

Business Integrator

Das Magazin des Executive MBA-Studiengangs Business Integration

Hidden Brand Champions – Status quo und Erfolgsfaktoren der B-to-B-Markenführung

von Privatdozent Dr. Carsten Baumgarth

Relevanz und Stand

Harley Davidson, Apple, Nivea, Adidas oder auch die neuen Stars Bionade und Google. Das sind Marken! Heidel-

berger Druck, Mennekes, transfluid, Putzmeister, Lantal, Claas, Kuka, Rital, SEW-EURODRIVE und viele andere „Hidden Brand Champions“ (in Anlehnung an Professor Dr. Hermann Simon) sind weniger schillernd, weniger „sexy“ und finden sich auch selten in Büchern, Vorlesungen und Seminaren zur Markenführung. Es sind alles Beispiele für außerordentlich starke, sehr emotional von Menschen getragene und im Dialog mit Kunden geführte Marken, die häufig in ihren Märkten Weltmarktführer sind. Aber es sind B-to-B-Marken, die in der Bevölkerung mehr oder weniger unbekannt sind und denen auch in der Beratungs- und Wissenschaftswelt bislang nur eine geringe Aufmerksamkeit zuteil wird.

Die Führung solcher B-to-B-Marken unterscheidet sich deutlich von der Führung von Kosmetik-, Bekleidungs- oder Getränkemarken. Aber auch in dieser so scheinbar rationalen Welt der professionellen Einkäufer, der spezialisierten und gut ausgebildeten Ingenieure und Techniker, der Ausschreibungen und formalen Beschaffungsprozesse und der intensiven Verhandlungen spielen Marken eine entscheidende Rolle bei der Einkaufsentscheidung. Schon Lehmann und O'Shaughnessy konnten 1974 zeigen, dass die Firmenreputation in einer Liste von 17 verschiedenen Merkmalen

Privatdozent
Dr. Carsten
Baumgarth,
Marmara Univer-
sität Istanbul



in Abhängigkeit von der Kaufsituation im oberen Drittel der Relevanz (Rang 2-7) rangiert. Auch Homburg, Jensen und Richter zeigten 2006 in einer Conjoint-Studie, dass speziell bei neuartigen und wichtigen Kaufsituationen die Marke eine hohe Relevanz im industriellen Kaufverhalten besitzt (relative Wichtigkeit der Marke ist in diesen Situationen deutlich höher als die Wichtigkeit des Preises).

Außerdem deuten alle Prognosen auf einen zunehmenden Anteil des Wertes von immateriellen Ressourcen wie Marken am Gesamtunternehmenswert im B-to-B-Umfeld hin. Nach einer Studie von Ocean Tomo aus dem Jahr 2006 resultiert der Unternehmenswert amerikanischer Großunternehmen mittlerweile zu knapp 80 % aus immateriellen Vermögenswerten, wobei die Marke einen der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte darstellt. Spe-

AUS DEM INHALT

Seiten 1-4:
Hidden Brand Champions

Seiten 4&5:
Konsequent zum MBA

Seiten 6-8:
eProcurement-Systeme

Seiten 9-11:
Homo oeconomicus

Seiten 11&12:
Business Integrators' Way

Seiten 12-14:
Opening Ceremony Class of 2011
Graduation Ceremony Class of 2009

Seiten 14-16:
Varia

Seite 16:
Termine im 1. & 2. Quartal 2010

Seite 16:
Classnotes

ziell in Krisenzeiten dürften B-to-B-Unternehmen mit einer starken Marke deutlich größere Überlebenschancen besitzen als Unternehmen mit einer schwachen Marke. Politik, Investoren, Banken und auch Lieferanten sowie Kunden werden Beziehungen in Krisenzeiten eher mit Unternehmen mit einer hohen Reputation aufrechterhalten. Aber auch nach der aktuellen Krise werden Unternehmen im industriellen Umfeld ohne eine starke Marke zunehmend Schwierigkeiten bekommen, den Wettbewerb, der durch das weitere Erstarken von Unternehmen aus den BRIC-Staaten und anderen Emerging Markets an Schärfe zunehmen wird, zu bestehen.

Es zeugt von schweren Managementfehlern, wenn man sich mit der Führung seiner Marke(n) nicht professionell auseinandersetzt und die Entwicklung dieser Marken dem Zufall überlässt oder diese Aufgaben an externe Dienstleister auslagert. Allerdings zeigt eine empirische Studie, dass sich die B-to-B-Industrie bislang nicht besonders systematisch und umfassend mit der Markenführung beschäftigt hat (vgl. Abbildung). Insbesondere in der internen Verankerung

der Marke im Unternehmen sowie im Markencontrolling bestehen eklatante Defizite.

Um dieses Defizit zu reduzieren und die Qualität der B-to-B-Markenführung zu steigern, werden anschließend sieben Erfolgsfaktoren skizziert. Diese sind nicht als „Gesetze“ zu verstehen, sondern als Anregung sich mit der B-to-B-Markenführung ganzheitlich auseinanderzusetzen. Die angesprochenen Konzepte und die erwähnten Fallbeispiele können in dem vom mir aktuell herausgegebenen Werk „B-to-B-Markenführung: Grundlagen, Konzept, Best Practice“ detailliert nachgelesen werden.

Erfolgsfaktoren der B-to-B-Markenführung

Eindeutige und schriftlich fixierte Markenpositionierung

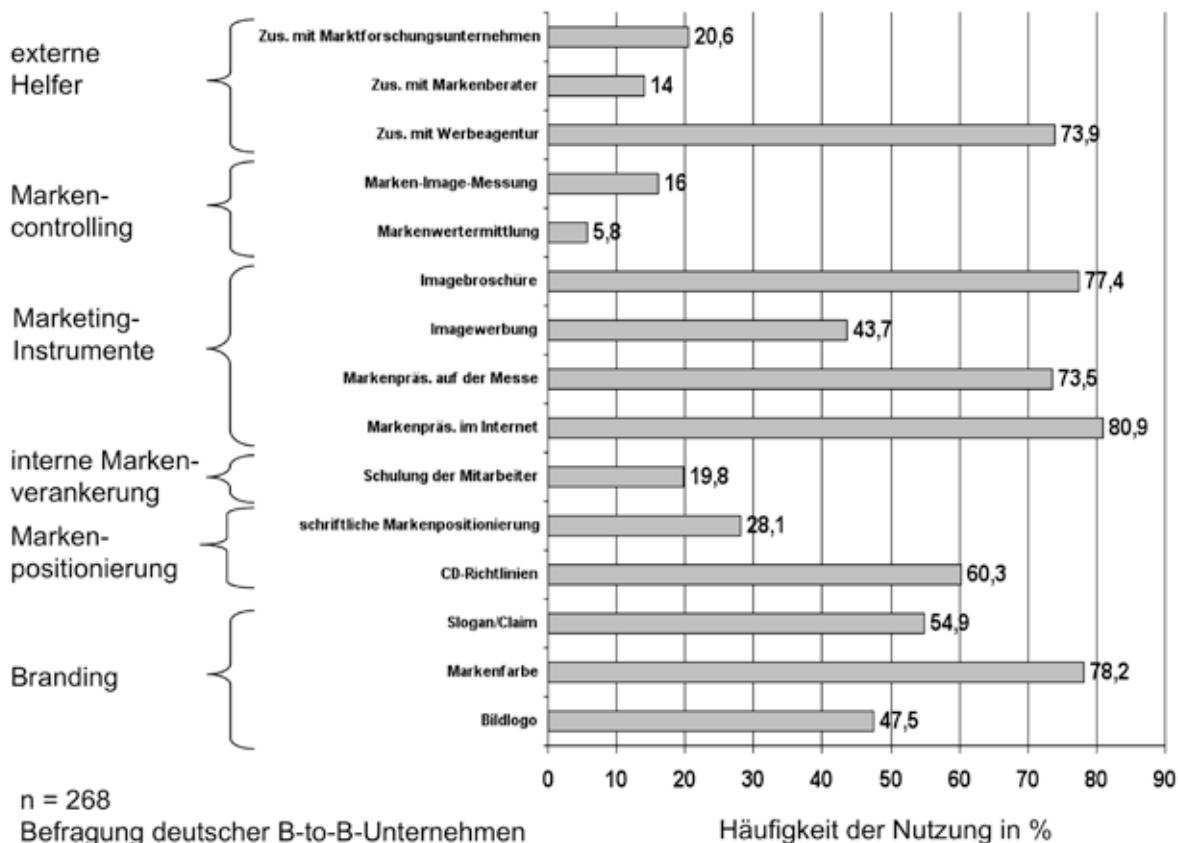
Ausgangspunkt jeglicher Markenüberlegungen stellt die Formulierung einer Markenpositionierung dar. Häufig fehlt in der Praxis eine schriftlich fixierte Markenpositionierung oder diese umfasst Gemeinplätze wie Qualitäts- und Technologieführer oder Kundenorien-

terung. Eine gute Markenpositionierung sollte sich auf wenige (**Fokussierung**), im Vergleich zum Wettbewerb **differenzierende**, für alle Mitarbeiter **verständliche**, für das Unternehmen auch **authentische** und für den Kunden heute und zukünftig **relevante** Markenwerte beschränken.

Die Formulierung einer guten Markenpositionierung kann durch Workshops und die diversen Markenmodelle unterstützt werden. Aber die Qualität einer Markenpositionierung hängt ebenso von der konsequenten Implementierung ab. Neben einer schriftlichen und damit verbindlichen **Fixierung** der Markenpositionierung muss die Markenpositionierung auch über einen längeren Zeitraum **konstant** und zu einem Zeitpunkt über alle Markenkontaktpunkte hinweg **konsistent** umgesetzt werden.

Klare und für den Kunden nachvollziehbare Markenstrategie

Im B-to-B-Bereich dominiert die Dachmarkenstrategie. Dies ist auch vor dem Hintergrund sich sehr schnell wechselnder Leistungen, kundenindividueller Leistungen und auch



dem bisherigen Entwicklungsstand der B-to-B-Markenführung nachvollziehbar. Allerdings ist diese Strategie häufig nicht optimal, da die Dachmarke dann alle Leistungen abdecken muss, wodurch nur eine sehr allgemein gefasste Markenpositionierung möglich ist.

Daher bietet es sich häufig an, **Markenhierarchien**, d. h. die Kombination von Dachmarke mit weiteren Markenebenen, zu etablieren. Allerdings sind neben den Kosten auch die Wirkungen auf

den industriellen Kunden zu berücksichtigen. Dieser muss die Markenhierarchie verstehen, diese muss ihm die Kaufentscheidung erleichtern und nicht erschweren. Kryptische Buchstaben- und Zahlenkombinationen, ausufernde und komplexe Markenhierarchien oder eine fehlende Logik helfen da nicht weiter.

Ein erfolgreiches Beispiel für eine klare Markenhierarchie ist die Marke *Tork*. Diese Marke deckt das professionelle Segment des Unternehmens SCA bei Hygieneprodukten ab. Auch diese Marke führte eine Vielzahl von Subbrands mit fehlender Logik und wenig aussagefähigen Namen, Buchstaben und Zahlen. Dies wurde durch eine Reduzierung auf drei Subbrands (*Tork Universal*, *Tork Advanced* und *Tork Premium*) in eine für die Zielgruppe klare Markenhierarchie überführt.

Merkfähiges und emotionales Branding und Design

Branding und Design haben insbesondere zwei Aufgaben: **Wiedererkennung** und **Unterstützung der Positionierung**. Dies ist aber nur möglich, wenn das Branding (Name, Logo, Slogan etc.) und das Design (Produkt, Gebäudearchitektur etc.) entsprechend gestaltet werden. In der B-to-B-Praxis ist das Branding und das Design häufig noch ein Bereich mit einem hohen Verbesserungspotential. Deren Gestaltung ist häufig willkürlich und spiegelt eher den persönlichen Geschmack des Vorstands oder des Marketingleiters wider. Nichtssagende Buchstabenkombinationen oder Zahlen sind weder merkfähig noch emotional. Das neue Branding *Traigo* für kompakte Elektrostapler der Marke *Toyota* ist bestimmt merkfähiger und ansprechender als der alte Name *7FBest*.

Integrierte und differenzierte Kommunikation

Marke und Markenvertrauen entsteht aus konsistenter Kommunikation. Daher ist eine B-to-B-Marke nur dann stark, wenn es gelingt, die verschiedenen Markenkontaktpunkte in **formaler, inhaltlicher** und **zeitlicher** Hinsicht zu synchronisieren. Dies ist umso mehr notwendig, da die Anzahl an Kommunikationsinstrumenten rasant ansteigt (z. B. Social Media) und

im B-to-B-Bereich insbesondere durch die vielen persönlichen Kommunikationskontakte (z. B. Vertrieb, Call-Center, Techniker, Servicepersonal) noch einmal deutlich über der Anzahl an Markenkontaktpunkten im Konsumgüterbereich liegt. Daher ist eine Integration der Kommunikation keine Kür, sondern eine absolute Notwendigkeit und Schwerstarbeit im B-to-B-Bereich.

Neben der Integration besteht häufig auch in der Gestaltung der Kommunikation noch Verbesserungsbedarf. Kommunikation, auch im B-to-B-Bereich, muss zunächst einmal **auffallen** und dann **gefallen**. Der von fast allen B-to-B-Unternehmen eingesetzte blaue Farbcode und die detailgetreue Fotografie des neuesten Produktes erfüllen diese Funktionen eher selten. Dass es auch im B-to-B-Bereich anders gehen kann zeigen erfolgreiche Beispiele wie die Kampagnen für *Lexware* oder für die Marke *Garant* der *Hoffmann Group*.

Markenorientierter Vertrieb und markenorientierte persönliche Kommunikation

Wie schon erwähnt, ist ein großer Teil der B-to-B-Markenkommunikation persönliche Kommunikation. Und diese geschieht zum größten Teil in der Interaktion zwischen Vertrieb und Kunden. Der starke Einfluss der persönlichen Kommunikation im Vergleich zur medialen Kommunikation auf die B-to-B-Markenstärke konnte auch empirisch nachgewiesen werden. Allerdings sind ein markenorientierter Vertrieb und damit auch eine markenorientierte persönliche Kommunikation aus zwei Hauptgründen eine echte Herausforderung: Zum einen gibt es zwischen Marketing und Vertrieb regelmäßig in der Unternehmenspraxis Konflikte und Machtkämpfe. Zum anderen sind Vertriebsmitarbeiter an der „Front“ und damit nur schwer steuer- und kontrollierbar.

Um die Streitigkeiten zwischen diesen beiden Abteilungen zu reduzieren, bieten sich **organisatorische Lösungen** (z. B. gemeinsamer Vorstand für Marketing und Vertrieb, Bildung von Markenteams aus Marketing und Vertrieb, eindeutige Regeln) an. Die zweite Hürde ist nur bedingt durch

angepasste Vergütungssysteme und organisatorische Regelungen zu überwinden. Es geht nur, wenn es der Markenführung gelingt, den eigenen Vertrieb von der Wichtigkeit der Marke und deren Inhalte zu **überzeugen**. Dies wird anschließend unter dem Thema „Interne Markenverankerung“ skizziert.

Interne Markenverankerung

Eine starke B-to-B-Marke hängt ganz entscheidend davon ab, dass die Mitarbeiter von der Bedeutung der eigenen Marke **überzeugt** sind, dass sie die Markeninhalte **kennen** und dass sie sich für die Marke **engagieren**. Dies ist im Vergleich zur klassischen Konsumgütermarke eine der Hauptunterschiede. Durch die vielen persönlichen Kontakte sowie die ständige Entwicklung neuer oder kundenindividueller Leistungen ist es von zentraler Bedeutung, die Marke zunächst intern bei allen Mitarbeitern zu verankern.

Neben einer entsprechenden Kultur (**Markenorientierung**) lässt sich eine Marke durch eine Vielzahl von Konzepten und Instrumenten intern verankern. Mögliche Ansätze sind das **Vorleben** der Marke durch die Top-Führungskräfte, verschiedene Maßnahmen des **Personalmanagements** (z. B. Schulungen, Eingliederungsprogramme für neue Mitarbeiter) und der **internen Kommunikation** (z. B. Storytelling, interne Kommunikation der medialen externen Kommunikation). Entscheidend ist aber, dass erkannt wird, dass Markenführung im B-to-B-Bereich nicht die Aufgabe der (zahlenmäßig häufig kleinen) Marketingabteilung ist, sondern das gesamte Unternehmen, alle Funktionsbereiche und alle Mitarbeiter betrifft.

Umfassendes, systematisches und kontinuierliches Markencontrolling

B-to-B-Markenführung kann nur ein erfolgreiches Konzept werden, wenn es im Unternehmen nachhaltig implementiert ist. Dies setzt voraus, dass dem Top-Management der Sinn der B-to-B-Marke immer bewusst ist und der (ökonomische) Erfolgsbeitrag nachgewiesen wird (**Legitimationsfunktion**). Ferner ist es gerade auch vor dem Hintergrund des bisher geringen Niveaus der B-to-B-Markenführung in

den meisten Unternehmen notwendig, zu lernen (**Lernfunktion**).

Für beide Aspekte benötigt man Feedback über die Wirkungen einzelner Maßnahmen der B-to-B-Markenführung sowie über die Gesamtstärke der B-to-B-Marke. Und diese Informationen sind nur durch ein professionelles Markencontrolling zu realisieren. Ein solches zeichnet sich u. a. durch **leistungsstarke Instrumente** und deren professionelle Anwendung, durch ein **umfassendes Controlling** sowohl der internen Markenverankerung als auch der Markteffekte (z. B. Loyalität, Markenstärke, Marktanteil) und ökonomischen Effekte (z. B. Preispremium, Markenwert) sowie einen **kontinuierlichen** und **standardisierten** Einsatz aus.

Fazit

B-to-B-Marken und deren professionelle Führung werden immer wichtiger. Zukünftig reicht es nicht aus, (noch) Technologieführer und Exportweltmeister zu sein, sondern auch in der Marktbearbeitung zur Weltspitze zu gehören. Allerdings handelt es sich bei der B-to-B-Marke nicht um ein zusätzliches dreimonatiges Projekt, sondern um einen kontinuierlichen, steinigen, kreativen und das gesamte Unternehmen betreffenden Veränderungsprozess. Einige wichtige Bausteine wurden skizziert. Die Weihnachtszeit und der Jahreswechsel sind häufig auch die Gelegenheit über echte Veränderungen im Unternehmen jenseits des Tagesgeschäfts nachzudenken. Und die B-to-B-Marke ist es wert, darüber nachzudenken.



Neuerscheinung: B-to-B-Markenführung
(www.b2b-marke.de)

Konsequent zum MBA

von Cristina Petreanu, MBA

Frau Cristina Petreanu war die erste Studentin des MBA-Studiengangs Business Integration aus Rumänien. Für jedes der Module reiste sie fast 1.700 km aus Ploiești, einem bedeutenden rumänischen Wirtschaftszentrum, an. Im Oktober 2009 hat Frau Petreanu ihr Studium erfolgreich abgeschlossen. In diesem Beitrag beschreibt sie die Motivation den MBA-Weiterbildungstudiengang in Würzburg zu absolvieren, welche Schwierigkeiten bestanden und welchen Nutzen sie aus dem MBA Business Integration ziehen konnte.

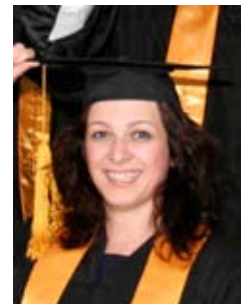
Häufig werde ich gefragt, warum ich meinen MBA im Ausland erworben habe. Die Antwort darauf liegt auf der Hand, wenn man den Markt für Top-MBA-Programme analysiert: Hier wird keine einzige Hochschule aus Rumänien geführt. Das Niveau des rumänischen Unterrichtswesens befindet sich leider noch auf einem qualitativ relativ niedrigen Niveau. Bedauerlicherweise gibt es auch den kontraproduktiven Trend bei Studierenden, Urkunden, also Diplomen, Zertifikaten usw., nachzulaufen, statt sich wirklich weiterzubilden und richtig zu

studieren. Im Klartext: Wer eine Uni besucht, ist teilweise vorrangig am Abschlussdiplom interessiert und weniger am Studium selbst. Ich wollte aber den MBA nicht machen, um einen Titel einzuheimsen und dann auf meine Visitenkarte zu schreiben oder um mich am Arbeitsplatz damit zu brüsten. Es ging einfach um meine Weiterbildung, die mir sehr wichtig ist und bei der ich auch sehr wählerisch bin.

Deshalb wollte ich ein MBA-Programm absolvieren, das eine echte intellektuelle Herausforderung darstellt und mich persönlich weiterbringt. So habe ich mich entschieden, den MBA in Deutschland zu erlangen, weil das Bildungssystem dort mehr an der Praxis orientiert ist, verglichen mit dem, was bei uns angeboten wird, wo uns nur blanke Theorie eingetrichtert wird, mit der wir auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen haben. Außerdem ist eine Studienzeit im Ausland inzwischen ein wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl. Viele Unternehmen sind an Bewerbern mit Auslandserfahrung interessiert. Dies liegt unter anderem auch daran, dass sich in den letzten 20 Jahren zahlreiche interna-

tionale Konzerne entschieden haben, in Rumänien zu investieren und gut qualifizierte Mitarbeiter suchen.

Nach meiner Entscheidung für Deutschland musste ich jetzt dort das für mich am besten geeignete Programm suchen. Ein wichtiges Kriterium zur Vorauswahl aus den unglaublich vielen Angeboten war das Renommee der Hochschule. Würzburg ist eine alte und traditionsreiche Universitätsstadt. Die Julius-Maximilians-Universität Würzburg ist national und international berühmt. Sie ist nicht zuletzt auch die älteste Universität in Bayern, was auf eine besondere Erfahrung schließen lässt.



Cristina Petreanu
(Class of 2009)

Tradition alleine reicht aber nicht aus. Diese haben auch andere Hochschulen. Maßgeblich für meine Entscheidung für das Programm Business Integration war die konsequente Berücksichtigung der Informationsverarbeitung als Werkzeug zur Lösung betriebswirtschaftlicher Aufgabenstellungen in und zwischen internationalen Unternehmen. Die Partnerschaft mit den amerikanischen Universitäten Fort Myers (Florida) und Boston (Massachusetts) bringt einen weiteren exzellenten Mehrwert, z. B. durch interkulturellen Informationstransfer und Erfahrungsaustausch im geschäftlichen Bereich. Beides war für mich sehr wichtig und ein ausschlaggebender Anreiz zur Bewerbung.

Nach der Einschreibung an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg stand ich durch meine Entfernung zum Studienort während des Studiums immer wieder einmal vor besonderen Herausforderungen. Dies begann beispielsweise mit der wiederkehrenden Buchung einer Unterkunft. Diese habe ich normalerweise mindestens einen Monat im Voraus gebucht und dies hat dann immer reibungslos funktioniert. Mit der Zeit wurde ich zuletzt etwas nachlässig und verpasste den einen oder anderen Termin und musste dann feststellen, dass die Unterkünfte im letzten Semester aufgrund einer Messe beinahe ausgebucht waren. Doch

nach einem Rundruf an alle Kollegen und Professoren hat sich in der letzten Minute auch dieses Problem erledigt.

Die Anreisetickets für Flug und Zug habe ich immer einen Monat im Voraus gebucht, da ich sonst insbesondere für den Flug das Doppelte hätte bezahlen müssen. Keine Planung kann aber perfekt genug sein. Aus eigener leidvoller Erfahrung kann ich sagen, dass es sehr sinnvoll ist, sich vor der Anreise Gedanken über eventuelle Streiks bei den öffentlichen Verkehrsmitteln zu machen.

Eine weitere Herausforderung war die Sprache. Deutsch ist nicht meine Muttersprache. Ich habe mir meine Kenntnisse in der Schule mühsam erwerben müssen. Im Bewerbungsgespräch wurde mir zwar zugesichert, dass meine Deutschkenntnisse absolut ausreichend seien (*Anm. d. Red.: Dies ist auch so; vgl. Artikel*). Manchmal kam es mir aber dann schon so vor, als ob ich von einer Sache spreche und die anderen von etwas ganz anderem. Im Großen und Ganzen haben wir uns aber sehr gut verständigen können. Die Teilnahme am MBA-Programm hat meine Sprachkompetenz auf jeden Fall gefördert und auch dies allein war schon ein Gewinn für mich.

Wirklich problematisch war die Literaturrecherche für Hausarbeiten oder

die Masterarbeit. Aufgrund der Distanz zwischen meinem Wohnort (Ploiești, Rumänien) zu deutschen Bibliotheken war der Zugriff auf relevante und geeignete Quellen sehr schwierig. Ich konnte eben nicht einfach einmal abends noch schnell zu einer guten Hochschulbibliothek gehen. Die Verfügbarkeit einiger durch die Universität zum Download angebotener E-Books war für meine Anforderungen nicht ausreichend. Ich fürchte, dass sich dieser Nachteil negativ auf meine Durchschnittsnote ausgewirkt hat.

Insgesamt kann ich aber festhalten, dass ich durch den MBA Business Integration ein weitaus größeres Verständnis über die Abläufe in und zwischen Unternehmen erhalten habe. Ich habe gelernt, Arbeitsabläufe „über den Tellerrand“ hinaus zu betrachten, zu analysieren und zu verbessern. Auf jeden Fall hoffe ich, dass diese Fähigkeiten, die ich durch den MBA erworben habe, zukünftig auch von meinem Arbeitgeber ausgeschöpft werden.

Besonders gut fand ich das Programm an sich, die Organisation, den Umgang der Professoren mit den Teilnehmern und das allgemeine Klima. Der praktische Teil des Lehrgangs war sehr hilfreich und produktiv. Das hatte ich ja auch erwartet und das hilft mir auch in meiner beruflichen Laufbahn am meisten.

eProcurement-Systeme für privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Organisationen

von Dr. Christian Schneider und Dipl.-Kfm. Falco Winschel

Warum eProcurement?

Senkung von Beschaffungskosten, Transparenz des Einkaufsverhaltens, Automatisierung von Abläufen sowie die Integration von Prozessen über Systemgrenzen hinweg – zahlreiche Hoffnungen werden in Unternehmen und der öffentlichen Hand mit dem Thema eProcurement verbunden. Grundlage für diese Erwartungshaltung ist der Einsatz von elektronischen Systemen – regelmäßig unter Nutzung des Internets – zur Durchführung von

Dr. Christian Schneider,
Vorstand
SYSTEMIS AG,
Würzburg



Beschaffungsvorgängen für Güter und Dienstleistungen.

Dipl.-Kfm. Falco Winschel,
Projektleiter
SYSTEMIS AG,
Würzburg



Schenkt man Fachbüchern aus der „Blütezeit des eBusiness“ Glauben, so

sind Einsparungen von bis zu 80% durch konsequenten Einsatz von eProcurement erzielbar. Gut zehn Jahre später und mit etwas Abstand betrachtet, hat sich diese sehr ambitionierte Zielsetzung als nicht haltbar erwiesen. Je nach Ausgangslage sind vermutlich Einsparungen zwischen 15% und 30% realistisch und realisierbar. Jedoch sind z. B. „nur 15%“ der Beschaffungsausgaben des Freistaats Bayern oder von Audi eine interessante Summe! Hält man sich zudem noch vor Augen, dass diese Einsparungen nach Amortisation der Anfangsinvestitionen und nach Deckung der laufenden Kosten für eine Organisation nichts anderes als eine Erhöhung der verfügbaren Mittel bzw. des Gewinns bedeuten, so scheint der NICHT-Einsatz von eProcurement-Systemen eine unverantwortliche Verschwendung zu sein.

Einordnung in das Gesamtszenario der öffentlichen Beschaffung

Die elektronische Unterstützung der Beschaffung im Rahmen von eProcurement-Initiativen erfolgt bei öffentlichen Auftraggebern regelmäßig im Bereich der elektronischen Vergabe. Alleine hier werden die möglichen Einsparungen von einigen Autoren auf gegenwärtig 1 Milliarde Euro beziffert – wegen des zunehmenden Beschaffungsvolumens mit steigender Tendenz. Durchgängiges eProcurement in der öffentlichen Verwaltung ist jedoch mehr als nur elektronische Vergabe.

In einem ganzheitlichen Beschaffungsszenario stehen die eher strategisch ausgerichteten Vergabeprozesse in enger Bindung zu den operativen Einkaufsprozessen. Regelmäßig mündet

ein Vergabeprozess in einem Rahmenvertrag, der angeschlossenen Abteilungen einer Organisation als Grundlage für Abrufe z. B. von Büromaterial dient. Dabei ist es keineswegs nur die Reduzierung der Einstandspreise, welche sich durch Bündelungseffekte erzielen lässt (denn an dieser Preisschraube lässt sich nicht beliebig oft drehen). Es ist vielmehr die dramatische Senkung der Prozesslaufzeiten und damit der Prozesskosten für die Durchführung der Abrufe und des sich gegebenenfalls anschließenden Genehmigungsverfahrens.

Zentral vs. Dezentral

Wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen so sind auch in öffentlichen Verwaltungen unterschiedliche Klassifizierungen von operativen Einkaufsprozessen denkbar. Grundlegende Bedeutung hat jedoch die Unterteilung in zentralen oder dezentralen Einkauf.

In der reinen Theorie ordnet der dezentrale Ansatz Kompetenzen für die Bestellung denjenigen Personen zu, bei denen der Bedarf anfällt. Benötigt also ein Mitarbeiter einen Bleistift, Papier oder einen neuen Toner, löst dieser Mitarbeiter einen Bedarf aus und kann – bei Einhaltung vorgegebener Kriterien unmittelbar – eine Bestellung beim Lieferanten erzeugen.

Kriterien für eine direkte Bestellung können sein, dass der Abruf aus einem Rahmenvertrag erfolgt oder unterhalb einer bestimmten Wertgrenze liegt. Ein großer Vorteil des dezentralen Modells ist, dass durch die unmittelbare Bestellung nur geringe Prozesskosten anfallen. Der Bedarfsmelder muss

keine langwierige Genehmigung abwarten, sondern kann das gewünschte Produkt sehr schnell erhalten. Als Nachteil ist aufzuführen, dass bei dezentralen Einkaufsprozessen nur eine Teilsicht der beteiligten Personen auf die Einkaufsprozesse zustande kommen kann, da der Fokus auf einzelnen Einkaufsentscheidungen liegt.

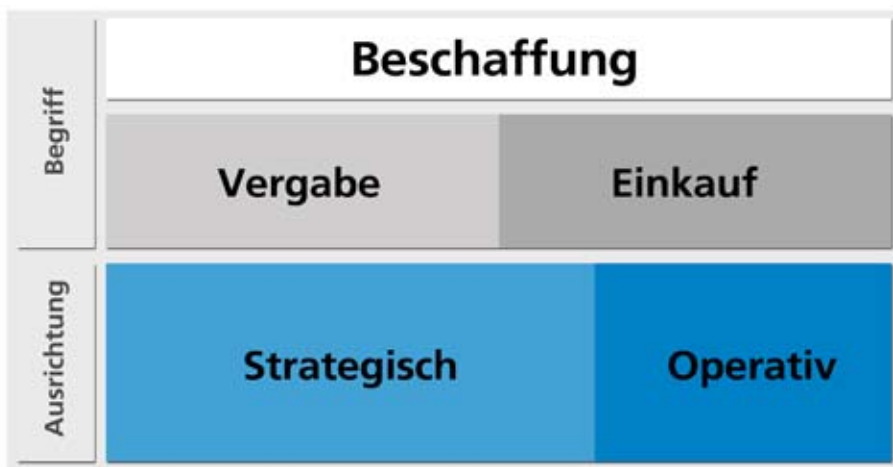
Das andere Extrem – der zentrale Einkauf – hebt diese Schwächen auf. Der Möglichkeit zur Bündelung von Einkaufsprozessen, einer Gesamtsicht auf diese sowie die Unterstützung strategischer Einkaufsentscheidungen stehen jedoch teilweise lange und unflexible Prozessmodelle und bedarfsferne Entscheidungen gegenüber.

Stärken vereinen und nutzen

Der Einsatz eines modernen eProcurement-Systems kann die Stärken dieser beiden Ansätze vereinen – ohne zwangsläufig auch die Nachteile in sich zu tragen. Operative Einkaufsprozesse können schlank und flexibel sein und dennoch eine Gesamtsicht auf das Einkaufsverhalten des Unternehmens oder der Verwaltung erlauben. Diese unterstützt zum einen strategische Einkaufsentscheidungen (z. B. die Anbahnung von Rahmenverträgen). Zum anderen ist durch den Einsatz eines IT-Systems die automatisierte Bedarfsbündelung möglich, was letztlich dem Käufer und mittelbar dem Handelspartner – durch gestiegene Lieferkontingente – zu Gute kommen kann.

In der Praxis kann dezentrale elektronische Beschaffung jedoch auch bedeuten, dass es in einzelnen Fachabteilungen nur eine Person gibt, welche als Nutzer des elektronischen Beschaffungssystems agiert. Diese Person selbst bekommt Bedarfsmeldungen von den eigentlichen Bedarfsmeldern per Telefon, Fax, eMail oder per Zuruf genannt und überträgt diese dann ins Einkaufssystem. Dass es auf diese Weise zu Fehlern kommen muss, ist nahezu unausweichlich – mit der Folge, dass alle Beteiligten mit dem Ergebnis unzufrieden sind. Daher sollten möglichst viele Bedarfsträger einen direkten Zugang zum eProcurement-System erhalten.

Die Praxis zeigt leider auch, dass gerade in dezentralen Szenarien, in wel-



Abgrenzung Beschaffung – Vergabe – Einkauf

chen die Masse der Bedarfsmelder ein System auch direkt nutzen soll, sich oftmals sehr fein ausdifferenzierte Genehmigungsprozesse anschließen. Diese beruhen allerdings oft auf vermeintlich organisatorischen Besonderheiten einer Institution und nicht auf fachlichen Notwendigkeiten. Einsparpotentiale bleiben so ungenutzt. Eine Lösung dieses Problems liegt zwar außerhalb des direkten Einflusses eines eProcurement-Projektes, jedoch kann im Vorfeld der Implementierung häufig ein Test- oder Prototyp-Bereich gefunden werden, der mit schlanken Prozessen und somit deutlichen Einsparungen gute Argumente für eine folgende Prozessvereinfachung der Gesamteinstitution liefert.

Kosten

Die Frage nach den Kosten für ein eProcurement-System ist nur mit einem klaren „es kommt darauf an“ zu beantworten! Die Einführung eines leistungsfähigen Systems ist je nach Funktionsumfang und Konfiguration aber bereits ab 25.000 € realisierbar.

Um die Einführungskosten überschaubar zu halten und die positiven Effekte einer Einführung schnell zu realisieren, sollten folgende Rahmenbedingungen beachtet werden:

- Die Einführung findet zuerst im Rahmen einer Pilotierung nur in ausgewählten Bereichen statt.
- Es erfolgen keine Änderungen bestehender (Einkaufs-)Prozesse parallel zur Einführung des Systems.
- Es werden hauptsächlich Standard-Kataloge im System abgebildet.

Erfahrungsgemäß lassen sich auf diese Weise bereits Einsparungen von 5% der operativen Einkaufskosten erzielen. Der schnelle Start, mit einem einfachen Modell wird so zum Grundstein für den folgenden Ausbau des Systems und damit die kontinuierliche Ausweitung der Einsparmöglichkeiten:

- **Reduzierte Einstandspreise:** Für wiederkehrende Bedarfe werden Ausschreibungen durchgeführt bzw. Rahmenverträge zur Verfügung gestellt.
- **Vereinfachung der Bestell- und Genehmigungsprozesse:** Hier verbirgt sich enormes Einsparpotential,

welches sich durch Automatisierung, Reduzierung von Laufzeiten und Budgetverteilung mit nur noch zyklischer Verbrauchskontrolle unbürokratisch realisieren lässt. Das bereits produktive System sammelt dabei fortlaufend Daten, welche zur Analyse des Verbrauchs herangezogen werden können.

- **Integration in ein ERP-System:** Der Zugriff auf konsistente Daten im Bereich Bestellwesen und Finanzbuchhaltung erleichtert die Durchführung von Budgetprüfungen und die Übertragung von Bestelldatensätzen sowie Stornierungen. Dadurch erhöht sich auch die Revisionssicherheit der Gesamtlösung und der Folgeaufwand in der Buchhaltung wird reduziert.

Erfolgsfaktoren

Den wichtigsten Beitrag zum Erfolg eines eProcurement-Projektes liefert jedoch nicht die eingesetzte Software, sondern es sind die Menschen, welche tagtäglich mit der Lösung arbeiten. Dieser Umstand muss in jeder Phase des Projekts, von Auswahl des Implementierungspartners bis zur Nachbetreuung im Produktivbetrieb, berücksichtigt werden. Es ist für das Projektteam von entscheidender Bedeutung, möglichst von Beginn an mit für Veränderungen aufgeschlossenen Fachabteilungen zusammenzuarbeiten, so dass bereits früh Multiplikatoren aus den Reihen der Anwender gewonnen werden. Schulungen und Workshops, also die aktive Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter in Fragen der Nutzung und Ausgestaltung des Systemverhaltens tragen dazu bei, dass das neue Verfahren als ein Schritt nach vorn anerkannt wird.

Natürlich kann auch ein gutes Team funktionale Beschränkungen, die an einer nicht adäquaten eProcurement-Software liegen, nicht kompensieren. Daher sollten bei der Auswahl der Software folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Die Einführung darf nicht zwangsläufig mit hohen Aufwänden für die Durchführung einer Ist-Analyse des Einkaufsverhaltens verbunden sein. Vielmehr muss ein direkter Start mit Standardprozessen und Standardformularen möglich sein.

- Eine einfache Anpassung des Layouts wird zur Erhöhung der Akzeptanz innerhalb einer Institution führen („unsere Einkaufslösung“).

- Bereits verfügbare Kataloginhalte und die zugehörigen Stammdaten sollen unkompliziert eingebunden werden („diese Produkte des Lieferanten kenne ich“).

- Sofern eine individuelle Prozessmodellierung notwendig ist, kann eine rudimentäre Abbildung der Ist-Situation zunächst zielführender sein als eine langwierige Abstimmung neuer, optimierter Prozessmodelle. Dies setzt jedoch eine hohe Flexibilität der genutzten Softwarelösung voraus, um spätere Anpassungen im laufenden Betrieb mit überschaubaren Folgekosten integrieren zu können.

- Das Katalogsystem muss in der Lage sein, als Multi-Lieferanten-Katalog mit unterschiedlichsten Katalogtypen und -formaten umzugehen. Neben etablierten Import-Standards (z. B. BMEcat) ist die Möglichkeit, Kataloginhalte zur Integration kleinerer, ortsansässiger Lieferanten über CSV-Dateien einzulesen, vorteilhaft. Auch die Integration externer Kataloge über eine OCI-Schnittstelle sollte zum Standard gehören und ohne aufwendiges Customizing nutzbar sein.

- Im Sinne eines flexiblen und anpassbaren Betriebsmodells muss der Eigenbetrieb der Lösung ebenso möglich sein wie deren Betrieb als Software-as-a-Service. Besonders im Service- oder ASP-Modell müssen die Möglichkeit zur Anbindung angrenzender Fachverfahren wie auch die sichere Datenübertragung über das Internet gewährleistet sein.

Letztlich stellt die Entscheidung für ein eProcurement-System eine strategische Investition dar, die durch einen schnellen, unkomplizierten Start die zeitnahe Erst-Realisierung von Einsparungen ermöglicht. Gleichzeitig ist damit der Grundstein gelegt, um in Zukunft durch den organisationsweiten Roll-Out der Lösung eine weiterführende Verbesserung nicht nur des operativen Einkaufs durchzuführen und somit nachhaltige Kosteneinsparungen zu erzielen.

Der *Homo œconomicus* als Sammler und Onkel Dagoberts Irrtum

von Professor Dr. Karl-Heinz Lembeck

Der Gedanke, dass der *Homo œconomicus* als eine Art Sammler zu verstehen sei, ist vielleicht weniger originell, als die damit verbundene These, dass u. a. eine Verwechslung unterschiedlicher Funktionen des Sammelns einer der möglichen Gründe für die aktuelle ökonomische Krise sein könnte. Veranlasst ist diese Vermutung durch die von Peter Bofinger vertretene These, wonach die Dagobert-Duck-Mentalität mancher Volkswirtschaften als Mitauslöser der aktuellen Probleme gelten dürfe. Das ist interessant, weil Onkel Dagobert bekanntlich beides zugleich ist: der Prototyp des Kapitalisten sowohl als des Sammlers, mit allen Attributen, die den Sammler auszeichnen. Dass darin womöglich Konfliktpotential lauert, soll hier jedoch nicht mit volkswirtschaftlichen sondern anthropologischen Argumenten diskutiert werden.

Zu unterscheiden sind zwei Haupttypen des Sammelns: der Vorsorgetyp vom ästhetischen Typ. Der erste Typ ist für das menschliche Leben schlechterdings unverzichtbar, weil der Mensch um das Verhältnis seiner Gegenwart zur offenen Zukunft weiß und weil ihn deshalb bereits die Antizipation möglicher künftiger Mängel dazu zwingt, Vorräte zu bilden. Das Sammeln steht insofern unter der Idee der Bevorratung haltbarkeitsdauernder Lebensmittel aus den Überschüssen der Gegenwart. Allerdings ist uns nun mancher Bedarf, den wir morgen haben werden, heute noch gar nicht bekannt. Die Vorbereitung darauf setzt daher die Sammlung von Mitteln voraus, deren Besonderheit gerade darin besteht, dass sie *nicht spezifisch* sind, so dass sie mit möglichst großer Flexibilität gegen eventuelle Not einzusetzen sind. Zu den wichtigsten universellen Mitteln dieser Art zählt nun gewiss das Geld.

Jedoch meinen wir nun, wenn wir von Sammlung und Sammeln sprechen, in erster Linie gerade kein derart zweckgebundenes Sammeln. Solche

Zweckgebundenheit findet sich beim Sammeln von Briefmarken oder Bierdeckeln ja gerade nicht. Derartige Sammlungen sind wesentlich zweckfrei, obgleich ihre Gegenstände einst durchaus Mittel zu bestimmten Zwecken waren. Briefmarken galten und gelten noch immer als Nachweis für bezahltes Porto, die Bierdeckel sollten Flecken auf dem Tisch verhindern und ganz nebenbei für das richtige Getränk werben. Aber die Sammler, die solche Gegenstände sammeln, haben nicht die Absicht, sie weiterhin in diesen Funktionen zu verwenden. Die Gegenstände der Sammlung werden vielmehr völlig aus der Sphäre des Gebrauchs herausgelöst. Nicht nur sollen die Briefmarken nie wieder auf Briefen kleben (auch die ungestempelten nicht), sie sollen auch keine andere praktische Funktion erlangen. Sie waren ein Mittel und werden nunmehr zum reinen Zweck. Sie waren nützlich um eines anderen willen, doch sind jetzt nur noch um ihrer selbst willen wertvoll.

Alles Sammeln in diesem Sinne hat es also mit einer *Demontage* zu tun, die in der Herauslösung von Stoffen aus ihrem ursprünglichen Kontext besteht, indem sie die gesammelten Gegenstände gänzlich aus der Verkettung von Mittel-Zweck-Beziehungen befreit. Sie stehen nicht mehr für anderes, sondern nur noch für sich selbst. Ähnlich wie in der Kunst werden die Gegenstände allein schon durch das Hineinstellen in einen neuen Kontext wie ihre eigenen Darstellungen behandelt. Auch die profane Briefmarke wird schon durch bloßes Einordnen in den Horizont des Briefmarkenalbums etwas anderes als zuvor.

Die vielleicht drastischste Form derart sammelnder Transformation eines funktionalen Lebensmittels zum Selbstzweck findet sich nun aber wohl in der Gestalt des Geizigen, der Geld nicht aus Sorge um die Zukunft spart, sondern es um seiner selbst willen sammelt. Er liebt dabei womöglich

Professor
Dr. Karl-Heinz
Lembeck,
Institut für Philo-
sophie der Julius-
Maximilians-Univer-
sität Würzburg



weniger das Geld als vielmehr das eigentümliche Glücksgefühl, das ihm schon allein aus der Macht über die Dinge als der Möglichkeit ihres Sich-Aneignen-Könnens erwächst – eine Möglichkeit, die natürlich nur solange besteht, als sie nicht verwirklicht wird. Es ist, wie sich gerade im Falle des Geldes zeigt, die *Lust am Möglichen*, die eine Entbindung von den Zweck-Mittel-Zusammenhängen des Wirklichen betreibt, um damit nicht zuletzt auch eine Veränderung der Bewusstseinslage des Sammlers zu bewirken. Die Tätigkeit des Selbst wird sozusagen autoerotisch dominiert. Wir kennen das Bild dieses Sammler-Typs bereits aus den Komödien Molières ebenso wie noch aus den Comics um Dagobert Duck. Hier wird der Besitz des universellen Tauschmittels Geld zum Selbstzweck, obwohl doch gerade dessen Wesen exemplarisch darin besteht, Sein für Anderes zu sein.

Der Grund für das Bedürfnis nach derartiger Transformation findet sich in dem Umstand, der Nietzsche dazu veranlasst hat, den Menschen als das nicht festgestellte Tier zu bezeichnen. Es liegt für den Menschen nicht von Natur aus fest, was ihm Mittel und was ihm Zweck seines Handelns ist. Eben weil über dieses Verhältnis von Mittel zu Zweck stets neu entschieden werden muss, kann überhaupt von *Handlungen* des Menschen gesprochen werden. Weil aber Mittel und Zwecke des menschlichen Handelns häufig austauschbar erscheinen, vermag der Mensch diesen Umstand zu nutzen, um sich seine Welt zu ver-

ändern, indem er seine *Weltperspektiven* ändert. Eben dies gelingt ihm in der Sammlung. Die Welt bricht sich in ihnen wie in einem Spiegel und wird, was sie in Wirklichkeit nie sein kann: zu einem vollständig nach kontrollierbaren Ideen gestalteten Gegenstand.

Eine solche Idee ist vor allem die der *Einheit*. Was der Sammler nämlich in der Mannigfaltigkeit der Sammlung begehrt, ist die Einheit, die das Wesen der Sache beschreibt, von welchem jeder individuelle Fall nur Exemplar ist, quasi unvollkommener Abglanz der Idee. Unter dieser Idee *harmonisiert* die Sammlung die Wirklichkeit, indem sie deren Komplexitäten auf *eine* Perspektive reduziert. Ein solches Komplexitätsreduktionsprogramm macht die ansonsten anonymen Funktionsgebilde der Welt erst kenntlich, indem es sie in der Sammlung zur Darstellung bringt. In der Darstellung aber wird, was sonst vor allem praktischen Umgang erfordert, zum Gegenstand der Kontemplation. Die Welt wird darin anders angeeignet, als in der Praxis, in der der Mensch seiner Alltags- und Funktions-Welt verfallen ist. Die betrachtende Form der Weltaneignung hingegen sucht ihn aus dieser Verfallenheit zu lösen und macht es gerade umgekehrt: Sie möchte die Dinge in das Eigene hineinholen, um sie zum kalkulierbaren Bestand der eigenen Daseinsphäre werden zu lassen. Derart wird die Sammlung zu einer Art *Weltabreviatur*.

Was hat das nun alles mit Geld zu tun und wo liegt der Irrtum Dagoberts? Es gibt einen aufschlussreichen Satz Dagoberts, der ihn entlarvt: „Für mich ist es keine Kunst, Geld zu machen.“ Diese Behauptung ist deshalb entlarvend, weil das ‚Geld machen‘ bei Dagobert eben doch eine Kunst im eben genannten Sinne zu sein scheint. Denn das Geld wird gesammelt, um es zu verwahren und um seiner selbst willen zu besitzen. Es wird ins „Museum“ des Tresors gestellt, um ihm dort, ähnlich den Dingen in der Kunst, um seiner selbst willen eine Bühne zu schaffen. Auf der einen Seite nun konterkariert dieses Verhalten die Funktion des Geldes als Tauschmittel derart, dass sein ökonomischer Wert damit beschädigt wird; auf der anderen Seite jedoch scheint darin auch jenes anthropologische Radikal auf,

das mit der Weltordnungsfunktion der eigentlichen Sammlung in Verbindung zu bringen ist. Und selbst die erotische Besetzung dieser Sammeltätigkeit wird spätestens dort anschaulich, wo Dagobert mit erigiertem Bürzel in den Münzfluten untertaucht. Spätestens hier dokumentiert sich eine Beziehung zum Geld, die von einer Privatheit und Intimität zeugt, die dem Wesen des öffentlichen Tauschmittels geradezu entgegengesetzt ist.

Wirkt Dagobert also einerseits wie die idealtypische Verkörperung der klassischen These Max Webers, dass der Kapitalismus auf eine Ethik des Konsumverzichts, der Spar- und Enthaltensamkeit angewiesen war, damit Kapital akkumuliert werden konnte, so konterkariert er dieses Bild durch seine Weigerung, die daraus erwachsenen Gewinne in signifikantem Maße zu reinvestieren. Peter Bofinger hält ein solches Verhalten weltwirtschaftlich bekanntlich für fatal, denn es sei seinem Typus nach einer der Auslöser der gegenwärtigen Krise (vgl. Bofinger: Schluss mit dem Dagobert-Duck-Deutschland, in: Cicero, März 2009). Nun soll uns die geldökonomische Begründung dieser fatalen Verhältnisse hier natürlich weniger interessieren als die anthropologische Dimension. Und diese führt nun mit Rücksicht auf das bisher Gesagte zu folgenden Schlüssen: Dass sich der Dagobert-Duckismus einerseits einer allzu menschlichen Verwechslungstendenz verdankt, die die referierten Sammel-Formen durcheinander bringt, dass aber andererseits diese Verwechslung sich im Falle des Geldes auch ganz besonders nahelegt.

Einerseits befördert die Vorsorgementalität das Sammeln von universellen Mitteln, wie es das Geld darstellt. Wir benötigen möglichst liquide Mittel, um unseren kalkulierten wie unkalkulierbaren Lebensbedürfnissen entsprechen zu können. Je weniger Beziehung diese Mittel zu spezifischen Zwecken aufweisen, umso besser. Weil aber das Geld überhaupt keine Beziehung zu irgendeinem einzelnen Zweck hat, gewinnt es eine solche zu der Gesamtheit aller möglichen Zwecke; es ist deshalb ein „absolutes Mittel“, wie schon vor mehr als 100 Jahren der Soziologe Georg Simmel in seiner *Philosophie des Geldes* konstatiert hat.

Wer nun, wie Dagobert, dieses Mittel für den Zweck hält, verwechselt somit augenscheinlich den Vorsorge-Typ mit dem ästhetischen Typ der Sammlung.

Andererseits löst das Sammeln seine Gegenstände aus der Verkettung von Mittel-Zweck-Beziehungen heraus. Derart gelingt eine Art Selbstbefreiung des schicksalhaft in solche Weltzusammenhänge und Weltgeschichten verstrickten Menschen, eine Loslösung aus dem Funktionsgetriebe der Alltagszwänge. Genau dazu aber erweist sich wiederum das Sammelobjekt Geld als besonders gut geeignet.

Erstens ist es ein ‚absolutes‘ Mittel, weil es von jedem konkret benennbaren Zweck losgelöst bleiben muss, soll es als Tauschmittel funktionieren können. In ihm selbst liegt somit die Tendenz, sich konkret bestimmbar Zweckreihen zu entziehen. So gesehen fällt seine Bedeutung mit der der Macht zusammen. Wie die Macht besagt Geld eben ein bloßes „Vermögen“, das die Möglichkeiten „einer nur subjektiv antizipierbaren Zukunft in der Form einer objektiv vorhandenen Gegenwart sammelt“ (Simmel). Was jeder Sammlung eigen ist: die Macht, die Welt perspektivisch beherrschbar erscheinen zu lassen, wird dem Geld *per se* zugesprochen.

Zweitens ist Geld radikal eigenschaftslos, weil es pure Relativität ist. Denn es *ist* nur, indem es eine Verschiedenheit in Hinsicht auf den Wertgehalt von Dingen repräsentiert. Darüber hinaus ist es nichts. Wenn es also an ihm selbst keine dingliche Qualität aufweist, kann ihm auch keine fehlen; es birgt daher auch keinerlei Überraschungen. Wer daher das Geld um seiner selbst willen sammelt, ist vor Enttäuschungen absolut sicher. Die Gewährung unbedingter Sicherheit aber ist, wie gesehen, wesentliches Motiv der Sammlung von Welt-Abreviaturen.

Drittens kann der Wunsch nach Loslösung aus lebensweltlichen Verflechtungen als ein wesentliches Motiv zum Anlegen von Sammlungen gelten. Geld gewährleistet dies in hohem Maße. Zumindest entlastet es von interpersonalen Verflechtungen, zwischenmenschlichen Abhängigkeiten, Herrschafts- und Knechtschaftsver-

hältnissen. Es schafft zwar Beziehungen zwischen Menschen, aber es lässt dabei die beteiligten Menschen selbst außerhalb derselben. Es ist ein Äquivalent für sachliche Leistungen, aber ein sehr inadäquates für die personale Dimension solcher Leistungen.

Die ökonomisch so fatale Neigung, das Geld als Zweck an sich selbst zu sammeln, statt es als Mittel zur Erreichung übergeordneter Zwecke zu verwenden, lässt sich nach all diesen Beobachtungen also aus zwei Gründen erklären:

Erstens aus dem Wesen des Geldes: Dessen radikale Eigenschaftslosigkeit fördert die Neigung, es als absoluten Endzweck allen Handelns zu verstehen. Weil nämlich jeder künftige materiale Zweck im Leben von nicht kalkulierbaren Umständen abhängig

bleibt, kann man zu seiner Erreichung nichts Besseres tun, als das vorhandene Mittel so zu werten, als wäre es jener Zweck selbst. Wenn daher die Maxime gilt, dass mit Rücksicht auf die höchsten Lebenszwecke bereits alle Mittel wie jene selbst zu behandeln sind – so gilt dies für das Geld als das „absolute Mittel“ erst recht. Und deshalb wirkt es schließlich auch als „treuer Index der Wirtschaft“ (Simmel), jedoch leider manchmal so, dass deren eigentlich ökonomische Zwecke dabei vom Primat des Mittels, namentlich vom „shareholder value“, beschädigt werden.

Zweitens aus dem Wesen des Menschen: Der Mensch ist im Wesen ein Sammler, der sich des Gefüges der Welt, mit welcher er umzugehen hat, durch Komplexitätsreduzierung und Kontingenzverringern zu bemäch-

tigen sucht. Das dazu notwendige ‚Vermögen‘ (im doppelten Sinne des Wortes) aber liefert aus den eben genannten drei Gründen das Geld, insofern seine Eigenschaftslosigkeit, Kontingenzfreiheit und sein Charakter als relationaler Kalkül Komplexitätsreduktion gewährleisten. Dass nun aber nicht nur Individuen, sondern auch Volkswirtschaften sich diesen Bedürfnissen verpflichtet sehen, sei dabei als These mitgedacht. Dafür soll hier jedoch keine Begründung mehr geliefert, sondern nur an das bekannte Wort des alten Platon erinnert werden, wonach der Staat eben „der Mensch im Großen“ sei.

Ist Dagobert nach all dem also rehabilitiert? Nein, denn er irrt eben doch. Und nur weil ein Irrtum nahe liegt, muss man ihn ja nicht auch begehen.

Der „homo oeconomicus“ und die Krise

Anmerkungen zum Alumni-Workshop am 24. Oktober 2009 von Dipl.-Ing. Norbert J. Fritsch, MBA (Class of 2007)

In unseren ökonomischen Lehrbüchern denkt der „homo oeconomicus“ wie Albert Einstein, speichert Informationen wie der Supercomputer Big Blue von IBM und hat eine Willenskraft wie Mahatma Gandhi. Beim tradierten Modell ist der „homo oeconomicus“ allseits informiert, selbstinteressiert und bemüht sich zeitlebens um seinen Nutzen.

Professor Lembeck arbeitete nun zwei verschiedene Typen des „homo oeconomicus“ als verschiedene Sammler heraus.

Der erste Typ denkt und handelt reflektierend-rational. Wir finden ihn in den Situationen, in denen Menschen rational entscheiden und genau das Richtige tun. Nennen wir ihn „Econ“, denn der ist der Typ, der spart, um Reserven für künftige Investitionen zu haben. Kommt dann eine Krise, benutzt er seine Ersparnisse, um Nut-

zen aus dem günstigen Verhältnis von Investition und Gewinn zu ziehen. Aber seine Investitionen in der Krise nutzen nicht nur ihm, sondern auch dem Wirtschaftssystem. Mit dem Econ kommt die nächste Krise nicht. Dafür dürfte der kommende Konjunkturaufschwung nur noch eine Frage der Zeit sein.

Aber der zweite Typ passt gar nicht in unser lieb gewordenes Bild. Der spart auch, aber warum? Und: Was macht er mit seinen Ersparnissen? Nachdem dessen Verhalten ökonomisch nicht so leicht zu erklären ist, folgte ein Ausflug in die Anthropologie. Sprechen wir bei diesem Typen vom „Human“. Dieser Typ denkt und handelt offensichtlich intuitiv-automatisch. Bis er merkt, dass er Geld nicht essen kann, hat er meistens schon Millionen. Zuletzt wurde er mit Walt Disneys tragischer Figur des Dagobert Duck verglichen.

Dennoch ist auch dieser Typ zweifelsfrei ein „homo oeconomicus“. Er unterscheidet sich zum „Econ“ lediglich darin, dass das Zahlungsmittel Geld zum Selbstzweck wurde. Dieser Typ so scheint es, liebt sächliche Dinge wie Geld, eventuell noch sich selbst, dann aber können alle anderen ihn gern haben.

Mit dem „human homo oeconomicus“ erwartete all diejenigen, die nun einen einfach strukturierten und automatisch alle Probleme lösenden Sammler erwarteten, eine schnelle Desillusionierung.

Natürlich sind die Personen, die wir kennen, nicht hundertprozentig so wie unser tradiertes Bild vom „homo oeconomicus“. Echte Menschen vergessen manchmal den Geburtstag ihres Ehepartners und haben gelegentlich einen Kater. Echte Menschen verstehen wir als „homo sapiens“. Aber unser Menschenbild des „homo oeconomicus“ ist der Schlüssel zu den handlungswissenschaftlichen Theorien der Ökonomie.

Der Umstand, dass der in Wirklichkeit wirtschaftende Mensch sich aber nicht ausschließlich von der ökonomischen Modellvernunft leiten lässt, führte bereits in den 1940er Jahren zu einer wissenschaftstheoretischen Debatte. Diese entschied Milton Friedman 1953 mit seinem Aufsatz „Die Methodologie positiver Ökonomie“ zugunsten der „neo-klassischen“ Theorie. Den Ausschlag gab seine Haltung, dass bei den Wirtschaftswissenschaften nicht die Realität, sondern Voraussagen und Erfahrungen im Vordergrund stehen.

Mit der zunehmenden Verbreitung der Ökonomie als Prozesswissenschaft ver-

lor der „homo oeconomicus“ an Interesse. Das Interesse richtete sich dann weniger auf das tatsächliche Verhalten des Menschen, seine Glücksvorstellungen, seine Motive und seinen vernünftigen Willen sondern auf die System-Mensch-Passung und damit auf die Prozesse und Situationen, in denen sich die Menschen den Systemen unterordnen.

Inzwischen scheinen die Systeme so perfekt zu sein, dass die Unternehmen glauben, ihre Budgets für Investitionen in die Geschäftsprozesse reduzieren zu können. Leicht könnte man annehmen, dass gerade diese Unternehmen so gut aufgestellt wären und ihre optimale Entwicklungsstufe erreicht haben und nun selbstzufrieden

die erwirtschafteten Früchte ihrer Erfolge genießen dürfen. Doch hinter den Kulissen zeigt sich eine paradoxe Situation. Gerade diese Unternehmen haben unterm Strich immer weniger und bei ihren Systemen sind zunehmende Blasen genau dort zu finden, wo aufgrund ihrer Ersparnisse nach ihrem „gesunden Menschenverstand“ eigentlich Rücklagen sein müssten. Die beobachtete Selbstzufriedenheit scheint auf Illusion, auf Realitätsverlust zu beruhen.

In der Institutionenökonomik gelten die inzwischen nahezu überall zu findenden Wirklichkeitsflüchtigen im Prinzipal-Agenten-Verhältnis zwar noch als besonders pflegeleicht, doch aufgrund ihrer geringen Produktivität

wird mit ihnen die Erhaltung des Status quo zunehmend teurer, wenn nicht prohibitiv hoch.

Das „Wesen des Menschen“ ist der „menschliche“ Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaften. Unser Verständnis vom Menschen hat zunächst unsere Vorstellung unseres Wirtschaftslebens und dann unseren „homo oeconomicus“ produziert. Danach reproduzierte unser „homo oeconomicus“ das Verständnis unseres Wirtschaftssystems. Inzwischen geht es wieder um den „homo oeconomicus“. Denn auch unser Bild von ihm unterliegt dem Evolutionsprozess unserer Zivilisation und kann kein statisches sein.

Business Integrators‘ Way

MBA-Absolventen der Class of 2009 im Interview

RÜDIGER BREITSCHWERDT

Ein guter Arbeitstag beginnt für mich mit *einem Kaffee*.

Familie und Beruf sind für mich *eine Harmonie, die es herzustellen gilt*.

Für den MBA Business Integration habe ich mich beworben, weil *Fernstudium keine Alternative darstellt und im Gegensatz dazu die Würzburger Blockkurse interessantere, IT-bezogenere Inhalte als die meisten anderen Programme hatten*.

Während meiner Graduierungsfeier dachte ich *nicht viel; ich war hauptsächlich froh und mit Grinsen beschäftigt*.

Den MBA Business Integration empfehle ich gerne an Kollegen weiter, weil *der Mix aus Wirtschaft und IT gut ist*.

Neuen Business Integrators rate ich zu *viel Gelassenheit im Verlauf der zwei Jahre*.

DIANA BERGER

Ein guter Arbeitstag beginnt für mich mit *einer Tasse Tee*.

Familie und Beruf sind für mich *wichtig*.

Für den MBA Business Integration habe ich mich beworben, weil *ich mich persönlich weiterentwickeln wollte*.

Während meiner Graduierungsfeier dachte ich *schade, dass es schon vorbei ist*.

Den MBA Business Integration empfehle ich gerne an Kollegen weiter, weil *der Studiengang für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung von Vorteil ist*.

Neuen Business Integrators rate ich *sich durchzubeissen, denn es lohnt sich*.

ROBERTO KÜHNE

Ein guter Arbeitstag beginnt für mich mit *einem Lächeln*.

Familie und Beruf sind für mich *beides wichtig und in Harmonie zu führen, obwohl ich bei der eigenen Familie noch die Planung mit Kind und Heirat umsetzen muss*.

Für den MBA Business Integration habe ich mich beworben, weil *ich mich für*

neue Aufgaben und Horizonte bilden wollte und ein Kommilitone gut überredet hat.

Während meiner Graduierungsfeier dachte ich: *Nichts ist unmöglich*.

Den MBA Business Integration empfehle ich gerne an Kollegen weiter, weil *es ein praxisorientiertes, ausgewogenes Programm mit gutem Anspruch ist*.

Neuen Business Integrators rate ich: *Lasst euch nicht verrückt machen und geht alles mit Ruhe an; dann wird es umso besser*.

ALEXANDER VON KLEIN

Ein guter Arbeitstag beginnt für mich mit *einer Tasse Kaffee und etwas Ruhe, um den Tag zu starten*.

Familie und Beruf sind für mich *Elemente wie Luft und Wasser, ohne deren ausgewogenes Verhältnis ich nicht leben kann und möchte*.

Für den MBA Business Integration habe ich mich beworben, weil *mir nach meiner Tätigkeit als Assistent der Geschäftsleitung klar wurde, dass die Kenntnisse aus meinem Maschinen-*

baustudium eine gute, jedoch nicht ausreichende Basis für eine Managementaufgabe sind.

Während meiner Graduierungsfeier dachte ich an meine Familie und insbesondere an meine Frau, ohne deren Unterstützung das Studium nicht möglich gewesen wäre, und an das

Erreichte.

Den MBA Business Integration empfehle ich gerne an Kollegen weiter, weil er eine hervorragende Ergänzung zu den im Berufsleben gemachten Erfahrungen ist, eine Vielzahl an Managementwissen vermittelt und gleichzeitig die Chance eröffnet,

neue Bekanntschaften zu schließen oder sogar Freunde zu finden.

Neuen Business Integrators rate ich sich des Rückhalts der Familie zu vergewissern und das Studium mit Enthusiasmus durchzuziehen.

Opening Ceremony der Class of 2011

jot. Am 5. Oktober 2009 begann für die Teilnehmer der Class of 2011 des Executive MBA Business Integration die Opening Ceremony in der Neubaukirche und somit das zweijährige Weiterbildungsstudium.

Die Veranstaltung begann musikalisch mit Orgelklängen von Professor Dr. Bernhard Janz. Dies verstärkte den feierlichen Charakter, den die Kulisse der Neubaukirche bereits ausstrahlt.

Die Begrüßung übernahm der Prodekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Professor Dr. Martin Kukuk. Stolz erzählte er von der langen Tradition der Universität Würzburg und schwärmte von der einzigartigen Kombination aus praxisnahen Präsenzphasen im In- und Ausland sowie theoretischer Wissensvermittlung im Weiterbildungsstudiengang Business Integration.

Im Anschluss hielt der Academic Director, Professor Dr. Rainer Thome, einen

Vortrag zum Thema „Warum Deutschland die Globalisierung braucht“, mit dem er allen Kritikern der Globalisierung entgegentrat. Globalisierung sei nicht aufzuhalten und es gehe darum, sich mit ihr zu arrangieren und sich eine Strategie zu überlegen, wie man in der Globalisierung überleben kann.

Die Zutaten eines Erdbeerjoghurts eines bekannten Herstellers bringen zum Beispiel 8.447 Kilometer während der Produktion hinter sich, weil die anfallenden Transportkosten die im Vergleich zur Produktion vor Ort günstigeren Vorproduktpreise nicht übersteigen. Ein weiteres Beispiel ist das Puhlen von Nordseekrabben. Sieben Tage seien die Krabben nach ihrem Fang unterwegs bis sie – als frisch angepriesen – verkauft werden, denn sie werden in Marokko verarbeitet. Die Erfindung einer Maschine, die diese Tätigkeit ausführen kann, hat den Vorteil, dass keine Konservierungsstoffe verwendet werden müssen. Außerdem können jährlich 400.000

Liter Diesel eingespart werden. Aber dieser Verbesserung aus Kundensicht steht auch eine Verschlechterung der Arbeitssituation in Marokko gegenüber, wo die Arbeiter ihren Arbeitsplatz nämlich erst durch die Globalisierung erhielten.

Während also häufig nur die negativen Aspekte der Globalisierung erwähnt werden, wird oft vergessen, dass Globalisierung auch Arbeitsplätze schafft und es möglich macht, viele Produkte preisweiter zu produzieren, so dass auch der Endkunde vom günstigeren Produktpreis profitiert.

Im Folgenden gab der Managing Director, Michael Dörflein, einen Überblick über die nächsten zwei Studienjahre. Die Studenten erhielten ihre Begrüßungsmappen und hatten Gelegenheit sich gegenseitig vorzustellen. Hier zeigte sich, wie schon in vielen vorherigen Jahrgängen, wie unterschiedlich die Beweggründe zur Weiterbildung sind. Einige erzählten, dass sich ihr Tätigkeitsfeld im Beruf im Laufe der Karriere der Betriebswirtschaftslehre annähert, obwohl sie eher technische Fächer studiert haben. Sie erhoffen sich von dem berufsbegleitenden Studium, ihre Kenntnisse aus der Praxis mit Theorie untermauern zu können. Eine Studentin äußerte, dass sie vor der Übernahme des Familienunternehmens steht, dem sie neuen Schwung durch moderne Managementkenntnisse geben möchte, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

Die Veranstaltung war der Auftakt für zwei spannende Jahre. Das erste Modul „Auswirkungen der Globalisierung“ begann nach einem gemeinsamen Mittagessen in der Mensa noch am selben Tag.



Graduation Ceremony der Class of 2009

jot. Nach zweijährigem, berufsbegleitendem Studium wurden am 24. Oktober 2009 die Teilnehmer der Class of 2009 des Executive MBA Business Integration der Julius-Maximilians-Universität Würzburg verabschiedet. Der Veranstaltungsort, nämlich der Toscana-Saal der Fürstbischöflichen Residenz Würzburg, spiegelte den feierlichen Charakter dieser Veranstaltung wieder und erinnerte daran, wie vor zwei Jahren alles begann, denn zum damaligen Kennenlernprogramm gehörte auch eine Führung durch die Residenz.

Gekleidet mit den klassischen Talaren, kombiniert mit schwarzem Hut und goldener Stola, sorgten die Absolventen beim Anfertigen des Klassenfotos am Frankonia-Brunnen vor der Residenz für Aufsehen. Die Freude über den erfolgreichen Abschluss nach zwei Jahren Studienzeit, die wenig Platz für Freizeit bot, war ihnen anzusehen.

Um 16 Uhr ertönten im Festsaal Geigenklänge der Musiker Katharina Strobel und Felix Jung, welche die Graduation Ceremony eröffneten. Zunächst ergriff Christoph Jaugstetter das Wort und begrüßte die Absolventen mit ihren Familien sowie die anwesenden Alumni, Dozenten und Mitarbeiter des MBA-Programms. Anschließend sprach der Vizepräsident der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Professor Dr. Wolfgang Riedel, ein Grußwort. Er gratulierte den Absolventen und betonte das hohe Niveau des MBA-Studiengangs, der nun bereits seit zehn Jahren erfolgreich angeboten wird. Insgesamt hat der Weiterbildungsstudiengang schon 240 Absolventen hervorgebracht. Er hoffe zudem, dass die Absolventen den Kontakt zur Universität halten, denn sie hätten den direkten Kontakt zu den Unternehmen, den eine Universität braucht.

Festredner der diesjährigen Graduation Ceremony war Robert Blackburn. Als Senior Vice President Global Supply Chain Operations der BASF widmete er sich dem Thema „Transformation of BASF's Supply Chains Globally“ und stellte dabei auch die Bedeutung des Studiengangs für die Praxis dar. Die Veränderungen in der Wertschöpfungs-



fungskette betreffen seiner Meinung nach die Dimensionen Mitarbeiter, Organisation, Management und Qualitätssicherung. Die IT-Infrastruktur muss dies laut Blackburn entsprechend unterstützen. Der Trend geht bei der BASF wieder zurück zur Produktion vor Ort, während die Kernkompetenzen niemals vom Outsourcing betroffen sein dürfen, denn darin liege der Wettbewerbsvorteil, so Blackburn. Angesichts der 70.000 Produkte, 60.000 Zulieferer und den 135.000 internen und externen Bestellvorgängen weitete er den Begriff Supply Chain aus und sprach von einem Supply Net. Man sei ständig dabei, die Technologie weiterzuentwickeln, um Chemie umweltbewusst und nachhaltig einsetzen zu können.

Im Anschluss sprach der Academic Director des MBA Business Integration, Professor Dr. Rainer Thome, über das Thema „Informationsverarbeitung in der Krise“. Zunächst ging er auf die Krise in der IT-Branche ein. Von Umsatzeinbrüchen bei vielen Unternehmen sei in der Zeitung zu lesen. Dann wandelte sich der Vortrag und es ging im Folgenden darum, wie die IT selbst aus der Krise helfen kann. Das Zeitalter der Plattenspeicher sei vorbei und in Zukunft werden Hauptspeicher sich so weit entwickelt haben, dass sich nicht nur Geschwindigkeits- und

Kostenvorteile, sondern ganz neue Möglichkeiten der Datenablage und Datenabfrage ergeben werden. Der Technologiesprung wird also für einen Organisationssprung sorgen. Laut dem Mooreschen Gesetz verdoppelt sich die Leistung von Prozessoren alle 18 Monate. In absehbarer Zeit wird also die Leistung des menschlichen Gehirns erreicht werden. Der nächste Kondratieff-Zyklus könnte ab 2025 bereits die Analyse von unformatierten Daten sein. Dieser Entwicklung muss man sich bewusst sein, um frühzeitig richtig im Unternehmensumfeld agieren zu können.

Managing Director Michael Dörflein erklärte den Absolventen im Anschluss, was sie denn gerade eigentlich als Kleidung tragen und woher diese Tradition stammt. Cap mit Tassel, Gown und Honor Stole haben ihren Ursprung bereits im Mittelalter. Mit dem Zitat von Benjamin Franklin „Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“ wünschte er den Absolventen eine erfolgreiche Zukunft.

Mit viel Witz und Charme ließen schließlich Dr. Andreas Schliemann und Alexander von Klein als Vertreter der Absolventen die zwei vergangenen Jahre Revue passieren. Die zweijährige „Mission Impossible“ bestand ihren Rechnungen zufolge aus 2.189

Vorbereitungsseiten, 3.635 Folien und 693 Fallbeispielen sowie sieben Klausuren, sechs Präsentationen und 13 Hausarbeiten. Durchschnittlich seien das zwei Jahre lang täglich neun Seiten zu lesen gewesen. Da war es hilfreich, dass die Supply Chain nicht nur gut funktionierte, was das Lernmaterial betraf. Auch bezüglich Kaffee und Essen fühlten sich die Studenten sehr gut versorgt. Dass sie nun im letzten Modul auch etwas über Zeitmanagement erfuhren, kam für die zwei Jahre Studium zwar etwas spät, wird aber im weiteren Leben oft noch helfen.

Nun sehen sich die Absolventen kurz vor dem „Tal der Tränen“. Doch nach Schock und „Nicht-wahr-haben-wollen“, sind sich die Studentenvertreter einig, wird die Einsicht und die Akzeptanz kommen, dass eine sehr schöne Studienzeit vorbei geht – in der das Privatleben manchmal sehr zurückgestellt werden musste. Die Studenten bedankten sich für den Rückhalt ihrer Familien und dank des Alumni-Netzwerks wird der Kontakt unter den Absolventen und zur Universität weiterhin bestehen können.

Danach kam es zur Verleihung der MBA-Urkunden durch den Prodekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Professor Dr. Martin Kukuk. Diese Aufgabe sei eine der angenehmsten seines Tätigkeitsbereichs, sagte Kukuk.

Bei einem Sektempfang klang die Veranstaltung gemütlich aus. Zwei Jahre liegen nun hinter den Absolventen – zwei Jahre, die viel Mühe und Fleiß forderten und nun erfolgreich zu Ende gingen. Symbolisch wurde dies mit dem Werfen der Hüte zelebriert.

Logistik am besten als Learning-by-Doing

Beim Thema Logistik denkt man im Allgemeinen an den Warentransport. Logistik ist aber weit mehr als das: Logistik ist ein ganzheitlicher Ansatz und hat eine Querschnittfunktion.

Eine gängige Definition sieht Logistik als das Bereitstellen von Arbeitskraft, Informationen und Material zur richtigen Zeit, in der benötigten Menge, am erforderlichen Ort, in der geforderten Qualität und natürlich zu den günstigsten Kosten. Hier kommt schon ein wichtiger Aspekt zum Tragen. Die günstigsten Kosten beziehen sich auf den gesamten Prozess und nicht nur auf den beschriebenen Vorgang.

Logistik beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Abläufen (Prozessen). Die Optimierung des Ablaufs, respektive des Materialflusses steht im Vordergrund. Zur Optimierung der Abläufe sind Informationen essentiell. Der Nachteil bei Informationen ist, man sieht sie nicht, man merkt nur am Ergebnis, dass sie vorhanden waren oder gefehlt haben.

Prozesse stellen das Nervensystem eines Unternehmens dar. Unternehmen und Mitarbeiter können nur erfolgreich sein, wenn die Prozesse richtig funktionieren. Treten Verzögerungen oder gar Stauungen im System auf, droht dem Unternehmen der Infarkt oder zumindest ein erheblicher Produktivitätsverlust.

Insofern ist die IT die Grundlage, die geforderten Informationen bereitzu-

stellen. Hier ist nur das Problem zu lösen, die Informationen mit dem Produkt (Teil, Material etc.) zu verknüpfen und bedarfsgerecht vorzuhalten. Meist fehlt auch ein Medium, um die Informationen anzuzeigen, aus diesem Grund wird häufig auf Papier zurückgegriffen oder auf das bekannte KANBAN-Verfahren.

Folgende Ziele lassen sich im Allgemeinen ableiten: Die Erhöhung des Durchsatzes, die Verringerung der Bestände sowie die Reduzierung der Betriebskosten. Alle Ziele werden berücksichtigt, wenn die Bestände möglichst niedrig gehalten werden, ohne den Materialfluss stocken zu lassen. Die Basis stellt eine saubere Prozessdokumentation des Materialflusses im und zwischen den Unternehmen dar, anhand derer die Engpässe aufgezeigt werden können. Die Erhöhung des Durchsatzes verbessert die Produktivität in der Regel deutlich und durch die sinkenden Warenbestände reduzieren sich die Betriebskosten.

Die momentane wirtschaftliche Lage zeigt wieder deutlich, worauf es ankommt: Cash ist King! Niedrige Warenbestände schaffen finanziellen Spielraum. Ebenso entsteht die Möglichkeit, auf die Gegebenheiten zu reagieren. Der möglichst effiziente Einsatz der Arbeitskraft (Output pro eingesetzte Arbeitsstunde) hält die Personalkosten in Zaum. Personalkosten stehen in der Regel an Rang 1 oder 2 (je nach Geschäftsmodell); somit sollte der möglichst effiziente Einsatz der Arbeitszeit außer Frage stehen. Mit der Optimierung von Warenbeständen, Durchsatz und Betriebskosten in Be-

zug auf den gesamten Prozess befasst sich die Logistik.

Somit wird auch klar wie wichtig die IT-Integration der Prozesse ist und warum das Thema Business Integration hierfür die entscheidende Rolle spielt. Eine wesentliche Erkenntnis lag darin, nicht die Kapazitäten an den Bedarf sondern den Materialfluss durch den Engpass an den Markt anzupassen.

Dieser Zusammenhang wurde uns im Modul auf unterschiedlichste Art und Weise näher gebracht. Die Zusammensetzung der Teilnehmer war wie immer bunt gemischt und aus den unterschiedlichsten Branchen. Auch die Länder Schweiz und Rumänien waren vertreten.

In unserem Hause wird das lebenslange Lernen groß geschrieben. Da für einen Hochschulabsolventen die Volkshochschule in der Regel nicht die geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen vorhält, war ich sehr froh eine Weiterbildung zum diesem Thema zu finden, die meinen Wissens- und Erfahrungsschatz erheblich bereichert hat.

Sehr fördernd waren auch die Exkursionen: Die Unternehmen waren sehr offen und standen unseren Fragen sehr positiv gegenüber. Auch das Erkennen der unterschiedlichen Problemstellungen eines produzierenden Unternehmens im Vergleich mit einem reinen Kommissioniergeschäft war besonders interessant.

Brose Fahrzeugteile am Standort Würzburg liefert in der Regel Elektromotoren und Komponenten direkt ans

Band eines OEM. Zur Zeit werden wesentliche Teile der Logistik wieder von Brose selbst erledigt. Das schlimmste Ereignis wäre laut Herrn Popp (Produktionsleiter von Brose in Würzburg), wenn ein fehlendes Teil zum Bandstopp eines OEM führen würde. Sehr interessant war auch, dass im Hause Brose die Gruppenziele vor den Einzelzielen stehen. Führt das Zurückstellen von persönlichen Zielen zur Verbesserung des Gesamtprozesses, wird das „persönliche Konto“ nicht belastet. Weiter sprang uns der hohe Automatisierungsgrad ins Auge. Die Einblicke in die Widrigkeiten des Alltags und die Berichte aus der Praxis hatten unsere volle Aufmerksamkeit.

Die Pharmazeutische Großhandlung Ebert+Jacobi feierte in diesem Jahr ihr 125jähriges Firmenjubiläum. Im reinen Kommissioniergeschäft ist vor allen Dingen Geschwindigkeit Trumpf. Qualität bedeutet hier die Ware unversehrt und pünktlich zum Kunden zu bringen. Insbesondere muss es sich um das richtige Medikament handeln. Besonderheit für den pharmazeutischen Großhandel ist noch der eingeschränkte Kundenkreis und die Tatsache, dass ein Kunde unter Umständen an einem Tag dreimal beliefert wird. Von IT-Seite aus war die hohe Dominanz des CRM-Systems auffällig. Generell war die Exkursion sehr angenehm und lehrreich. Wir wurden von der Inhaberin Frau Schüller sehr nett aufgenommen und erhielten auf alle Fragen eine Antwort.

Das Modul bot viele Möglichkeiten der Wissensvermittlung: Story-Telling über den empfohlenen Roman „Das Ziel“ von Goldratt, viele Diskussionen und auch zahlreiche Erfahrungsaustauschoptionen. Außerdem wurde Faktenwissen ebenso wie das Learning-by-doing durch den Aufbau einer Produktionsstraße zu Herstellung von Papierschiffchen vermittelt, was sehr viel Freude bereitete. Die Vertiefung durch zwei Exkursionen zu ortsansässigen Unternehmen rundete das Ganze ab. Eine weitere Erkenntnis war, welche Fülle von Aktivitäten in eine Woche passen kann.

Die Betreuung war wie immer tadellos, auch die Dozenten gestalteten durch das Einbringen der eigenen Erfahrungen das Modul interessant. Die

Veranstaltung war kurzweilig und die Endtermine wurden regelmäßig überschritten. Das Thema ist fast übermächtig und eine Woche dafür knapp bemessen. Das Vermitteln eines Modellierungswerkzeuges wäre hilfreich, um das Thema im Unternehmensalltag besser verfolgen zu können.

Logistik ist das zentrale Thema der nächsten Jahre, die Produktionsmöglichkeiten sind weitestgehend ausgereizt. Meiner Meinung nach gehört der Koordination und dem Controlling von Prozessen die Zukunft. STEFAN GLOCK (Class of 2006)

Geschäftsprozesse mit (neuer) Strategie

md. Unternehmen ändern sich und auch der MBA Business Integration ändert sich kontinuierlich. Im September 2009 wurde das Modul „Geschäftsprozesse in Unternehmen“ erstmals in völlig überarbeiteter Form durchgeführt. Berücksichtigt wurde dabei insbesondere der Wunsch der Studenten nach einem höheren Praxisanteil.

Konsequent umgesetzt wurde auch die Strategie, durch kürzere Vortragszeiten Abwechslung für die Studenten zu schaffen. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es den Zuhörern schwierig erscheint, sich mehr als einen Tag auf eine Person zu konzentrieren. Auch den Dozenten gelingt es teilweise nicht, die Spannung über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten. Ziel ist es folglich, die „Sprechzeit“ der Referenten auf zwei bis vier Stunden zu reduzieren und ganztägige Vorträge nur noch ausnahmsweise zuzulassen. Insgesamt trugen in den fünf Modultagen daher zwölf unterschiedliche Dozenten vor – darunter eine ganze Reihe von Praktikern aus Unternehmen.

Inhaltlich wurde der Fokus verstärkt auf die strategischen Aspekte der Geschäftsprozessgestaltung gelegt. Dafür konnten renommierte Referenten gewonnen werden. Professor Dr. Peter Mertens, der Begründer der Wirtschaftsinfo-



matik in Deutschland, hielt einen auf den „Lebensläufen“ deutscher Unternehmen basierenden spannenden und hochinteressanten Vortrag zum Strategiewandel und zu strategischen Fehlern in der Wirtschaft. Dr. Peter Deml, ehemals Vorstand von e.on Bayern, referierte aus der Sicht eines Unternehmenslenkers zum Thema „Entwicklung von Geschäftsprozessstrategien“.

Die Teilnehmer erhielten dadurch einen ausgezeichneten Einblick in das Geschäftsprozessdenken im Top-Management deutscher Unternehmen. Die Vorträge dienen auch als Vorbereitung auf das Modul an der Boston University, an der dann eine Fokussierung auf international agierende Unternehmen erfolgt. Ein weiteres neues Thema im Modul ist außerdem der Bereich Geschäftsprozesssicherheit. Ferner wurde eine Eingangsklausur am Beginn des Moduls angesetzt. Durch diese soll die Qualität der Modulvorbereitung verbessert werden, wodurch ein hohes Niveau der Präsenzphase ermöglicht wird.

Das Feedback der Studenten zum „neuen“ Modul war sehr positiv. Weitere Verbesserungen sind trotzdem nicht ausgeschlossen. Wir werden gegebenenfalls berichten!

Innovation, Personal & Business Planning

cj. Mit neuen interessanten Themengebieten präsentiert sich ab sofort das Modul „Betriebswirtschaftliche Problemstellungen in Unternehmen“. Im Zuge der kontinuierlichen Verbesserung des Weiterbildungsstudiengangs und ausgehend von Anregungen aus den Reihen der MBA-Studenten wird das betriebswirtschaftliche Grundlagenmodul sowohl zeitlich (von bisher sechs auf nunmehr zehn Präsenztage) als auch inhaltlich deutlich erweitert. In Abstimmung mit den etablierten Bereichen Financial Management und Marketing werden die angehenden Business Integrators zukünftig auch fundierte Kenntnisse im Business Planning, im Innovationsmanagement und im Human Resource Management erhalten.

Die neuen Dozenten können alle auf große sowohl praktische als auch wis-

senschaftliche Erfahrungen in ihren Spezialgebieten verweisen und wir freuen uns schon auf die gute Zusammenarbeit und die spannenden Diskussionen während der Lehrveranstaltungen.

Wie man einen Geschäftsplan zusammen mit Investitionsrechnung, Wirtschaftlichkeits- und Marktanalyse erstellt, vermittelt fortan Dr. Thomas Schraml, Leiter der Investmentplanung der Allianz SE.

Das Themenumfeld Innovationsmanagement betreut zukünftig Professor Dr. Marcus Wagner, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Unternehmensgründung und Unternehmenswachstum an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Professor Wagner studierte Verfahrenstechnik, Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre (Abschlüsse als Dipl.-Volkswirt und MBA), wurde 2003 mit einer empirischen Arbeit an der Universität Lüneburg promoviert und habilitierte sich an der Technischen Universität München. Im Anschluss an seine Promotion war Professor Wagner mehrere Jahre in Unternehmen der Chemie- und Halbleiterindustrie tätig. Ferner gehört er gemäß dem aktuellen Handelsblatt-Betriebswirte-Rankings zu den fünf forschungsstärksten Betriebswirten Deutschlands unter 40 Jahren im Bereich Innovation und Entrepreneurship.

Ebenfalls zur jungen Garde der deutschen Betriebswirte gehört der Inhaber des Lehrstuhls für BWL, Personal und

Organisation der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Professor Dr. Christian Grund. Nach dem Abschluss des Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover im Jahr 1997 wurde er 2001 an der Universität Bonn promoviert und habilitierte sich ebenfalls in Bonn vier Jahre später. Vor seiner Tätigkeit in Würzburg forschte er an der Graduate School of Business in Stanford und an der Aarhus School of Business sowie als Professor für BWL, insbesondere Personalmanagement an der RWTH Aachen. Professor Grund untersucht schwerpunktmäßig personal- und organisationsökonomische Sachverhalte wie Leistungsbeurteilungen, Diversity Management, Mitarbeiterrekrutierung, Weiterbildung, Arbeitszeitpolitik und Betriebsräte.

+++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

26. bis 27. Januar 2010:

SAP-IBIS-Tagung „Aufschwung! Durch Innovationen und Excellence“, Würzburg

22. bis 23. Februar 2010:

BARC-Tagung „Planung- und Controlling-Systeme für den Mittelstand – Software-Anbieter für die Unter-

nehmenssteuerung im direkten Vergleich“, Würzburg

14. bis 16. April 2010:

Fachvorlesung „Business Service Architecture“ von Dr. Peter Zencke (langjähriger Leiter des Bereichs Research and Breakthrough Innovation der SAP AG), Würzburg

20. bis 21. April 2010:

BARC-Tagung „Business Intelligence mit SAP-Daten – Führende Reporting- und Analysewerkzeuge für SAP ERP & BW im Vergleich“, Würzburg

18. Mai 2010:

BARC-Tagung „Konsolidierung und Finanzreporting“, München

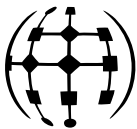
Impressum

Herausgeber:

Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Executive MBA Business Integration
Josef-Stangl-Platz 2, D-97070 Würzburg, 0931.3501-250, info@businessintegration.de

Redaktion:

Dipl.-Kfm. Michael Dörflein & Dipl.-Kfm. Christoph Jaugstetter



**BUSINESS
INTEGRATION**