri rilevanti del mercato, come i tassi d'interesse e i cambi), l'arbitraggio

(che permette di trarre vantaggio dalle momentanee inefficienze di prezzo tra due mercati) ed infine il leveraging (diretto a

incrementare la dotazione patrimoniale del fondo per ottenere migliori rendimenti).

Gli hedge funds hanno assunto, da alcuni anni, un atteggiamento più attivo nella gestione delle società partecipate, sollecitati soprattutto dalla necessità di ottenere performance migliori. In questa prospettiva essi sono diventati «critical players in both corporate governance and corporate control». A differenza degli investitori istituzionali, gli hedge funds presentano evidenti interessi ad assumere un atteggiamento critico verso un management inefficiente, forzandolo a seguire strategie maggiormente efficaci. Ciò va ricondotto in gran parte al meccanismo di remunerazione di manager degli hedge funds, così come i minori vincoli operativi a cui essi sono sottoposti. Da un lato, infatti, una differenza marcata tra gli investitori hedge “attivisti” e gli altri sta nella struttura delle retribuzioni dei gestori del fondo: negli hedge funds una parte cospicua è proporzionale al profitto conseguito, mentre spesso nei fondi pensione e nei fondi d’investimento non lo è. Un’altra differenza sta nella scarsa regolazione dei fondi hedge, soprattutto in termini di vincoli relativi al tetto massimo di azioni acquisibili e di applicazione del principio di diversificazione, per cui possono investire più di una certa percentuale del loro capitale in un singolo titolo.

L’attivismo da parte degli hedge fund è ben conosciuto nel mondo anglosassone e recentemente è arrivato anche in Italia. Come si vedrà meglio nei paragrafi seguenti, alcuni studi realizzati su dati statunitensi affermano che l’attivismo degli hedge è in grado di generare incrementi di valore medi delle azioni del 6 per cento circa. Ciò avviene, nella maggior parte dei casi, sensibilizzando il management e gli altri grandi azionisti sull’opportunità di modifiche nell’azienda: gli hedge funds mantengono solitamente un quota di azioni intorno al 10 per cento e non sono quindi in grado di imporre i cambiamenti, non disponendo di voti sufficienti.

1.2. La letteratura teorica sugli incrementi di valore determinati dagli hedge funds: la natura delle modifiche aziendali ed il valore creato

A partire dal 2005 sono stati condotti numerosi studi, soprattutto nel contesto anglosassone, sulle prassi dell’hedge funds activism e sui suoi effetti in termini di generazione di valore. Si è discusso, in particolare, sul fatto che l’attivismo di questi fondi fornisca

effettivamente una protezione significativa per i singoli azionisti oppure se l'interesse degli hedge funds si traduca soltanto in forme di pressione dirette a spingere i vertici societari a perseguire strategie di breve periodo e promuovere politiche poco rischiose. Questi problemi, peraltro, come osservano Kahan and Rock, «are relatively isolated and narrow, do not broadly undermine the value of hedge fund activism as a whole, and do not warrant major additional regulatory intervention». In effetti l'hedge funds activism sembra avere effetti positivi sulla corporate governance e, come ulteriore conseguenza, sul valore azionario.

Gli aspetti principali su cui si focalizzano gli hedge funds sono soprattutto le acquisizioni e le dismissioni, le riserve di cassa, i miglioramenti nella governance e i cambiamenti nel business plan della società. Questo tipo di investitore incrementa, quindi, il prezzo dei titoli azionari con operazioni legate alla finanza straordinaria, anche se non mancano casi di interventi sulla gestione ordinaria o sui gestori stessi.

I cambiamenti che più di frequente aumentano il valore delle azioni sono le dismissioni di rami d'azienda che permettono di focalizzare l'operatività dell'azienda su un ramo specifico. Queste operazioni riducono la diversificazione, mettendo in atto dinamiche che tendono ad aumentare il valore delle azioni e a ridurre quello dei debiti. Esse inoltre generano cassa che viene, a sua volta, distribuita, spesso con riacquisti di azioni proprie che hanno un riflesso immediato sul prezzo. A sua volta il blocco di acquisizioni o fusioni permette di ampliare il raggio di azione della società. Sulla base di queste considerazioni è evidente come le società che hanno maggiori probabilità di diventare l'obiettivo di un hedge fund siano quelle che:

- a) hanno cassa o possono ottenerla con semplici operazioni straordinarie che riducano la diversificazione;
- b) hanno un rapporto tra valutazione di libro e valutazione di mercato inferiore a quello medio dell'industria;
- c) hanno una buona redditività;
- d) hanno investitori istituzionali nella compagine azionaria. Un aspetto positivo dell'entrata degli hedge nel governo societario sta nel reciproco controllo dei due tipi di istituzioni. Per esempio, gli hedge a volte intervengono in quelle società in cui altri investitori istituzionali hanno sostenuto i manager per ottenere il mandato a gestirne i fondi pensione, anche a fronte di scelte che riducono il valore delle azioni. D'altro canto, sono

proprio gli investitori istituzionali tradizionali che, sensibilizzando gli altri azionisti, cercheranno di bloccare le azioni degli hedge se ritengono che la strategia proposta risulti efficace nel breve, ma non nel lungo termine.

Non sembra, invece, che i cambiamenti nel governo societario (come la sostituzione dell'amministratore delegato o modifiche nella struttura della sua remunerazione), siano associati a riflessi significativi sul valore delle azioni. Ciò nonostante, la prassi dell'hedge funds activism dimostra come la remunerazione media degli amministratori delegati si riduca sensibilmente durante il primo anno, così come sono molto più numerosi i cambiamenti del vertice societario.

I fondi attivisti utilizzano solitamente gli strumenti di comunicazione finanziaria per informare il mercato della propria azione di controllo e di influenza sui vertici societari. In alcuni casi vengono impiegate, peraltro, anche modalità più incisive per raggiungere obiettivi analoghi, come gli attacchi sulla stampa ai gestori, allo scopo di forzare un cambiamento nella gestione, e le posizioni "nude" nei diritti di voto. Queste ultime si hanno quando i voti controllati dal fondo non sono proporzionali all'ammontare dei diritti ai dividendi posseduti, grazie a operazioni di prestito di azioni o equity swap. Per esempio, un fondo può acquisire voti immediatamente prima dell'assemblea, tramite il prestito di azioni, per bloccare una proposta che aumenta il valore della società. In questo caso, il fondo ha preso una posizione corta nelle azioni, lucrando sulla perdita sopportata dagli azionisti.

1.3. I riscontri empirici sull'incremento del prezzo dei titoli azionari

Le evidenze empiriche in merito all'impatto dei fondi attivisti sul valore delle società non sono univoche. Alcuni studi confermano come «increasing shareholders' power to intervene will enhance shareholder value by addressing important agency problems which may afflict publicly traded companies». Tuttavia, altri studi condotti sull'attivismo dei fondi pensione statunitensi, sui fondi mutualistici e sui gruppi di azionisti hanno portato a risultati contrastanti. Mentre l'attivismo sembra in grado di indurre mutamenti nella struttura della governance societaria, i risultati non attestano con piena evidenza che vi sia un incremento nel valore delle azioni nelle performance operative.

Analizzando un singolo fondo, l'Hermes U.K. Focus Fund, Becht ha potuto accertare che il suo attivismo ha determinato un incremento significativo negli excess returns delle imprese target. Lo studioso attribuisce il 92% dei ritorni annui del fondo agli «excess returns earned at the announcement of activist campaigns». Anche Klein e Zur, così come Brav e collaboratori, hanno ricondotto i positivi excess returns all'attivismo dei fondi analizzati. Brav e collaboratori, in particolare, hanno potuto accertare che i migliori risultati sono stati collegati all'attività dei fondi focalizzata sulle vendite delle imprese target o sul cambiamento nella loro business strategy.

Klein e Zur mettono in evidenza la correlazione tra le migliori performance e la presenza di fondi. Secondo i due studiosi, però, «firms targeted by activist hedge funds do not experience increases in operating performance following targeting by the activist hedge fund, and that hedge funds extract cash from the target firm by increasing debt capacity and dividends».

Dlugosz, Fahlenbrach, Gompers e Metrick hanno accertato che nel 2001 le 1500 società S&P erano partecipate da una media di fondi pari all'1,97 (con un possesso individuale superiore al 5%), i quali detenevano il 18% del pacchetto azionario di ogni impresa. Mentre questi fondi sembravano in grado di assumere un incisivo ruolo di controllo delle società, una minore evidenza era riscontrabile sul loro ruolo nella creazione del valore. I quattro studiosi osservano che i pochi riscontri in termini di creazione del valore sono probabilmente spiegabili con il fatto che i fondi detengono spesso un potere di negoziazione limitato rispetto ai vertici societari. Ciò fa sì che il mercato percepisca l'attivismo come poco efficace in termini di monitoraggio.

Una ricerca condotta nel 2007 da Hu e Black ha preso in esame più di ottocento casi di hedge funds activism negli Stati Uniti tra il 2001 e il 2005. I due studiosi hanno accertato come solo nel 26 per cento dei casi l'atteggiamento dei fondi hedge è stato ostile ai gestori in carica. Negli altri casi vi è invece stata collaborazione con la gestione e gli azionisti. Questo è anche dovuto al fatto che la quota media di possesso è del 10 per cento e non permette di esercitare il controllo assoluto sulle scelte aziendali. La ricerca di Hu e Black ha potuto accertare come vi siano stati aumenti medi nel prezzo delle società obiettivo nell'ordine del 5-7 per cento quando era stato annunciato l'impegno del fondo hedge, un annuncio che spesso ha coinciso con il raggiungimento della soglia del 5 per cento della proprietà. Questi aumenti di prezzo "anomali", cioè non dovuti a

contemporanei movimenti del mercato, vanno ricondotti alle aspettative di creazione di valore. Gli aumenti persistono anche dopo un anno, indicando che in media le aspettative non sono tradite. Il prezzo scende, quando il fondo vende la partecipazione, solo se non ha raggiunto il suo obiettivo. L'aumento di redditività, invece, si manifesta in genere dopo due anni dall'intervento del fondo.

Clifford ha preso in esame a sua volta 197 hedge fund attivi nel periodo dal 1998 al 2005. Lo studioso ha potuto accertare che «firms targeted by hedge funds for active purposes earn larger, positive event window returns than firms targeted by hedge funds for passive purposes». Gli excess return sono ammontati al 3,44%, a fronte di guadagno dell'1,74% da parte di imprese partecipate da fondi passivi. Lo stesso autore ha rilevato che le imprese partecipate da attivisti presentavano un ROA positivo dell'1,22% nell'anno successivo all'acquisizione da parte dell'hedge fund, determinata in gran parte «by a reduction in assets more so than an increase in cash flows».

.

1.4. I rapporti con il management e gli azionisti: la tutela dei minority shareholders come strumento di pressione sui vertici

La riforma del diritto societario del 2003 ha ridefinito i compiti e le facoltà dei vertici aziendali; l'art. 2380-bis c.c. stabilisce infatti che la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale.

Questa norma attribuisce agli amministratori il potere di assumere decisioni che incidono direttamente sull'organizzazione e sulla conduzione dell'impresa sociale ed il potere di compiere le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale senza che vi sia alcuna interferenza nell'ambito del potere di gestione e senza che vi sia la possibilità da parte degli amministratori stessi di sgravarsi dalle proprie responsabilità per gli atti compiuti. Inoltre, l'art. 2380-bis dispone che il potere attribuito agli amministratori deve essere inteso come un "dovere" che questi ultimi si impegnano ad assolvere per perseguire l'oggetto sociale; si può quindi concludere che il loro ruolo è mutato in modo significativo: infatti, nell'assumere l'incarico di amministratori, essi si impegnano non solo ad amministrare il patrimonio sociale con prudenza ed avvedutezza, ma anche ad utilizzare al meglio le risorse e le potenzialità di cui dispone la società.

In questo contesto, gli azionisti sono gli unici titolari ad assumere importanti decisioni della società, quali ad esempio: l'approvazione del bilancio, il pagamento dei dividendi, l'elezione e la revoca degli amministratori, l'elezione dei revisori interni ed esterni, la retribuzione degli amministratori, ed ancora: decisioni in merito alle responsabilità di questi ultimi, dei sindaci, dei revisori, modifiche allo statuto (aumento/riduzione di capitale), mutamenti strutturali apportati alla compagine societaria, scioglimento della società stessa etc.

Rispetto al contesto anglosassone, quindi, la distribuzione del potere tra amministratori e azionisti presenta in Italia alcune differenze importanti. Le motivazioni di queste difformità sono riconducibili a due fattori: da un lato, vi è la necessità di assicurare la protezione della minoranza degli azionisti nei confronti della maggioranza, la quale detiene il controllo dell'assemblea e quindi dispone anche della possibilità di eleggere tutti o la maggior parte degli amministratori; nello stesso tempo, dall'altro lato, vi è la necessità di assicurare la capacità societaria di perseguire il proprio scopo lucrativo, che corrisponde al diritto della maggioranza di attuare il proprio piano di business attraverso il consiglio di amministrazione.

In seguito all'adozione della riforma societaria del 2003 si può affermare che la legislazione italiana "grants to founders and shareholders great freedom to shape the by-laws in a way to contractually regulate corporate governance with tailor-made provisions. Consequently, shareholders can redefine that allocation of power by either increase or reduce the number of their rights and conversely that of directors".

Il diritto societario italiano assicura comunque numerosi strumenti affinché gli amministratori perseguano al meglio gli obiettivi societari ed allo scopo di proteggere gli interessi della minoranza: questa può intervenire, ad esempio, mediante la richiesta d'integrazione dell'ordine del giorno entro cinque giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'assemblea, richiedendo appunto l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare ed indicando nella domanda gli ulteriori argomenti proposti. L'integrazione non è ammessa per argomenti sui quali l'assemblea delibera, per legge, su proposta degli amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta. Un altro strumento è quello dell'impugnazione delle delibere assembleari. Infatti i soci non consenzienti (assenti, dissenzienti, astenuti) possono impugnare le delibere annullabili per non conformità alla legge o allo statuto. Se la delibera è viziata da nullità (per mancata

convocazione, per mancanza del verbale, per impossibilità o illiceità dell'oggetto della delibera), chiunque vi abbia interesse (e quindi il socio, anche se detiene azioni per meno dello 0,1% del capitale) può impugnarla.

Strumenti legislativi di tutela della minoranza

Diritto attribuito alla minoranza	Percentuale di capitale richiesta	Riferimento normativo
Convocazione dell'assemblea	10%	Art. 2367 c.c.
Denuncia al tribunale di fatti censurabili	5%	Art. 2409 c.c.
Azione di responsabilità nei confronti dei membri dell'organo amministrativo o di controllo	2,5%	Art. 2393-bis c.c.
Presentazione di liste per la nomina dei membri dell'organo amministrativo	2,5% (*)	Art. 147-ter tuf
Richiesta di integrazione dell'ordine del giorno dell'assemblea	2,5%	Art. 126 tuf
Denuncia di fatti censurabili all'organo di controllo con obbligo di quest'ultimo di indagare in merito ai fatti denunciati e di presentare le proprie conclusioni all'assemblea	2%	Art. 2408 c.c.
Impugnazione delle delibere assembleari annullabili	0,1%	Art. 2377 c.c.

Presentazione di liste per la nomina dei membri dell'organo di controllo	(**)	Art. 148 tuf

(*) La soglia può variare tra un massimo del 4,5% e un minimo dello 0,5% in base alla capitalizzazione, al flottante e agli assetti proprietari (art. 144-quater Regolamento Emittenti Consob)

(**) Lo statuto può fissare la soglia sino al 2,5% (art. 144- sexies Regolamento Emittenti Consob).

Spostando l'attenzione sui rimedi giudiziari, va ricordata la possibilità di denuncia al tribunale: i soci possono, cioè, presentare una denuncia dalla quale risulti la sussistenza del fondato sospetto che gli amministratori, violando i loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione (non rimediabili attraverso strumenti ordinari e tali da imporre un pronto intervento a tutela di soci e terzi) che possano arrecare danno alla società o a società da questa controllate. Nelle società quotate, in Italia, la denuncia può essere presentata anche dalla Consob sempre che vi sia il fondato sospetto di gravi irregolarità nell'adempimento dei doveri di vigilanza del collegio sindacale, del consiglio di sorveglianza o del comitato per il controllo sulla gestione. Un ulteriore strumento di tutela della minoranza è poi la denuncia all'organo di controllo: se la denuncia di fatti censurabili è fatta da soci che rappresentino almeno 1/50 del capitale, il collegio sindacale deve indagare e presentare le sue conclusioni/proposte all'assemblea, inoltre nel caso di fatti di rilevante gravità e qualora vi sia urgenza di provvedere, il collegio sindacale ha anche il compito di convocare l'assemblea.

L'esercizio dell'azione di tutela può avvenire, poi, a livello di presentazione delle liste per la nomina degli amministratori. Lo statuto prevede infatti che gli amministratori siano eletti sulla base di liste di candidati, determinando la quota minima di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste, almeno uno degli amministratori deve essere espresso dalla lista di minoranza che non sia collegata in nessun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima.

Anche per quel che riguarda la presentazione delle liste per la nomina dei sindaci, lo statuto può richiedere che il socio o i soci che presentano una lista di candidati siano titolari

di una quota di partecipazione non superiore a 1/40. Un sindaco effettivo deve essere eletto da parte dei soci di minoranza che non siano collegati, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti. Il presidente del collegio sindacale è nominato tra i sindaci eletti dalla minoranza .

Infine, vanno ricordati la sollecitazione delle deleghe, la possibilità di intervenire nel corso delle assemblee e il cosiddetto jawboning. Con la sollecitazione delle deleghe di voto, un azionista (committente), tramite un intermediario, attrae il consenso di più azionisti rispetto ad una certa proposta assembleare. Ai destinatari della sollecitazione viene richiesto di rilasciare deleghe a votare in assemblea su incarico del committente: a questo scopo viene diffuso un prospetto ed un modulo di delega. Il voto è esercitato dal committente o, su incarico di questo, dall'intermediario che ha effettuato la sollecitazione, il committente deve possedere almeno l'1% del capitale e non è più richiesto che sia iscritto da almeno 6 mesi nel libro soci per la medesima quantità di azioni. Gli interventi nel corso delle assemblee, invece, sono un modo per attrarre il consenso degli altri soci magari mettendo in difficoltà gli amministratori. Infine, con lo jawboning l'investitore istituzionale cerca di convincere gli amministratori a modificare l'assetto del governo societario o il corso della gestione (ad esempio chiedendo modifiche al piano industriale, alle modalità di retribuzione del management, oppure chiedendo di procedere a disinvestimenti o alla distribuzione di eccessi di cassa) o a non intraprendere determinate azioni, agendo "dietro le quinte" con la minaccia di: disinvestire (così da causare una diminuzione del prezzo del titolo); non investire più; rendere pubblico il fallimento delle discussioni con gli amministratori; in generale esercitare i diritti delle minoranze.

Pertanto, all'efficacia teorica degli strumenti messi a disposizione dall'ordinamento non ha fatto riscontro, fino ad oggi, un'efficacia sul piano pratico. Molti degli istituti previsti a tutela delle minoranze azionarie, come la convocazione dell'assemblea su richiesta della minoranza, la denuncia al tribunale, l'azione sociale di responsabilità contro gli amministratori, la sollecitazione delle deleghe di voto, non sono mai stati utilizzati o lo sono stati in maniera trascurabile.

I fattori che nell'ordinamento italiano possono influenzare di più l'attivismo degli investitori istituzionali sono infatti:

- 1) la rilevante partecipazione detenuta nel capitale della società target: maggiore è la partecipazione, in termini assoluti o relativi - cioè rispetto alle altre categorie di azionisti, maggiore è la probabilità di venire ascoltati dagli amministratori e minori sono i problemi legati alla necessità di dover coordinare la propria iniziativa con quella degli altri investitori istituzionali;
- 2) la liquidabilità dell'investimento: più le azioni detenute sono liquide, più è facile per l'investitore istituzionale raggiungere una quota di capitale significativa (poiché più facile sarà disinvestire);
- 3) l'assenza di significative situazioni di conflitto di interessi: se l'investitore istituzionale appartiene ad un gruppo in cui una o più società sono quotate, esiste il rischio che l'investitore non interferisca con la gestione della società target per evitare che la società del proprio gruppo sia oggetto di attivismo da parte di altri investitori; inoltre, esiste il rischio che l'investitore istituzionale rinunci ad essere attivo per il timore che il gruppo cui appartiene perda occasioni di affari con la società target;
- 4) la "scalabilità" della società target: quanto più una società è scalabile, tanto più forte sarà il potere negoziale dell'investitore istituzionale; la minaccia di attivismo è più concreta se il controllo sulla società target da parte dell'attuale socio di maggioranza relativa è instabile (infatti, la decisione di disinvestire da parte dell'investitore istituzionale potrà avere un effetto negativo sull'andamento del titolo e quindi rendere anche meno costosa la scalata da parte di terzi);
- 5) la capacità di coordinare gli sforzi: se due o più investitori istituzionali hanno la possibilità di coordinare le loro iniziative, la minaccia di attivismo diventa più forte perché più facile sarà l'esercizio dei diritti di minoranza;
- 6) la disciplina normativa: per esempio, le regole che limitano le partecipazioni detenibili da parte dei fondi o che vietano l'assunzione del controllo della società in cui si investe o che pongono ostacoli all'agire coordinato influenzano negativamente l'attivismo.

Capitolo secondo

Un caso di hedge funds activism in Italia: Algebris-Generali

2.1. Introduzione: Algebris e Generali

Un caso concreto di attivismo di un fondo speculativo all'interno della governance societaria è quello rappresentato dalla partecipazione di Algebris in Generali, con una quota dello 0,5%.

Il fondo Algebris è gestito dalla Algebris Investments LLP, una società inglese fondata nel 2006, avente sede a Londra.

Il Gruppo Generali rappresenta oggi una delle più solide realtà assicurative e finanziarie internazionali. È il terzo assicuratore europeo, figura al trentesimo posto nella classifica mondiale stilata da Fortune 500 grazie ai suoi oltre 68 miliardi di fatturato nel 2008. È presente con il suo marchio in oltre 40 Paesi e conta ben 54 milioni di clienti. Fanno parte del gruppo Ina Assicurazioni, Fata Assicurazioni, Europ Assistance, La Venezia Assicurazioni, Amb Generali, Genertel, Toro Assicurazioni.

La tradizionale refrattarietà all'innovazione ha giocato favorevolmente nella crisi finanziaria mondiale del 2008. La capitalizzazione di borsa, al prezzo indicativo di 15 euro, rende oggi la compagnia prima al mondo per valorizzazione.

Secondo Algebris, Generali rappresenta “un gruppo con un eccezionale potenziale di sviluppo”. L'hedge fund, che nell'aprile del 2007 gestiva 1,3 miliardi di dollari, ha definito l'investimento nel gruppo come strategico e di lungo periodo.

L'ingresso di Algebris nel capitale di Generali è avvenuto all'inizio del 2007. Il fondo deteneva quasi 4 milioni di azioni ordinarie, che corrispondevano allo 0,3% del capitale complessivo, oltre a quasi 8 milioni di opzioni di acquisto ordinarie, il cui esercizio, congiuntamente alle prime, consentiva alla società di essere detentrica dello 0,5% del capitale delle Generali S.p.A.

Le azioni di Generali all'inizio del 2008

2.2 Cronologia e impatto dell'intervento di Algebris sulle quotazioni di Generali

Nella seconda metà del 2007, i gestori del Fondo Algebris hanno intrapreso una politica di attivismo nei confronti della società, attraverso un'azione mirata a contrastare le politiche di gestione delle Assicurazioni, iniziata attraverso la pubblicazione di una serie di “lettere aperte” attraverso le quali sono stati messi in evidenza gli aspetti critici della gestione e si proponevano dei cambiamenti.

Più in particolare, il 24 novembre 2007 il management di Algebris ha presentato ai vertici di Generali una richiesta di chiarimento. La critica partiva da un presupposto preciso: “i

problemi legati alla corporate governance e all'incentivazione del management esprime ad oggi circa il 60% dei propri utili potenziali, ovvero il 75% assumendo la realizzazione del business plan del 2009. Questo si riflette in una sottovalutazione della società stimata pari a circa il 40%". Sulla base di queste stime i responsabili del fondo adducevano la responsabilità della mancata massimizzazione dei profitti agli errori nella gestione della governance corporativa. In particolare, le ragioni venivano individuate nell'assenza di adeguati incentivi per i dirigenti e i dipendenti, nonché per l'assenza di una corretta definizione degli obiettivi di medio e lungo periodo.

Il miglioramento, secondo Algebris, passava per quattro punti: a) innanzitutto, l'immediata individuazione degli obiettivi di lungo periodo, attraverso un adeguamento agli standards europei. Si trattava cioè di individuare obiettivi a 3-5 anni con criteri omogenei a quelli dei concorrenti europei sottolineando la scarsa performance della società; b) la riduzione della componente fissa della remunerazione del top management e l'aumento della componente variabile; ciò per incentivare la produttività;

c) la creazione di un nuovo modello di corporate governance, attraverso la nomina di un nuovo amministratore delegato generale, contrariamente alla nomina proposta, ritenuta inadeguata agli standards internazionali; d) infine, la proposta di risolvere rapidamente i conflitti interni con altri gruppi del settore, come, ad esempio, Mediobanca.

Algebris ha anche quantificato gli impatti positivi di queste manovre. Nel medio termine Generali avrebbe potuto raggiungere il pieno livello di profitti potenziali, pari a una quota compresa tra i 4,5 e i 5 miliardi di euro. Il piano industriale parlava invece di un utile di 3,8 miliardi al 2009. Ai livelli indicati dal fondo i prezzi del titolo Generali avrebbero potuto oscillare tra i 40 e i 44 euro per azione.

E' significativo come la lettera di Algebris abbia determinato, nei giorni seguenti, una sensibile crescita del titolo Generali, che si è portato il 27 novembre 2007 ai massimi degli ultimi sei anni. Analogamente sono cresciuti anche i titoli di Mediobanca, principale azionista della società triestina, e Alleanza (+2,90%), sua controllata.

Il documento di risposta di Generali ha trattato diffusamente il tema delle performance del titolo: se Algebris sottolineava la scarsa redditività del titolo rispetto ai concorrenti nel periodo 2000-2007, il testo di risposta ha evidenziato invece altri periodi temporali che mostrano un comportamento molto più positivo delle azioni di Generali. Dal 2000 al 2007 il titolo si era apprezzato del 15,92% e dal 2003 al 2007 la crescita era stata

addirittura del 90,03%, più elevata di quella registrata dal settore assicurativo. Nello stesso biennio 2006-2007 l'incremento del titolo si era assestato sul 20.40%.

Analizzando la prima fase successiva all'ingresso dell'hedge funds nel capitale della società triestina è possibile rilevare come le performance di Generali siano migliori rispetto a quelle del settore assicurativo nel suo complesso, anche nel periodo di avvio della crisi finanziaria. In particolare, l'ingresso della partecipazione è stato accompagnato da un trend ascendente del titolo e la lettera del novembre 2007 ha determinato un'inversione positiva in una fase di flessione prolungata.

Sul tema delle retribuzioni e del ruolo dei vertici, la replica di Generali ha puntato invece sull'impossibilità di paragonare ruolo e stipendio del presidente esecutivo Bernheim con il ruolo e lo stipendio dei presidenti di Axa ed Allianz, che non sono esecutivi, ma sovrintendono ai rispettivi consigli di sorveglianza. I compiti e le responsabilità di comando del presidente esecutivo di Generali erano ritenuti, quindi, molto più ampi di quelli dei vertici delle società concorrenti.

L'attivismo di Algebris ha trovato nuovamente espressione nell'aprile del 2008.

In vista dell'assemblea delle Generali convocata per rinnovare il collegio sindacale, Edizione Holding (società della famiglia Benetton) ha presentato una lista di candidati qualificandola come non collegata alla lista di maggioranza. L'hedge fund ha presentato una segnalazione alla Consob, la quale ha avviato un'istruttoria: l'esito della verifica ha portato a concludere che la lista presentata da Edizione Holding non potesse essere ritenuta "di minoranza" in considerazione della partecipazione di Edizione Holding al patto di sindacato di Mediobanca, azionista di maggioranza relativa di Generali. La decisione della Consob ha evidenziato la complessa struttura del capitalismo italiano in cui i più grandi gruppi industriali, bancari ed assicurativi sono inestricabilmente legati da partecipazioni

incrociate. In questo contesto la verifica dei requisiti per la titolarità a presentare liste di minoranza è molto complessa.

Nello stesso tempo Algebris ha presentato una propria lista di candidati per il collegio sindacale, grazie all'aumento della sua partecipazione (dallo 0,3% allo 0,5%) proprio per raggiungere la soglia minima che consentiva al fondo di presentare autonomamente le

sue candidature. La nomina di propri rappresentanti costituiva, secondo Algebris, “un passo importante per la difesa degli interessi degli azionisti di minoranza ed il miglioramento della corporate governance”. La posta in gioco non era soltanto una poltrona (delle tre disponibili) nel collegio sindacale, ma la stessa carica di presidente dell'organismo che per legge va riservata alle minoranze.

L'hedge fund si è mostrato particolarmente critico sulla norma dello statuto sociale di Generali (confermato anche nell'ultima relazione di corporate governance) che consente al consiglio di presentare una sua lista nonostante non disponga, di per sé, di una partecipazione azionaria. Come si legge nel documento inviato alla Consob, il fondo ha sottolineato che “la lista dei consiglieri è presente anche in molte altre società. Parlando in generale essa va considerata la manifestazione di una governance inefficiente. La dialettica societaria in decisioni di questo tipo dovrebbe essere caratterizzata dal confronto tra gli azionisti di minoranza e maggioranza, rivolto alla ricerca della soluzione migliore nell'interesse dell'impresa”. Algebris, in particolare, ha messo in evidenza l'illogicità del fatto che un consiglio indicasse i suoi futuri controllanti (i sindaci).

Un documento del Consiglio nazionale del notariato ritiene ammissibile la presentazione di una lista del consiglio, purché non sia presentata come "di minoranza". Al contrario, una circolare di Assonime,

associazione delle società per azioni, ritiene che questa possibilità “sembri preclusa alle società quotate” (fatta salva comunque l'applicazione della disciplina speciale per le società privatizzate).

I rilievi di Algebris, inoltre, erano relativi anche alla nascita di Telco, la holding detenuta al 23,6% da Telecom e di cui Generali possedeva il 28,1%. Per il fondo questa operazione aveva recato un “grave pregiudizio agli azionisti e agli assicurati Generali” ed era stata “eccessivamente rischiosa e imprudente”, dato che aveva trasformato la partecipazione in una società quotata in azioni, i titoli Telco, “illiquidi e non quotati, emessi da una società con doppia leva finanziaria”.

Il confronto tra il vertice delle Generali ed il fondo attivista Algebris ha visto prevalere il primo: la lista del fondo per il collegio sindacale è stata sconfitta da quella presentata da un altro investitore istituzionale, Assogestioni. Se la lista di Algebris ha raccolto il 3,6% del capitale, quella presentata dai fondi sotto l'egida di Assogestioni ha ottenuto il voto della Banca d'Italia (che aveva il 4,5% di Generali), arrivando al 12,8% e inviando il suo

candidato alla presidenza del collegio. Nel maggio del 2009, infine, Algebris ha smobilizzato le partecipazioni in Generali.

2.3. Il confronto del caso Algebris-Generali con la letteratura sull'activism

Il lungo braccio di ferro avviato da Algebris per migliorare la governance di Generali rappresenta un caso emblematico dell'incidenza positiva dell'attivismo dei fondi sull'andamento di borsa del titolo partecipato. Grazie alla costante azione di sollecitazione e controllo esercitata dall'hedge fund Generali ha toccato, tra l'ottobre e il novembre del 2007, il suo massimo valore storico e nel 2008 ha conseguito performance borsistiche superiori a quelle del settore assicurativo.

In questo senso, il caso Algebris sembra confermare l'assunto teorico secondo cui "increasing shareholders' power to intervene will enhance shareholder value by addressing important agency problems which may afflict publicly traded companies". Del resto, da un punto di vista giuridico gli hedge fund non sono nati come intermediari finanziari originariamente esentati delle norme dei mercati finanziari, ma si sono strutturati in fondi di investimento che ne hanno sfruttato le lacune normative. Per questi motivi, da un punto di vista economico, gli hedge fund possono ricorrere a strumenti (per esempio strategie di investimento) che la legge non ammette per gli altri tradizionali investitori istituzionali (fondi di investimento o fondi pensione).

In primo luogo, gli hedge fund possono ricorrere ad un rapporto debito/capitale assai più elevato e permissivo di quello generalmente impiegato dagli altri fondi di investimento. In secondo luogo possono ricorrere alle vendite allo scoperto, tenendo così posizioni che beneficiano della decrescita dei valori di mercato. Infine, in termini generali, gli hedge fund possono avere meno liquidità degli altri fondi di investimento.

Questo spiega il ruolo finanziario tradizionalmente forte ricoperto dagli hedge fund, che spesso impiegano strategie di investimento fondate sul breve periodo e sulle vendite allo scoperto, sostanzialmente scommettendo contro il mercato. Le loro strategie di investimento e la frequenza e dimensione delle loro transazioni (vale a dire la decisione di investire nel capitale sociale di certe società) al contrario hanno un effetto benefico sulla liquidità e sulla efficienza dei mercati finanziari, come vedremo tra breve. Per questo

ruolo finanziario svolto, gli hedge fund non sono mai stati tradizionalmente interessati alla sfera del governo societario o del mercato del controllo societario.

Tuttavia, negli ultimi anni gli hedge fund sono stati sempre più spesso coinvolti in operazioni di acquisizione, dal lato dell'acquirente o da quello del venditore, e questo ha sollevato alcune rilevanti problematiche. Le ragioni di questo attivismo non sono facili da individuare. Alcuni autori hanno suggerito che gli hedge fund hanno importanti incentivi finanziari

che li spingono ad essere attivi anche sotto il profilo del governo societario. L'analisi costi-benefici dell'attivismo degli hedge fund sembra suggerire che i benefici siano superiori ai costi, o quantomeno li eguagliano.

Nel caso di Algebris, alcuni osservatori riconducono l'attivismo del fondo come la conseguenza di una posizione troppo lunga su Generali. In sostanza, il fondo avrebbe comprato troppe azioni e opzioni su Generali senza averne il ritorno sperato. Ciò ha determinato le pressioni sulla società, anche se rimane poco chiara la motivazione di un ingente investimento in una compagine di cui non si condivide la governance. Tuttavia resta il fatto che l'attivismo di Algebris abbia conferito slancio al titolo Generali.

Secondo un'analisi costi-benefici, l'attività degli hedge fund implica tre costi: il rischio sistemico, la selezione avversa, e i costi di agenzia legati al mutamento della struttura proprietaria. A questi costi, si può aggiungere un costo legato alla recente crisi finanziaria, nella misura in cui l'attività degli hedge fund abbia avuto qualche influenza su tale crisi.

I benefici creati dall'attivismo dei fondi riguardano invece: liquidità, benefici di efficienza dei mercati e benefici collegati al governo societario. I benefici in termini di liquidità dei mercati sono evidenti e derivano dall'elevato numero di operazioni effettuate dagli hedge fund, per notevoli quantità di controvalore movimentato.

Dal punto di vista dei benefici all'efficienza dei mercati, gli hedge fund svolgono essenzialmente due attività positive per il mercato. In primo luogo, essi fanno profitti anticipando i movimenti di mercato, attraverso un'attività di arbitraggio, la quale riduce la differenza tra il prezzo corrente di mercato e il prezzo perfetto di mercato (definito come il prezzo che riflette tutte le informazioni disponibili sulla società emittente), aumentandone in

questo modo l'efficienza. Un secondo elemento positivo riguarda la funzione di "segnalazione" delle decisioni di investimento prese dagli hedge fund. La decisione da parte di un hedge fund di investire (o disinvestire) in una particolare società può essere interpretata in modo positivo o negativo

.

Da una parte, l'hedge fund potrebbe decidere di investire perché la società ha un buon rendimento o perché ritiene che il prezzo delle azioni non rifletta il suo pieno valore (vale a dire, che sia sottovalutata); dall'altra parte, l'hedge fund potrebbe decidere di disinvestire nella società perché essa ha avuto uno scarso rendimento o perché l'hedge fund ha già raggiunto un buon profitto dalla speculazione (cioè rivende ad un prezzo assai più alto rispetto al momento dell'acquisto delle azioni). In ogni caso, le decisioni di investimento degli hedge fund hanno una forte valenza di "segnalazione" e aiutano l'efficienza informativa dei mercati. In particolare, dati empirici sembrano suggerire che gli hedge fund, a

differenza degli altri investitori istituzionali attivisti, in linea generale

decidono di investire in società con buoni rendimenti ed elevati flussi di cassa.

Infine, gli hedge fund possono esercitare un forte ruolo nelle decisioni relative al governo societario delle società in portafoglio. Essi hanno il potere economico, e probabilmente anche gli incentivi economici, per influenzare tali decisioni e per disciplinare gli amministratori delle società in portafoglio (o almeno minacciare di farlo). In tale senso, è accettata oramai l'idea che gli hedge fund possano portare certi benefici alle società in portafoglio.

In conclusione, i benefici collegati all'attivismo degli hedge fund sembrano superare i relativi costi, o quantomeno compensarli. Questa analisi costi-benefici suggerisce quindi che tale attivismo dovrebbe essere favorito o per lo meno non contrastato.

Conclusioni: il quadro italiano dell'attivismo degli hedge funds e le prospettive degli attivisti in Italia

Per quanto il quadro regolamentare abbia limitato la capacità dei fondi hedge di accedere ai capitali di investimento, l'industria italiana dei fondi di fondi è cresciuta abbastanza rapidamente a partire dal 1999. Il patrimonio lordo gestito ha raggiunto i 30 miliardi di euro alla fine del 2007, per poi contrarsi a causa della crisi finanziaria recente. Analogamente, il numero dei fondi è incrementato fino a raggiungere nel 2008 i 224 fondi di fondi,

i 20 fondi puri e i 10 fondi di fondi con strategia mista. Nel giugno del 2009 erano attivi in Italia 226 hedge funds.

Dal 2005 al 2009 gli hedge funds sono passati dal 3,4% al 4,2% del totale dei fondi italiani.

Se l'operatività degli hedge funds italiani è facilmente censibile, non è agevole individuare il numero dei fondi attivisti che operano in Italia. Dal momento che essi agiscono come investitori privati, non è prevista la loro registrazione o una specifica autorizzazione da parte della Banca d'Italia o di un'altra autorità. Quindi, ad esclusione dei fondi che detengono più del 2% del capitale di una società quotata o che sottostanno a disposizioni regolamentari che impongono una dichiarazione pubblica della partecipazione in società quotate, tutti gli altri attivisti risultano «following an activist strategy may direct their investments without being easily detectable».

Secondo una ricerca condotta dal Sole 24 Ore nel 2008, il peso degli investimenti effettuati dagli otto maggiori hedge funds attivi nelle società quotate nella Borsa Italiana sono sensibilmente cresciuti nel 2007, raggiungendo il valore totale di 2,2 miliardi di euro nel febbraio del 2008. Questo ammontare può apparire modesto se messo a confronto con la capitalizzazione totale del mercato, pari a 644.5 miliardi di euro.

Esso attestava, però, prima della crisi finanziaria della seconda metà del 2008, una crescente tendenza positiva.

Alcune statistiche di MondoHedge permettono inoltre di censire con maggiore precisione gli hedge funds che detengono una partecipazione superiore al 2% del capitale in una società quotata. Questi fondi erano 29 a metà del 2008, con un investimento totale pari a 1.1 miliardi di euro (a fronte di una capitalizzazione totale di 630 miliardi di euro). Molti di questi fondi sono single manager funds che seguono strategie event driven o opportunistiche.

E' utile ricordare come nella la strategia event driven o risk arbitrage il gestore focalizza la sua attenzione sugli eventi societari straordinari o comunque di rilievo. Le società che interessano i gestori sono, quindi, quelle che stanno attraversando cambiamenti strutturali, come fusioni, acquisizioni, o che sono in fase di ristrutturazione (turnaround) o di ricapitalizzazione o, ancora, che presentano condizioni di instabilità economico-patrimoniale e che sono soggette a procedure concorsuali. Rientrano nella categoria degli

eventi specifici anche le scissioni o gli scorpori, le acquisizioni o cessioni di partecipazioni, le dispute legali di una certa rilevanza. La strategia opportunistic raccoglie, invece, un ampio ventaglio di strategie molto differenti tra loro. In generale i gestori inseguono il profitto cercando il modo e il momento opportuno per la realizzazione dell'investimento, utilizzando la diversificazione del portafoglio come elemento di contenimento del rischio. Queste strategie sono riunite nella stessa classe perché presentano un alto livello di volatilità e una notevole esposizione ai rischi del mercato.

Una ricerca condotta da Erede nel 2008 permette di evidenziare come gli hedge funds in Italia siano riconducibili a due gruppi: quelli che intervengono nel capitale societario allo scopo di promuovere un'operazione di finanza straordinaria e quelli che si attivano allo scopo di modificare il business plan societario.

La stessa ricerca ha sottolineato alcuni aspetti generali dell'operatività dell'attivismo in Italia: le società partecipate appartengono a campi operativi diversi, hanno differenti capitalizzazioni di mercato e diversi earnings ratios, ecc. Nessuna di queste variabili sembra determinante, quindi, nel favorire l'attenzione degli hedge funds per alcune specifiche imprese target. Analogamente un impatto limitato sembra avere la struttura proprietaria: 34 delle 40 società quotate presentano un singolo azionista di controllo, nove sono controllate da un gruppo di azionisti e sette di esse da un azionariato più disperso. Ciò dimostra come anche un assetto proprietario molto concentrato non disincentivi le strategie partecipative degli hedge funds.

Un altro aspetto evidenziato dalla ricerca riguarda la strategia perseguita dai fondi attivisti in Italia. La maggior parte di essi non esercita diritti di voto, in particolare il diritto di proporre un candidato di minoranza nel consiglio di amministrazione. Come sottolinea Erede, questo fenomeno ha due spiegazioni: "first, hedge funds may have been planning to disinvest in the (very) short run rather than having the purpose to "act passive"; second, hedge funds may have been holding their investments and making their decisions in order to support rather than to challenge the majority shareholders, and thus to obtain some economic or (in a broader sense) relational advantages other than those made possible by following a genuinely activist strategy".

In generale gli hedge funds assumono, quindi, una strategia passive sia in ordine all'elezione di propri rappresentanti negli organi di vertice, sia per quel che riguarda il

supporto a specifiche liste di candidati. La stessa strategia di exit tramite la dismissione delle azioni è stata, nel biennio 2007-2008, molto limitata (solo cinque fondi hanno utilizzato questo strumento: Centaurus e Gandhara in Impregilo, Centaurus e Golden Tree in M&C, LP in Vianini Industria e Sopaf in I Viaggi del Ventaglio), mentre un numero molto maggiore di fondi ha incrementato la propria partecipazione (ad esempio Egerton in Cir, Parvus in Gruppo Mutuonline, Mitchell in Impregilo, Sal. Oppenheim e Cerberus in M&C, Trident in Panariagroup, Leonardo in Premafin, Modulus in Gefran, Cantillon in Interpump). In questo quadro sono individuabili, comunque, alcune significative eccezioni: si tratta di fondi che, detenendo quote partecipative significative, esercitano anche i propri diritti di voto e fanno pressione sul management allo scopo di orientare le strategie operative della società.

Come si è messo in evidenza nel corso del lavoro, i fondi speculativi influenzano spesso in modo significativo la governance della società. Si hanno, infatti, quattro diverse direttrici che operano nello stesso momento e che si intersecano tra loro: le norme giuridiche (la cosiddetta governance normativa); i movimenti di mercato; le decisioni degli organi societari nella gestione del fondo e le pressioni che il fondo può esercitare sulla società.

Il primo aspetto da ribadire è quello relativo alla figura del fondo speculativo come shareholder. Gli studi compiuti sul tema hanno evidenziato come “hedge fund activists improve both short-term stock performance and long-term operating performance of their targets. The most dramatic changes in performance accrue to targets of aggressive activism, especially when the activists seek corporate governance changes and reductions in excess cash. Additionally, hedge funds themselves benefit from activism: the risk adjusted annual performance of hedge funds practicing aggressive activism and/or seeking changes in corporate governance is about 7-11% higher than for non-activist hedge funds and hedge funds pursuing less aggressive activism”.

La realtà è però più complessa, dal momento che va distinto il contesto anglosassone da quello italiano. Anche se si tratta di uno strumento dinamico, con elevato livello di rischio, tale da giustificare periodi di gestione più brevi, dai primi anni '90 negli Stati Uniti l'influenza sulle dinamiche di mercato e sulla gestione delle società è stata notevole. Si tratta di un fenomeno spiegabile se si assume una concezione meno tradizionale di shareholder (come, cioè, azionista di una società che esercita per il tramite della propria

quota un controllo più o meno esteso sulla stessa) che tenga presente alcuna caratteristiche. La prima peculiarità fondamentale è l'assenza di una regolazione approfondita dei fondi speculativi. Poiché, almeno sul mercato statunitense, ciò legittima la possibilità per cui i fondi acquistino in breve tempo larghe porzioni della società, automaticamente questa circostanza li rende uno strumento ideale per intervenire sulla governance della società stessa. I gestori dei fondi speculativi godono di maggiore libertà operativa. In altri termini, poiché investono i loro fondi personali, e rischiano dunque in prima persona, automaticamente il loro operato si allinea maggiormente a quello dei singoli investitori, consentendo loro di convogliare parte dei voti di questi a loro favore, ed accrescere dunque le possibilità di controllo della società.

Diversa è la situazione del mercato europeo ed italiano, dove questo strumento è stato regolato in maniera più approfondita e vincolante. Questa circostanza ha in parte ostacolato il tentativo di controllare le società per il tramite di questi fondi, anche se non mancano esempi di particolare attivismo dei fondi, come nel caso dei fondi Fidelity, Amber e Dkr che nel 2007 hanno reclamato una svolta nella governance e nella strategia della Banca Popolare di Milano per creare più valore per gli azionisti, e nel caso Algebris-Generali analizzato in precedenza. Nel caso specifico delle società italiane quotate l'attivismo deve fare i conti con la presenza, negli assetti azionari, di forti concentrazioni di comando, alle quali è particolarmente arduo contrapporsi. Esso, inoltre, è influenzato negativamente dal carattere "banco-centrico" della finanza italiana.

Ciò che è avvenuto anche in Italia è il riflesso di un processo avviato da anni negli Stati Uniti e negli altri Paesi europei. Già nel 2005 in Germania infatti gli hedge hanno esercitato pressioni sui vertici della Deutsche Börse allo scopo di ostacolare il tentativo di scalare il London Stock Exchange. Più di recente i fondi attivisti si sono mobilitati in Hsbc, la seconda banca del mondo, e nella primavera del 2007 hanno partecipato al confronto tra la Barclays e la cordata formata da RbS, Santander e Fortis per la conquista di Abn Amro.

Sia nel contesto anglosassone che in quello europeo l'attivismo dei fondi alternativi, cioè di hedge fund che non si limitano più a investire nelle imprese ma vogliono intervenire direttamente sulla loro governance e sulla loro strategia per creare più valore, è ormai una realtà. Naturalmente i fondi attivisti perseguono l'obiettivo della moltiplicazione dei profitti, anche a costo di mosse rischiose e più attente al breve che al medio e lungo

termine. Peraltro gli hedge fund, come del resto i fondi di private equity o come i nuovi fondi sovrani, sono in grado di spostare, anche per effetto della leva finanziaria, ingenti capitali e rimangono a pieno titolo, nonostante la profonda crisi finanziaria globale, tra i protagonisti della finanza e dei mercati internazionali.

Translation in Theory and Practice: Analysing the English and German Text “Vordenken” – “Thinking Ahead”

Von Britta Morich

1. Introduction

This paper deals with the topic of translation based on several secondary sources trying to provide a coherent statement on the subject of translation theory and practice. In chapter three of this paper a German English translation example is given and analyzed. However, first an overview on the current situation in the field of translation theory is shown.

Several scientists have contributed papers on the topic, some of which are quoted in the following passage to introduce the difficulties in the field of translation theory starting in 1959. Three scientists are quoted in chapter one; Jakobson, Nida, and Levy. They share the notion of an alteration of the source text occurring while translating it into the translated text.

Jakobson first published his article *On linguistic Aspects of Translation* in 1959 stating that “...on the level of interlingual translation, there is ordinarily no full equivalence between code-units, while messages may serve as adequate interpretations of alien code-units or messages” (114). Hence, the translator interprets the arriving message, maybe giving it a different meaning than another translator would have. Nevertheless, Jakobson states, “All cognitive experience and its classification is conveyable in any existing language” (115).

Nida elaborates on translation in the article *Principles of Correspondence* first published in 1964. He argues that there simply is “no absolute correspondence between languages” and that “a translation remains perhaps the most direct form of commentary” (126). He also points out that the type of text, the purpose for which the text is translated and the audience expected to deal with the translated text account for existing differences in translation (see 127). “Only rarely can one reproduce both content and form in a translation” (127).

Levy named his article, first published in 1967, *Translation as a decision process*. He defines the process of translation as “a series of a certain number of consecutive situations – moves, as in a game – situations imposing on the translator the necessity of choosing among a certain (and very often definable) number of alternatives” (148).

Jakobson views translation as a process of interpretation, Nida as a process of commentary and Levy calls this process, a process of decision. As mentioned before, those three scientists share the notion of an alteration occurring while translating. This mainly

happens because a translation passes the human interface and this interface analyses the source text and gives meaning to the translation. Nevertheless they have slightly different understanding on what occurs during the process of translating.

In the next introductory paragraph some background information on sociopsychological and sociolinguistical findings are mentioned in order to undermine the statements on translation theory made by Jacobson, Nida, and Levy.

1.1 Social Psychology and Sociolinguistics

The following paragraph provides insights in recent sociopsychological findings in order to take a closer look at the human translator. People shape and alter their attitudes towards certain events or situations (see Baron & Byrne 209). This is due to the function of attitudes. "...attitudes often function as schemas – cognitive frameworks for organizing, interpreting, and recalling information" (209). Having individually shaped innate schemas on certain topics might evoke concepts of stereotypes and these concepts can exert strong effects on how social information is processed (see 226). Baron and Byren argue "stereotypes lead persons holding them to pay close attention to specific types of information – usually information consistent with the stereotypes" (226). Based on this knowledge an underlying biased standpoint possibly coming from the translator is undeniable.

Even more striking in this context is the process described when inconsistent information enters the cognitive system. "And when information inconsistent with stereotypes does manage to enter consciousness, it may be actively refuted or changed in subtle ways that make it seem consistent with the stereotype" (226). Therefore a translator should always be aware of the innate concept of stereotypes in order to try to avoid looking for stereotype consistent information. Due to these sociopsychological insights the statements made by Jacobson, Nida and, Levy, sharing the notion of an alteration occurring while translating, is justified.

Also relevant in this context are sociolinguistic findings on language use "as a possible source of social inequality" (Dittmar 123). "Die Soziolinguistik habe jedoch überzeugend sprachliche Unterschiede und Ungleichheiten auf mehreren linguistischen Ebenen nachgewiesen und vor allem gezeigt, dass diese über die Familie (Eltern) und die Schule (Lehrer) als wichtigste Sozialisationsinstanzen perpetuiert werden" (Dittmar 123). Therefore,

every person, even a professionally educated translator, perceives language individually due to the language of the society around them such as family or teachers. These insights underline the concept of translation as a process of commentary, a process of decision or interpretation, emphasizing a dynamic concept of translation, as mentioned before.

1.2 Venuti: Domestic Values and Historical Context

However, Venuti, another translation theorist, has called his piece, of work on the subject matter of translation *Translation, Community, Utopia* published in 2000. There he takes a similar standpoint as Jakobson, Nida and Levy. He says that: “The source message is always interpreted and reinvented, especially in cultural forms open to interpretation” (470). Furthermore he argues: “Translation never communicates in an untroubled fashion because the translator negotiates the linguistic and cultural differences of the foreign text by reducing them and supplying another set of differences, basically domestic, drawn from the receiving language and culture to enable the foreign to be received there” (468).

Venuti states a translator has to reflect upon ethical issues “...wherein remedies are formulated to restore or preserve the foreignness of the foreign text” (469). He puts the domestic terms of the language in which the original is translated to into the focus of attention. These terms should consider hierarchies that rank the values in the domestic culture (see 468 – 469).

This focus of attention puts the translator’s motivation to building a community that shares the knowledge of foreign cultures and the underlying understanding with and of that community (see 469). This occurs when the translator has political and ethical motifs. This translator could even go as far as “to allow it to revise and develop domestic values and institutions” (469).

Nevertheless, trying to provide a coherent statement on the subject of translation, Venuti says that a translation can communicate the same message as the original text, but only partially, yet it can (see 473). “It occurs when the domestic remainder released by the translation includes an inscription of the foreign context in which the text first emerged” (473). For the community that is interested in a particular translation, this translation can, as a side effect, serve the purpose to bind the members of that community together. This

is due to the domestic values, beliefs, and representations inscribed in the translation (see 477).

Venuti further says that: “If the domestic inscription includes part of the social or historical context in which the foreign text first emerged, then a translation can also create a community that includes foreign intelligibilities and interests“ (477).

As an example for a concrete community Venuti names the mass audience of a best-seller, which is most likely to be a diverse crowd consisting of people with various domestic backgrounds, yet all belonging to a collective movement (see 482). “A translated best-seller risks reducing the foreign text to what domestic constituencies have in common, a dialect, a cultural discourse, an ideology“ (482).

Summing up, it is obvious that many variables constitute a well-made translation and need to be considered for it.

In the next chapter the text *Translation studies: An integrated approach* published in 1988 by Mary Snell-Hornby is discussed.

2. Snell-Hornby’s integrated Approach on Translation

Snell-Hornby has published the text on translation *Translation studies: An integrated approach* in 1988. The attempt she makes is trying to bridge the gap between concepts of translation based on technical terminology and those concepts focusing on literary language. She says, no theorist before has made an attempt like this. Therefore, she calls her approach on translation an “integrated approach“ (2). Nevertheless, she claims that the study “represents the very opposite of our ultimate aim“ (8).

She further states, “translation is not merely a matter of isolated words“ (2). It is not a static process, but rather a dynamic process in which many variables influence the outcome and therefore a perfect translation doesn’t exist (see 2). Disciplines like psychology, ethology and philosophy are closely related to the subject of translation (see 3). Nevertheless, Snell-Hornby doesn’t view translation studies worthy of its own scientific branch of linguistics. In her opinion “...important for translation studies is the usability of the method, the potential within a concept...” (3).

However, theorists have tried to invent concepts for creating translations. Often the term ‘equivalence’ is brought up in the context of translation theories. „What all linguistically

oriented schools of translation theory have in common however, is the central concept of translation equivalence (German Äquivalenz)....“ (15). In the theoretical steps Snell Hornby makes in the approach, she finally concludes that the concept of “equivalence is unsuitable as a basic concept in translation theories“ because it “presents an illusion of symmetry between languages which hardly exists beyond the level of vague approximations and which distorts the basic problems of translation“ (22). The illusion of symmetry between languages and therefore a basis for a simple translation is an important perspective on translation theory and practice.

For Snell-Hornby, the holistic principle gestalt is essential to her approach on translation. “...the whole is more than the mere sum of its parts, and an analysis of the parts cannot provide an understanding of the whole“ (29). This whole, according to Lankoff, includes aspects such as mental imagery, social functions and human intentions (see Snell-Hornby 30). These aspects are “all matters that have to do with human interaction“ and “functioning in the world“ (Snell-Hornby 30). The concept of language as a part of the world is essential to the integrated approach (Snell-Hornby 30). Snell-Hornby further argues that necessary for a good translation is “the process of understanding, of relating to a situation and to the sociocultural background and to one’s own experience“ (Snell-Hornby 81).

2.1 Scenes-and-Frames Semantics Approach

Snell-Hornby discusses the scenes-and-frames semantics approach by Charles Fillmore as a concrete theory relevant and efficient for translation studies, especially for the creative process “of text (re-)production“ (79). This theory marked a departure from the dogmas in American linguistics (see 79). Fillmore was pleading for “an integrated view of language structure, language behaviour, language comprehension, language change and language acquisition“ (79).

In the context of the scenes-and-frames semantics approach scenes and frames represent the following properties; the frame entails the choice of words and grammar case, whereas the term scenes includes visual scenes, interpersonal actions, body image “and in any kind of coherent segment, large or small, of human beliefs, actions, experiences, or imaginings“ (Snell-Hornby 79). Hence, the activated scene makes the situation meaningful and the frame constitutes the choice of words and the grammar (see 80).

“According to Filmore, the scenes-and-frames approach offers distinct advantages for text analysis (against the strictly linguistic methods of analyzing theme-rhyme progression or cohesion), because it emphasizes the dynamic aspect of text assimilation“ (Snell-Hornby 80). This approach denies the ultimate correctness of translation and argues that the scenes and frames being activated while translating always depend on the reader’s or the translator’s background (79-81).

Finally, Snell-Hornby concludes on the approach made by Filmore that it “does not merely work with words and structures, but with a more holistic principle of interrelated textual elements, experience, perception and background situation, could provide a promising starting point“ (81).

The translation analyzed in the next paragraph, is a project description, based on a project conducted by the Wuppertal Institute. The project description exists in German and English.

3. Project description: Vordenken – Thinking Ahead

The text “Vordenken“ – “Thinking Ahead“ is analyzed in this section of the paper and is a project description. This project is conducted by the German climate Institute the Wuppertal Institute. The title in the German version is; “Vordenken – Vortragsreihe zu Grundfragen der Ökologie“ and in the English version “Vordenken – Thinking ahead. A series of lectures on some Basic Ecological Questions“. The text was published by the Wuppertal Institute as an information sheet for their public performance and is accessible via the Institute’s homepage.

The text gives a brief statement for the existence of the project and justifies the final lectures on ecological questions as the main outcome of the project. The two texts consist of a similar number of words. The German version consists of 187 words and the English version consists of 194 words.

Point 3.1 and 3.2 merely serve as a display of the basis for the analysis. For means of clarity the texts are divided into two columns in point 3.1 and 3.2. Column one displays the line number and column two shows the main text. The analysis occurs in part 3.3.

The translation analyzed in this paper is officially a project description and was only made for the purpose to be this project description. It comes from a specialized community. This community is well aware of special vocabularies and expressions in the field of

environmental issues because they are embedded in a socio-cultural background concerned with these issues. This community consists of environmentally interested and educated employees, most likely having read various literature on the subject of sustainable development concerning the environment and dealt with the concrete language and choice of words in on the topic several times before. The Wuppertal Institute is a German climate Institute but the language that the world communicates by is English, so one can assume that employees working for the Wuppertal Institute most likely know German and at least some English.

3.1 „Vordenken“ – Vortragsreihe zu Grundfragen der Ökologie

Kurzbeschreibung:

1	Historiker werden vielleicht einmal den Hurrikan „Katrina“ im Herbst 2005 zum
2	Anfang vom Ende der fossilen Ökonomie erklären. In Deutschland und in vielen
3	Staaten Europas ist die Umweltpolitik zum Mainstream geworden, ist von der
4	Randlage in das Zentrum der Politik gerückt. Seit dem Winter 2006 / 2007 wird
5	der Klimawandel nicht mehr nur auf den Politik- und Wirtschaftsseiten der Zei-
6	tungen, sondern auch in den Feuilletons und auf den Ratgeberseiten erörtert.
7	Dies soll nun Anlass sein, die ökologische Herausforderung als gesellschafts-
8	politische Frage neu zu diskutieren und zu fundamentieren.
9	In der neuen Reihe „Vordenken“ laden das Berliner Büro des Wuppertal Instituts
10	und die Heinrich-Böll-Stiftung Gesellschaftstheoretiker
11	
12	

13	(Soziologen, Philosophen, Ökonomen) unserer Zeit ein, ihre Reflexionen zur
14	ökologischen Herausforderung 35 Jahre nach der Publikation der „Grenzen des
15	Wachstums“ mit dem Publikum zu teilen. Die vier Vorträge pro Jahr werden per
16	Podcast und schriftlich dokumentiert. Die vier für 2007 vorgesehenen Vorträge:
17	1) Brauchen wir eine „politische Ökologie“? Zur politischen Klärung eines Be-
18	griffs.
19	2) Umwelt und das gute Leben. Ökologie und die Pluralität der Lebensstile.
20	3) Umwelt und Demokratie. Die Herausforderung des langen Jetzt. 4) Ökologie –
21	Eine Frage der Gerechtigkeit? Zur wechselseitigen Abhängigkeit des
22	Ökologischen und des Sozialen.
23	
24	

3.2 – Thinking Ahead. A Series of Lectures on Some Basic Ecological Questions

Short description:

1	Historians may in some distant future declare hurricane „Katrina“ to be the turn-
2	ing point for the fossil economy. In Germany and many other European states en-
3	vironmental policy has moved from the fringes into the very centre of mainstream
4	politics. Since the warm winter 2006 / 2007, climate change is not only discussed
5	on the political and economic pages of newspapers but on the cultural pages and
6	in the do-it-yourself sections.
7	It is thus high time for some basic reflections on the ecological challenge and its
8	implications for human society.
9	In the new series of lectures „Vordenken“ –Thinking Ahead, the Wuppertal Insti-
10	tute and the Heinrich-Böll Foundation will invite thinkers on man and society (phi-
11	losophers, sociologists, economists) to share their reflections on the ecological
12	challenge 35 years after the publication of the „Limits to growth“ with their audi-
13	ence.
14	

15	The four lectures planned for 2007:
16	1) Do we need a „political ecology“? On the political clarification of a term.
17	2) Ecology and the Good Life.
18	3) Ecology and Democracy. The challenge of the long Now. 4) Ecology – a Ques-
19	tion of Equity? On the mutual interdependency of the ecological and the social.
20	
21	

3.3 Analyses

This analyses occurs without knowing which version is the source text and unaware of the author and his language abilities. However, overall suggestions, to which text probably is the source text and which the translation, will be made after the analyses.

According to Snell-Hornby, the translator must notify a text as a communicative function, „as a unit embedded in a given situation, and as part of a broader sociocultural background“ (69). As mentioned before this text has the function to communicate the project work of one particular project from a climate institute. Therefore, the purpose of this particular text is informational, doesn't concern emotional issues and is bound to a single, specific situation.

Aware of these prerequisites, the message of this translation is easier to convey than for example a translation of a literary text, because this certain event leaves lesser room for interpretation on the translator's side.

3.3.1 Paragraph 1

In the first paragraph the reader is briefly introduced to the current situation worldwide in order to give a coherent picture on the realization of the project.

The first sentence, from line 1 to line 2, evokes the same scenes in both versions.

- Historians may in some distant future declare hurricane „Katrina“ to be the turning point for the fossil economy.

- Historiker werden vielleicht einmal den Hurrikan „Katrina“ im Herbst 2005 zum Anfang vom Ende der fossilen Ökonomie erklären. The expression listed below seems to be translated based on a personal choice made by the translator:

- the turning point,
- zum Anfang vom Ende.

There are other possible vocabularies to express the same scene. The translator could have chosen the expression ‘Wendepunkt’ for ‘turning point’ and ‘the beginning of the end’ for ‘zum Anfang vom Ende’. ‘A turning point’ just implies a change but not necessarily an ending, as the expression ‘zum Anfang vom Ende’ does. The expression ‘vom Anfang zum Ende’ is stronger and denotes to something finite. The choice of words is therefore made on the basis of the translator’s preference.

The following sentence (German version line 2-5, English version line 2-4) seems to be translated one-to-one, besides the word ‘very’. - In Germany and many other European states environmental policy has moved from the fringes into the very centre of mainstream politics. - In Deutschland und in vielen Staaten Europas ist die Umweltpolitik zum Mainstream geworden, ist von der Randlage in das Zentrum der Politik gerückt.

Imagining the English sentence without the word ‘very’ wouldn’t change the meaning, but the English version would sound less strong without this term. Also, the German version makes use of a subordinate clause to clarify the movement ‘from the fringes into the centre’, whereas the English version does not use a subordinate clause to make that step clear.

Noteworthy is also the vocabulary ‘mainstream’, which is originally English and has become a German word.

However, the scenes evoked in this sentence are basically the same, although the frames are constituted slightly differently.

The next sentence (German version line 5-7, English version line 4-7) contains information on the development and presence of the ecological phenomenon of climate change.

- Since the warm winter 2006 / 2007 climate change is not only discussed on the political and economic pages of the newspapers, but on the cultural pages and in the do-it-yourself sections.

- Seit dem Winter 2006 / 2007 wird der Klimawandel nicht mehr nur auf den Politik- und Wirtschaftsseiten der Zeitungen, sondern auch in den Feuilletons und auf den Ratgeberseiten erörtert.

The only difference among the two sentences is the close description of the winter as 'warm', which is missing in the German version. Besides that, there are no features that differentiate the versions from another. Therefore, the evoked scenes are the same.

3.3.2 Paragraph 2

In the next sentence the author bridges over to the project (German version 8-10, English version 8-9).

- It is thus high time for some basic reflections on the ecological challenge and its implications for human society.

- Dies soll nun Anlass sein, die ökologische Herausforderung als gesellschaftspolitische Frage neu zu diskutieren und zu fundamentieren.

The evoked scenes are very similar, because the two sentences are relatively close to another. By looking at the choice of lexical items, they evoke the following four scenes, which are presented below in different order, first the English version:

- 1) It is thus high time,
- 2) for some basic reflections,
- 3) on the ecological challenge,
- 4) and its implications on human society.

And this are the scenes evoked in the German version:

- 1) Dies soll nun Anlass sein,
- 4) neu zu diskutieren und zu fundamentieren,
- 3) die ökologische Herausforderung,
- 2) als gesellschaftspolitische Frage.

This introductory sentence bridges over from the situation in society to this project. However, each scene has a slightly different tone when comparing the English and German version to another.

Scene 1) only varies in the choice of the expression 'high time' and 'Anlass'. 'High time' is a stronger expression, it implies a deadline, whereas 'Anlass' denotes to giving reasons for the existence of something.

Scene 2) is weaker in the English version than in the German version. The noteworthy markers are 'some basic reflections' opposed to 'neu zu diskutieren und zu fundamentieren'. Especially the choice of words 'neu fundamentieren' makes the evoked scene in the German version stronger, because it implies a big and fundamental change, a desired outcome, whereas 'basic reflections' can be made without producing any desired outcome or having any purpose.

Scene 3) mentions the main topic of the sentence. The versions are very close to another except for the prepositions used, 'on the' opposed to 'die', because they are placed in different positions according to the syntax within the sentence.

Scene 4) evokes nearly the same scene in both versions. 'Implications on human society' has a slightly different meaning than 'als gesellschaftspolitische Frage'. The word 'implications' has a future reference, whereas 'Frage' denotes to an unsolved matter. An unsolved matter can possibly also have future reference, even necessarily has to when wanted to be solved. In the context of this sentence the two scenes indicate the same aspect, but only in this given context. In the English version the word 'human' is unnecessary because the expression 'society' and the background of this text imply that the project takes place in a human society. Nevertheless, the two sentences make a very similar statement. According to Hornby's principle of gestalt, that the whole is more than the mere sum of its parts, this sentence has been translated well.

3.3.3 Paragraph 3

The longest sentence in the project description delivers the main invitation to think about the topic of ecological challenge among the series of lectures planned (German 11-15, English 10-14).

- In the new series of lectures „Vordenken“ – Thinking Ahead, the Wuppertal Institute and the Heinrich-Böll-Foundation will invite thinkers on man and society (philosophers, sociologists, economists) to share their reflections on the ecological challenge 35 years after the publication of the „Limits to growth“ with their audience.

- In der neuen Reihe „Vordenken“ laden das Berliner Büro des Wuppertal Instituts und die Heinrich-Böll-Stiftung

Gesellschaftstheoretiker (Soziologen, Philosophen, Ökonomen) unserer Zeit ein, ihre Reflexionen zur ökologischen Herausforderung 35 Jahre nach der Publikation der „Grenzen des Wachstums“ mit dem Publikum zu teilen.

These sentences have been translated very closely to another, concerning the word order, the choice of words and the overall statement they make. One extra term is used to describe the ‘Gesellschaftstheoretiker’ more detailed in the German version. The ‘Gesellschaftstheoretiker unserer Zeit’ is translated into ‘thinkers on man and society’ and conclusively the text of ‘unserer Zeit’ is left out in the English version. Besides this term the translator worked closely to the source text, reproducing all evoked scenes by using lexical items equally found in both versions. Even the subordinate clauses as well as main clauses are placed at the same positions in both versions and, therefore, represent the same meaningful situation. The expression ‘unserer Zeit’ implies that the thinker should be up to date concerning issues discussed in society. However, it could be left out because the whole event of lectures taking place and the topics reviewed there presume general knowledge and interest in the subject of current ecological questions.

3.3.4 Paragraph 4

The next German sentence doesn’t exist in the English version (German line 16-17). Therefore, an analyses based on how well it is translated cannot be made. Regarding the content, the information missing for the English reader or audience is how the data revealed in the lectures is being retained, which will occur via podcast or in written form.

- Die vier Vorträge pro Jahr werden per Podcast und schriftlich dokumentiert.

3.3.5 Paragraph 5

In the following short introductory headline the reader is confronted with two scenes in both versions. The sentences are:

- The four lectures planned for 2007: (Line 15).

- Die vier für 2007 vorgesehenen Vorträge: (Line 17).

The evoked scenes are:

- there are four lectures planned,

- taking place in the year 2007.

The translation of this headline is a one-to-one translation, leaving no room for misunderstandings or corrections.

3.3.6 Paragraph 6

The last part of the project description consists of the four topics from the four planned lectures (German version line 18-24, English version line 16- 21). They will be discussed by comparing one headline after the other.

- 1) Do we need a „political ecology“? On the political clarification of a term.
- 1) Brauchen wir eine „politische Ökologie“? Zur politischen Klärung eines Begriffs.

The translation of the subject matter of the first lecture consists of a short question and a short statement. There is no other more direct translation for the question. Possibly one vocabulary from the short statement could be different. Instead of ‘clarification’ the term clearance could be used, but ‘clarification’ seems to be the better choice. Nevertheless, the same scenes are evoked in both versions.

- 2) Ecology and the Good Life.
- 2) Umwelt und das gute Leben. Ökologie und die Pluralität der Lebensstile.

The second part of the headline is missing in the English version. Only the first part exists in both texts.

Concerning the first part of this headline the choice of words ‘Umwelt’ for ‘Ecology’ or ‘Ecology’ for ‘Umwelt’ is not based on a one-to-one vocabulary comparison. As already mentioned in the headline of the project the equivalent of ‘ecology’ is ‘Ökologie’ and the term ‘Umwelt’ directly translated means ‘environment’. This choice of words could be due to the omitting of the second part of the headline, because there the term ‘Ökologie’ is used and this handling of terms somewhat covers the second part contentwise. The expression ‘Ökologie und die Pluralität der Lebensstile’ was possibly added to the German version, depending on which version is the source text and which the translation.

- 3) Ecology and Democracy. The challenge of the long Now. - 3) Umwelt und Demokratie. Die Herausforderung des langen Jetzt. The headline of the third statement leaves no room for criticism concerning the quality of the translation, besides again the choice of words ‘Umwelt’ for ‘Ecology’. This could, in this context, be due to domestic values of the English term ‘ecology’ or the German term ‘Umwelt’. The definition of ‘Umwelt’ doesn’t

necessarily imply nature, it rather denotes to everything surrounding. At this point it is noteworthy to mention that it is illusionary to find direct symmetry between languages.

- 4) Ecology – a Question of Equity? On the mutual interdependency of the ecological and the social.

- 4) Ökologie – Eine Frage der Gerechtigkeit? Zur wechselseitigen Abhängigkeit des Ökologischen und des Sozialen.

In the fourth headline of the lectures the term ‘ecology’ is translated as ‘Ökologie’. This is probably due to the personal choice of the translator. The expression ‘Eine Frage der Gerechtigkeit?’ equals the expression ‘a Question of Equity?’.

In the second part of the English version the term ‘Interdependency’ is stronger than the term ‘Abhängigkeit’ in the German version. Dependency would equal ‘Abhängigkeit’. The ‘interdependency’ is described closer by the adjective ‘mutual’. ‘Mutual’ itself denotes to an interdependent relationship in general. Therefore, by comparing ‘mutual interdependency’ opposed to ‘wechselseitige Abhängigkeit’, it is clear that the German expression is weaker. The explanation for that lies in the choice of the adjective and the noun.

4. Conclusion

The German text appears to be very well written and was probably constructed by a native German speaker as there is no error in the fluent writing.

To be able to say the same thing about the English text an English mother tongue speaker assured me, that the English text also seems to be constructed by a native speaker.

So, it is difficult to say which version existed first. Maybe the constructor of the text is fluent in both languages or the texts have been proofread and corrected by a native speaker.

After the analyses it becomes clear that the translations both make the same statement, generally convey the same messages and have the same communicative function. Sometimes the choice of words or lexical items varies. Therefore, I cannot suggest or answer the question on which text existed first and which was translated. As mentioned before the project description is bound to a specific event and therefore leaves less room for interpretation while translating. Also, the recipients of this text are most likely experts or at least interested in environmental issues and therefore aware of certain vocabularies. One can presume that a community aware and interested in the work of the

Wuppertal Institute consists of environmentally interested people. They probably know a certain terminology or have general knowledge of special vocabularies either in English and German or at least in one of the languages. Employees should have an even better thesaurus. This assumption suggests that, the two texts could have been written by the same author.

Most project descriptions are written by the project-coordinator, which would in this case be Herrmann Ott. I assume that he is the author of both versions, based on the analyses of the two texts and generally knowing the project work of the Wuppertal Institute.

In general the subject of translation is not a matter of isolated words it is rather a dynamic process. Any translation is blurred to a higher or lower degree. In the analyses the word 'Ecology' and 'Umwelt' provide an insight in the difficulties of reasoning for certain terms. The choice of words therefore bases on the translator's preference, which can make one version sound stronger or weaker, although they indicate the same aspect. This is due to the fact that some words have a slightly different tone in the given context, which can be drawn back to certain domestic values.

Clearly, after taking secondary sources into consideration in the first part of this paper and analyzing a particular text in the second part, it seems illusionary to find direct symmetry between languages in general, although in this analysis, like in 3.3.5, it seems as if a direct symmetry is found.

Coconut Oil – The Oil of Life

Von Katherine Hibben

The Coconut (*cocos nucifera*) provides a nutritious source of meat, juice, milk, and oil that has fed and nourished populations around the world for generations. Nearly 1/3 of the world's population depends on coconut to some degree for their food and their economy, and among these cultures the coconut has a long and respected history.

Coconut oil is an edible and nutritional oil derived from the meat of matured coconuts and it has been consumed in tropical places for thousands of years. Studies done on native diets high in coconut oil consumption show that these populations are generally in good health, and don't suffer as much from many of the modern diseases of western nations where coconut oil is seldom consumed anymore.

Contrary to popular belief, coconuts are not indigenous to Trinidad and Tobago. It is thought that the first coconuts floated across the ocean from Africa and Asia. However, coconut was an integral part of Indian diet and life, and when indentureship brought many people to Trinidad from the Indian subcontinent, so too came the coconut and its culinary and cultural heritage. The kernel is extracted by hand and hand processed to remove the milk and the oil. It is widely used for cooking and beauty products, and is considered sacred to Hindus; being offered up to God during pujas. The oil is used for diya during Diwali and within Hindu homes on a daily basis; the nut itself is used to represent the womb during wedding ceremonies and the leaves are widely used in religious ceremonies as shades. The mid-ribs of the coconut leaf are also traditionally used in T&T to make co-coyea brooms, not just as cleaning tool for the home, but used also by Pundits in rituals to drive away demons and evil spirits. And who could forget in the land of Brian Lara that many a boys' first cricket bat is made from the branches of a coconut tree (including Lara's first bat!).

Coconut is highly nutritious and rich in fiber, vitamins, and minerals. It is classified as a 'functional food' because it provides many health benefits beyond its nutritional content. Coconut oil is of special interest because it possesses healing properties far beyond that of any other dietary oil and is extensively used in traditional medicine among Asian and Pacific populations. Pacific Islanders consider coconut oil to be the cure for all illness! The coconut palm is so highly valued by them as both a source of food and medicine that it is called "The Tree of Life". Only recently has modern medical science unlocked the secrets to coconut's amazing healing powers.

DIET

Once mistakenly believed to be unhealthy because of its high saturated fat content, it is now known that the fat in coconut oil is a unique and different from almost all other fats and possesses many health giving properties. It is finally gaining long overdue recognition as a nutritious health food.

Oils and fats are composed of molecules known as fatty acids. Coconut oil is predominantly a medium-chain fatty acid (MCFA) and the effects of this fatty acid are distinctly different from the (long-chain fatty acids) LCFA found in other foods. Why is this relevant? It is important because our bodies respond and metabolize each fatty acid differently. The MCFA found in coconut oil does not have a negative effect on cholesterol. In fact, they are known to lower the risk of heart disease and atherosclerosis (the thickening of artery walls).

Essential fatty acids are integral to a healthy diet, but like with most foods there are many different options, some of which will provide enhanced nutritional or health benefits. There are only few dietary sources of MCFA, and one of the best sources by far is coconut oil!

Weight-Loss

The fatty acids found in coconut oil can speed up metabolism faster than other fatty acids, because they are easily digested and converted into energy, therefore effectively promoting weight-loss. In fact, a study reported these acids to be three times more effective in raising metabolism than other acids, leading researchers to conclude that effective weight loss can be achieved by replacing long-chain fatty acids with medium-chain fatty acids. Coconut oil is also lower in calories than all other fats.

Cooking

Coconut oil is heat stable, making it suitable for cooking at high temperatures. It is slow to oxidize and has a shelf life of approximately two years. It does not form harmful by-products when heated to normal cooking temperatures like other vegetable oils do, so it is an ideal replacement oil for frying, roasting and baking!

HEALTH

Coconut oil provides a nutritional source of quick energy. It boosts energy and endurance, enhancing physical and athletic performance and also improves digestion and absorption of other nutrients including vitamins, minerals, and amino acids.

It is also a first-class antioxidant, and does not, like other oils, deplete the body's antioxidant reserves. It conditions and strengthens hair, reducing dandruff and improving other scalp conditions. It is a fabulous skin moisturiser; relieving dryness, preventing wrinkles, sagging skin, and age spots. It also helps to protect the body from the damaging effects of ultraviolet radiation from the sun and harmful free radicals that promote premature aging.

DISEASES

Coconut oil has many health benefits which are attributed to the presence of lauric acid, which when converted is highly toxic to viruses, bacteria and funguses. Coconut oil:

- Kills fungi and yeasts that cause candidiasis, ringworm, athlete's foot, thrush, diaper rash, and other infections.
- Eliminates skin conditions such as, fungal infections, acne, eczema, psoriasis, keratosis pilaris, rosacea and other skin complaints.
- Kills bacteria that cause ulcers, throat infections, urinary tract infections, gum disease and cavities, pneumonia, and gonorrhea, and other diseases.
- Expels or kills tapeworms, lice, and other parasites
- Kills viruses that cause influenza, herpes, measles, hepatitis C, SARS, AIDS, and other illnesses. (Extensive work is currently being undertaken into the use of coconut oil in the treatment of HIV/AIDS due to its strong, non-toxic, anti-viral properties).

There are countless other diseases and illness that it can help alleviate symptoms of, or act as a preventative measure against.

- Helps relieve symptoms associated with gallbladder disease.
- Relieves symptoms associated with Crohn's disease, ulcerative colitis, and stomach ulcers.
- Improves digestion and bowel function.
- Reduces inflammation.
- Supports tissue healing and repair.
- Supports and aids immune system function.
- Helps protect the body from breast, colon, and other cancers.
- Helps relieve symptoms associated with chronic fatigue syndrome.
- Relieves symptoms associated with benign prostatic hyperplasia (prostate enlargement).
- Reduces epileptic seizures.

- Helps protect against kidney disease and bladder infections.
- Helps prevent liver disease.

Perhaps most significant, is the current medial research into the use and consumption of coconut oil as a preventative and treatment measure in both type 1 and 2 diabetes and Alzheimer's Disease. As pharmaceutical companies fail to create a successful drug for Alzheimer's (and other dementias), will nature's coconut and coconut oil provide the solution to this epidemic of degenerative disease that now affects 44 million people worldwide, and is projected to increase to 76 million by 2030 if no viable cures are found.

Coconut oil is proving to be yet another wonder of nature that holds vast nutritional, health and beauty benefits, far exceeding other oils abilities. As more research is conducted on this valuable 'nut'; its properties and abilities, particularly in the field of disease treatment, will it continue to amaze us? What other secrets does it hold?

Coconut is widely available in T&T, however for use in cooking and on skin it is safer to use an organic, unrefined, cold pressed coconut oil (this is the oil in its most natural unprocessed form and contains no harmful by-products). It is available in organic and health food stores, or via the supplier below. The internet holds vast amounts of literature on the uses of coconut oil and how it can be ingested, applied and used. Please use trusted sources and do your research.