

Scholz, Christian; Herz, Bernhard J.

Book

Qualifikation 2007: Neue Berufsbilder und Qualifikationen für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen

Strategie- und Informationsmanagement, No. 8

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Scholz, Christian; Herz, Bernhard J. (1998) : Qualifikation 2007: Neue Berufsbilder und Qualifikationen für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen, Strategie- und Informationsmanagement, No. 8, ISBN 3-87988-293-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116872>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von
Christian Scholz

Band 8

Christian Scholz / Bernhard J. Herz

Qualifikation 2007

Neue Berufsbilder und Qualifikationen
für Banken, Handelsunternehmen
und Versicherungen

A 217854



Eine Expertise für die
Kooperationsstelle für Hochschule und Arbeitswelt
im Auftrag der Gewerkschaft
Handel, Banken und Versicherungen,
Landesbezirk Saar

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFTS
KIELE
BIBLIOTHEK

1961

4

Executive Summary

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsaufgabe der Sicherung Deutschlands als international wettbewerbsfähigen Dienstleistungsstandort beginnt in der Gegenwart. Chancen und Risiken im privaten Dienstleistungsgewerbe auf dem Weg in die Informationsgesellschaft sind bereits so deutlich erkennbar, daß die notwendigen Gestaltungskonzepte heute entwickelt werden können - und müssen.

Das Projekt „**Qualifikation 2007: Neue Berufsbilder und Qualifikationen für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen**“ entwirft und konkretisiert konzeptionelle Vorschläge zu Qualifizierungssystemen für Arbeitnehmer im Dienstleistungsgewerbe. Das Ziel ist die Erstellung einer Expertise, die zu dieser komplexen Fragestellung systematisierend Stellung nimmt. Sie ist als Diskurs zwischen den verantwortlichen Beteiligten der Qualifikation von Arbeitnehmern im Dienstleistungsbereich angelegt.

Grundlage der Expertise sind Expertenhearings, bei denen die zentralen thematischen Fragen diskutiert wurden. Die Laufzeit des gesamten Projektes betrug, beginnend im vierten Quartal 1996, ein Jahr.

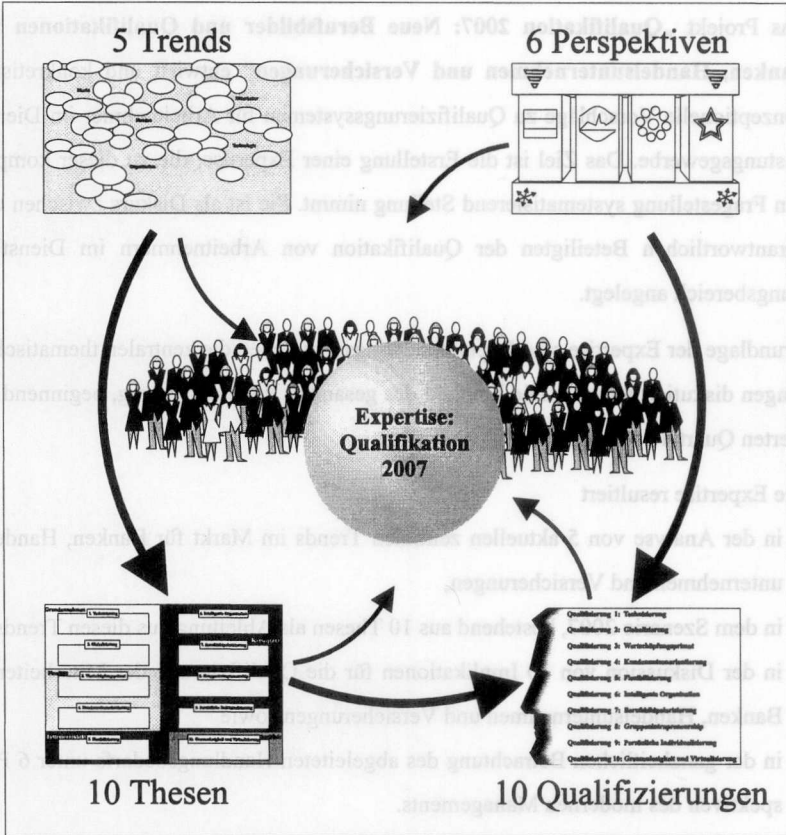
Die Expertise resultiert

- in der Analyse von 5 aktuellen zentralen Trends im Markt für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen,
- in dem Szenario 2007, bestehend aus 10 Thesen als Ableitung aus diesen Trends,
- in der Diskussion von 10 Implikationen für die Qualifizierung der Mitarbeiter in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen sowie
- in der ganzheitlichen Betrachtung des abgeleiteten Handlungsbedarfs unter 6 Perspektiven des modernen Managements.

Dabei zeigt sich, daß nur eine vernetzte Betrachtung dieser Komponenten die Formulierung konkreter Qualifizierungsleitbilder ermöglicht.

✂

Die Ergebnisse richten sich an die Verantwortlichen für die Gestaltung zukunftsfähiger Qualifizierungssysteme im Dienstleistungsgewerbe - die Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Unternehmensverbände und Unternehmen. Darüber hinaus sind die öffentliche Hand als Gestalterin der Rahmenbedingungen für Qualifizierungssysteme, Berater als wichtige Moderatoren des Wandels sowie Forscher als zusammenführende Dialogpartner angesprochen.



✉ Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz,

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Geb. 15, 66041 Saarbrücken, ☎ 0681/302-4120, 📠 0681/302-3702, @ scholz@orga.uni-sb.de

Qualifikation 2007

Strategie- und Informationsmanagement

Band 8

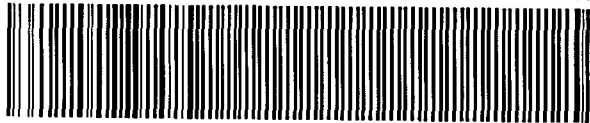
herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Christian Scholz / Bernhard J. Herz

Qualifikation 2007

Neue Berufsbilder und Qualifikationen für
Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen

A 217854



816746

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Scholz, Christian:

Qualifikation 2007 : neue Berufsbilder und Qualifikationen
für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen / Christian
Scholz / Bernhard J. Herz. - München ; Mering : Hampp, 1998
(Strategie- und Informationsmanagement ; 8)
ISBN 3-87988-293-2

Strategie- und Informationsmanagement: ISSN 0934-4179

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhalt

<u>EXECUTIVE SUMMARY</u>	<u>3</u>
<u>INHALT</u>	<u>5</u>
<u>VORBEMERKUNG</u>	<u>9</u>
<u>1. DER RAHMEN: PROBLEMSTELLUNG, ZIELE UND METHODIK</u>	<u>13</u>
PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	13
UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	15
DER SEKTOR DER PRIVATEN DIENSTLEISTUNGEN	15
Banken	16
Handelsunternehmen	18
Versicherungen	21
DER WIRTSCHAFTSRAUM SAARLAND	26
VORGEHENSWEISE UND GRUNDMODELL	30
<u>2. DIE GRUNDLAGE: ZENTRALE TRENDS SCHON HEUTE</u>	<u>35</u>
TREND 1: MARKT	37
GLOBALISIERUNG UND EUROPÄISIERUNG	38
VERÄNDERUNG DER WETTBEWERBSSTRUKTUR	41
TREND 2: TECHNOLOGIE	43
TREND 3: KUNDEN	51
DEMOGRAPHISCH-SOZIOGRAPHISCHE EINFLUßFAKTOREN	54
PSYCHOGRAPHISCH-BIOGRAPHISCHE EINFLUßFAKTOREN	55
TREND 4: ORGANISATION	58
X TREND 5: MITARBEITER	62
INITIATOR: MARKT	66
INITIATOR: TECHNOLOGISIERUNG	67
INITIATOR: WERTEWANDEL	68
ZUSAMMENFÜHRUNG: DIE HERAUSFORDERUNGSMATRIX	69
<u>3. DER IST-ZUSTAND: QUALIFIKATION 1997</u>	<u>73</u>

4. DIE PROGNOSE: DAS SZENARIO 2007 83

THESE 1: TECHNISIERUNG	84
THESE 2: GLOBALISIERUNG	86
THESE 3: WERTSCHÖPFUNGSPRIMAT	88
THESE 4: KUNDENNUTZENORIENTIERUNG	90
THESE 5: FLEXIBILISIERUNG	92
THESE 6: INTELLIGENTE ORGANISATION	94
THESE 7: BERUFSBILDPOLARISIERUNG	97
THESE 8: GRUPPENINTRAPRENEURSHIP	99
THESE 9: PERSÖNLICHE INDIVIDUALISIERUNG	101
THESE 10: GRENZENLOSIGKEIT UND VIRTUALISIERUNG	103
SYNTHESE: EIN KONSISTENTES SZENARIO	105

5. DER SOLL-ZUSTAND: QUALIFIZIERUNG FÜR 2007 107

QUALIFIZIERUNG 1: TECHNISIERUNG BEDINGT AUFGESCHLOSSENHEIT	109
QUALIFIZIERUNG 2: GLOBALISIERUNG ALS ABSOLUTES BASIC	110
QUALIFIZIERUNG 3: WERTSCHÖPFUNG DURCH ABSCHLUßSICHERHEIT	111
QUALIFIZIERUNG 4: KUNDENNUTZENORIENTIERUNG ALS DENKHALTUNG	112
QUALIFIZIERUNG 5: FLEXIBILISIERUNG DURCH „ATMENDE AUSBILDUNG“	113
QUALIFIZIERUNG 6: INTELLIGENTE ORGANISATION DURCH SENSIBILISIERUNG	115
QUALIFIZIERUNG 7: BERUFSBILDPOLARISIERUNG FÜR POLARE ANFORDERUNGEN	116
QUALIFIZIERUNG 8: GRUPPENINTRAPRENEURSHIP DURCH TEAMORIENTIERUNG	118
QUALIFIZIERUNG 9: PERSÖNLICHE INDIVIDUALISIERUNG ALS EIGENVERANTWORTUNG	119
QUALIFIZIERUNG 10: GRENZENLOSIGKEIT UND VIRTUALISIERUNG DURCH SELBSTORGANISATION	120

6. DER WEG: MULTIPERSPEKTIVITÄT 123

PERSPEKTIVE 1: STRATEGISCH	123
PERSPEKTIVE 2: MECHANISCH	124
PERSPEKTIVE 3: ORGANISCH	125
PERSPEKTIVE 4: KULTURELL	126
PERSPEKTIVE 5: INTELLIGENT	126
PERSPEKTIVE 6: VIRTUELL	127
ERGEBNIS: DIE MULTIPERSPEKTIVISCHE INTEGRATION	128

7. DAS FAZIT: AKTION JETZT!	129
ABSCHLUßBEMERKUNG	133
LITERATUR	137
DIE AUTOREN	134

Vorbemerkung

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

(Fink 1994¹)

Wir leben in einer Zeit des permanenten Wandels, der in den letzten 20 Jahren eine nie zuvor dagewesene Dynamik erreicht hat. Individualisierung, Privatisierung, Deregulierung, Demokratisierung, vor allem aber Globalisierung und Technologisierung sind die relevanten Themen der neuen Gesellschaft und Wirtschaft. Das Ergebnis sind faszinierende Chancen, aber auch höchst bedrohliche Risiken.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, daß wir kurz vor dem bevorstehenden Jahrtausendwechsel mit einer unüberschaubaren Anzahl an Horror- und Faszinationsszenarien, an Prognosen und Trendaussagen überflutet werden, die den gesellschaftlichen Institutionen und Unternehmen Ratschläge und Verhaltensanweisungen erteilen wollen, wie sie sich für das 21. Jahrhundert rüsten können. Die große Vielzahl dieser Zukunftsvisionen birgt allerdings die Gefahr der Widersprüchlichkeit und damit der Orientierungslosigkeit auf Seite der Adressaten. Hinzu kommt, daß es in der Natur der Menschen liegt, unerwünschte Szenarien eher als Kassandrarufe abzutun und damit tendenziell den Prognosen den Vorzug zu geben, die die eigene Meinung und damit den bereits eingeschlagenen Weg bestätigen.

Eine Expertise über Auswirkungen des Strukturwandels im privaten Dienstleistungsgewerbe auf die künftigen Qualifikationsanforderungen dieser Branche muß es sich zur Aufgabe machen, die Meinung der betroffenen Unternehmen in ihrer Aussage zu integrieren. So erhalten die Unternehmen selbst die Chance, in die Rolle eines Vordenkers zu schlüpfen.

Wandel und Zukünfte ergeben sich nie von selbst, sie werden vielmehr von Menschen mitgestaltet, die nach ihren Interessen und Zielvorstellungen handeln². Wettbewerb ist ein Entdeckungsverfahren, welches in Zeiten turbulenten Wandels besondere Anforderungen an alle Beteiligten stellt³.

Es scheint daher sinnvoll, obiges Anfangszitat umzuformulieren in:

**„Wer nicht vor der Zeit denkt und bereits hier die Weichen stellt -
geht mit der Zeit!“**

In diesem Sinne soll die vorliegende Expertise dem interessierten Leser die Möglichkeit geben, an seiner eigenen Zukunft mitzuwirken. Unternehmen und Institutionen können ihre eigenen Vorstellungen mit den zehn Thesen des Szenarios 2007 vergleichen und ihre Strategien auf Zukunftsfähigkeit reflektieren.

An dieser Stelle möchten wir einen ganz besonderen Dank aussprechen an die Vertreter der saarländischen Unternehmen und Institutionen, die durch ihre konstruktive Diskussionsteilnahme einen wesentlichen Beitrag zu vorliegender Expertise geleistet haben:

- Frau Hannelore Cavelius, Koordination Globus-Betriebe GmbH & Co. KG;
- Herrn Robert Christmann, Saarland Versicherungen AG;
- Herrn Christian Ehrismann, Deutsche Bank Saar AG;
- Herrn Karl-Heinz Groß, Dresdner Bank AG;
- Herrn Heribert Junker, Cosmos Direkt Versicherungen;
- Herrn Michael Körber, Karstadt AG;
- Herrn Wolfgang Lossen, Verband des Saarländischen Einzelhandels e.V.;
- Herrn Matias Mikulla, Union Krankenversicherung;
- Herrn Reinhard Müller, IHK des Saarlandes;
- Herrn Rudolf Pruß, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen;
- Herrn Detlev Strauß, Kreissparkasse Saarlouis;
- Herrn Martin Troß, Saarbank Gersweiler Sparkasse e.G.

Dieser Endbericht und das darin entwickelte Szenario 2007 spannen eine Zukunft im privaten Dienstleistungsgewerbe auf, wie sie sich aus den gegenwärtigen Trendbewegungen der Branche ergeben kann. Das Szenario stellt weder ein Horror- noch ein Faszinationsszenario dar, sondern bleibt

bewußt unbewertet. Jedes Unternehmen hat so die Möglichkeit, sich innerhalb dieses Szenarios die für seine spezifische Situation relevanten Aspekte herauszunehmen und damit Handlungsbedarf zu erkennen und in Strategien umzusetzen.

Ganz besonders danken wir unseren Auftraggebern der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Landesbezirk Saar, im besonderen Herrn Jürgen Grandjot, sowie Herrn Prof. Dr. Hans Leo Krämer und Frau Birgit Roßmanith als Vertreter der Kooperationsstelle für Hochschule und Arbeitswelt an der Universität des Saarlandes, durch die wir die Chance erhielten, an dieser spannenden und wichtigen Thematik zu arbeiten.

Ein abschließender Dank richtet sich an alle Mitarbeiter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, die durch ihre tatkräftige Unterstützung zum guten Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

Saarbrücken, im September 1997

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz
Dipl.-Kfm. Bernhard J. Herz

1. Der Rahmen: Problemstellung, Ziele und Methodik

Wo immer eine Wirtschaft wächst, erlebt sie einen Strukturwandel; und sie erfährt das stärkste Wachstum und den schnellsten Strukturwandel, wo sie in die wachsende Weltwirtschaft eingegliedert ist.

(Giersch 1994⁴)

Problemstellung und Zielsetzung

Die wachsende Bedeutung und Zukunftsträchtigkeit des Dienstleistungssektors in der Bundesrepublik Deutschland ist nahezu unbestritten⁵. Ein immer größer werdender Anteil der gesamten Bruttowertschöpfung wird durch den tertiären Sektor erwirtschaftet (vgl. Übersicht 1).

Sektor	1986	1992	1994	1996
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1,7	1,7	1,5	1,5
Warenproduzierendes Gewerbe	42,8	37,8	36,1	35,1
Dienstleistungssektor insgesamt	55,5	60,5	62,4	63,4
• Handel und Verkehr	14,8	15,1	15,2	15,1
• Sonstige Dienstleistungsunternehmen	27,1	31,3	33,2	34,7
• Staat, private Haushalte, Organisationen ohne Erwerbscharakter	13,6	14,0	14,0	13,6
Alle Wirtschaftsbereiche	100,0	100,0	100,0	100,0

Übersicht 1: Bruttowertschöpfung der Wirtschaftssektoren (eigene Berechnung auf Basis der Daten des *Statistischen Bundesamtes*: Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1988 und 1996⁶)

Wenn *Jean Fourastié* bereits 1954⁷ eine Dienstleistungsgesellschaft prognostizierte, müssen wir heute, 1997, jedoch fragen, ob er mit *diesem Szenario* richtig lag: Zwar läßt sich der Bedeutungsverlust auf der Seite des warenproduzierenden Gewerbes eindeutig feststellen, doch bleibt es fraglich, inwieweit eine zunehmende Dienstleistungsorientierung zwingend eine neue Gesellschaft beschreiben muß. Angesichts der aktuellen Diskussion über die Entwicklung einer Informationsgesellschaft oder ein sogenanntes „Internet-Zeitalter“ mag die Dienstleistungsorientierung nur eine notwendige Begleiterscheinung eines anderen - weitaus umfassenderen - Entwicklungsprozesses

ses sein, der geprägt ist durch die extrem hohe Geschwindigkeit, mit der sich heute Märkte, Unternehmen und gesellschaftliche Strukturen wandeln⁸.

Hieraus lassen sich insbesondere die umfassenden strukturellen Veränderungen im Dienstleistungsbereich erklären⁹, die sich unter anderem im Verschwinden sicher geglaubter Besitzstände, veränderten Beziehungsstrukturen zu Kunden und Marktpartnern und in drastischen Umstrukturierungen innerhalb der einzelnen Unternehmen (zum Teil verbunden mit umfangreichen Personalfreisetzen) äußert.

Gerade diese in ihrer Konsequenz organisatorischen und personalpolitischen Aktionismen bewegen sich jedoch in der Dienstleistungsbranche auf einem besonders kritischen und höchst sensiblen Terrain, da der Erfolg von Dienstleistungsunternehmen in sehr hohem Maße von der Qualität der erbrachten Leistung abhängt¹⁰ und diese wiederum eng mit der Qualifikation der am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Mitarbeiter verbunden ist¹¹.

Wer in diesem Umfeld aktuelle Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter im privaten Dienstleistungsgewerbe untersuchen will, steht vor der nicht trivialen Aufgabe, daß Qualifikationen und Fertigkeiten, die unter Umständen heute gefragt sind, als wettbewerbsentscheidend gelten und damit arbeitsplatzerhaltend sind, morgen überholt, durch eine technische Lösung ersetzt bzw. total veraltet sind.

„Ein ‘Mehr von allem’ kann letztlich nicht die Lösung sein und wird sich auch nicht realisieren lassen.“

Allgemeingültige Überlegungen hinsichtlich der unstrittigen Bedeutungszunahme von Sozialkompetenz rücken hier verstärkt in den Vordergrund, helfen konkret aber wenig weiter: So müssen Mitarbeiter künftig sicherlich über eine höhere Unsicherheits- und Frustrationstoleranz, eine größere Teamfähigkeit, Motivation und Flexibilität verfügen. Gleichzeitig wird aber auch eine qualitativ hochwertigere fachliche Ausbildung verlangt. Hier-

durch wird bereits ein grundsätzliches Problem offenbar, denn ein „Mehr von allem“ kann letztlich nicht die Lösung sein und wird sich ebensowenig realisieren lassen.

Deshalb bestand die Zielsetzung der dieser Expertise zugrundeliegenden Untersuchung in einem ersten Schritt darin, die wesentlichen ökonomischen, technologischen und organisatorischen Tendenzen in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen zu erheben.

In einem zweiten Schritt sollten aus diesen Antriebsfaktoren (Driving Forces) im wettbewerblichen Umfeld der privaten Dienstleister Auswirkungen auf die Anforderungen an gegenwärtige und künftige Mitarbeiter der Branche diskutiert werden.

Ziel der Expertise war es nicht, neue spezielle Ausbildungsordnungen für Bank-, Versicherungs-, Einzel-, Groß- oder Außenhandelskaufleute zu erstellen. Hier steht es den Verantwortlichen frei, Impulse aus dieser Expertise aufzugreifen und in die Ausbildungskataloge einfließen zu lassen.

Untersuchungsgegenstand

■ Der Sektor der privaten Dienstleistungen

Der private Dienstleistungssektor ist durch eine große Heterogenität gekennzeichnet¹² und integriert Branchen mit sehr unterschiedlicher quantitativer und qualitativer Entwicklung¹³. Zur Typologisierung von Dienstleistungen bieten sich je nach Betrachtungsperspektive verschiedene Möglichkeiten an¹⁴. Das Statistische Bundesamt unterscheidet im Dienstleistungssektor sechs Untergruppen:

- Handel,
- Verkehr und Nachrichtenübermittlung,
- Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe,

- Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen,
- Organisationen ohne Erwerbscharakter und private Haushalte,
- Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen.

Diese Expertise fokussiert die drei Bereiche Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen als ein Segment des privaten Dienstleistungssektors und nimmt damit eine institutionenorientierte eindimensionale Systematisierung nach der Rechtsstellung des Leistungsträgers vor.

■ Banken

Der Bankensektor nimmt in einer Volkswirtschaft - auch in marktwirtschaftlichen Systemen - eine besondere Stellung ein, die sich aus der Einschränkung des Freiheitsgrades der wirtschaftlichen Betätigung und somit einer teilweisen staatlichen Regulierung ergibt¹⁵. Nach dem Kreditwesengesetz (KWG) sind Kreditinstitute grundsätzlich Unternehmen, die Bankgeschäfte betreiben. Als Bankgeschäfte gelten dabei unter anderem Einlagengeschäfte, Kreditgeschäfte, Effekten- und Investmentgeschäfte oder Girogeschäfte¹⁶. Im Rahmen dieser Expertise werden ausschließlich die sogenannten Geschäftsbanken betrachtet. Eine Einteilung der Geschäftsbanken kann nach Rechtsform, Betriebsgröße und räumlicher Ausdehnung oder nach der Geschäftsstruktur in Universal- und Spezialbanken¹⁷ vorgenommen werden: Der in der Bundesrepublik Deutschland vorherrschende Banktyp - die Universalbank - ist dadurch gekennzeichnet, daß alle wesentlichen Sparten des Bankgeschäfts abgedeckt werden, während Spezialbanken meist nur einen bestimmten Geschäftsbereich (z.B. Baufinanzierungen) betreiben.

Im folgenden gelten aus Gründen der Vereinfachung als Banken solche Unternehmen, die insbesondere folgende Funktionen wahrnehmen¹⁸:

- Angebot und Schaffung von Finanzierungsmöglichkeiten,
- Angebot und Durchführung von Geldanlagemöglichkeiten,
- Angebot und Durchführung des Zahlungsverkehrs.

Dieses universelle Leistungsangebot verkörpern in Deutschland im wesentlichen drei verschiedene Institutsgruppen: Kreditbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Übersicht 2 gibt einen Überblick über die jeweiligen Marktanteile der Institutsgruppen.

Marktanteile der Institutsgruppen in %	1984	1990
<i>Kreditbankensektor</i>	29,1	34,6
• Großbanken	10,8	11,5
• Regional- und sonstige Kreditbanken	13,4	19,7
• Zweigstellen ausländischer Banken	3,2	1,9
• Privatbankiers	1,7	1,5
<i>Sparkassensektor</i>	49,9	45,5
• davon Girozentralen	21,0	18,7
<i>Kreditgenossenschaftssektor</i>	21,0	19,9
• davon Zentralbanken	5,8	5,3
Universalbanken insgesamt	100	100

Übersicht 2: Marktanteile der Institutsgruppen des Universalbankensektors (vgl. *Obst/Hintner 1991, 1993¹⁹*)

Die Übersichten 3 und 4 zeigen die Verteilung der Niederlassungen in der Bundesrepublik und im Saarland. Dabei wird ersichtlich, daß sich die Zahl der Institute aus dem Bereich der Kreditbanken in der Bundesrepublik bis 1990 vergrößert hat, während sie bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken zurückgegangen ist, was mit einer starken Konzentrationsbewegung in diesen Sektoren zusammenhängt.

Gruppe	Ende 1984		Ende 1990	
	Institute	Zweigstellen	Institute	Zweigstellen
Kreditbankensektor	247	5.937	332	6.289
Sparkassensektor	603	17.376	574	17.212
Kreditgenossenschaftssektor	3.716	15.296	3.046	15.800

Übersicht 3: Bankstellen im Universalbankensektor (vgl. *Obst/Hintner 1991, 1993²⁰*)

Im Saarland bestätigt sich diese Entwicklung. Die Zahlen des Jahres 1995 zeigen darüber hinaus, daß hier auch der Kreditbankensektor rückläufig ist.

Bankstellen im Saarland	Stand Ende 1987 ¹⁾			Stand Ende 1992 ¹⁾			Stand Ende 1995		
	Kredit- institute	Zweig- stellen	Bank- stellen	Kredit- institute	Zweig- stellen	Bank- stellen	Kredit- institute	Zweig- stellen	Bank- stellen
	a	b	a+b	a	b	a+b	a	b	a+b
<i>Kreditbankensektor</i>	4	60	64	4	70	74	2	67	69
• davon Großbanken	-	9	9	-	8	8	-	16	16
• davon Regionalbanken/ sonstige Kreditbanken	3	51	54	3	62	65	2	51	53
• davon Privatbankiers	1	-	1	1	-	1	-	2	2
<i>Sparkassensektor</i>	12	351	363	9	346	355	8	333	341
• davon Girozentralen	1	-	1	1	-	1	1	-	1
<i>Kreditgenossenschaftssektor</i>	42	294	336	38	289	327	35	289	324
<i>Deutsche Postbank AG</i>							(-	323	323)
Insgesamt	62	710	772	51	705	756	45	689	734²⁾
¹⁾ ohne Postgiroamt und Bausparkassen									
²⁾ ohne Deutsche Postbank AG									

Übersicht 4: Bankstellen im Saarland (vgl. *Landeszentralbank im Saarland 1988, Landeszentralbank in Rheinland-Pfalz und im Saarland 1992, 1996²¹⁾*).

■ Handelsunternehmen

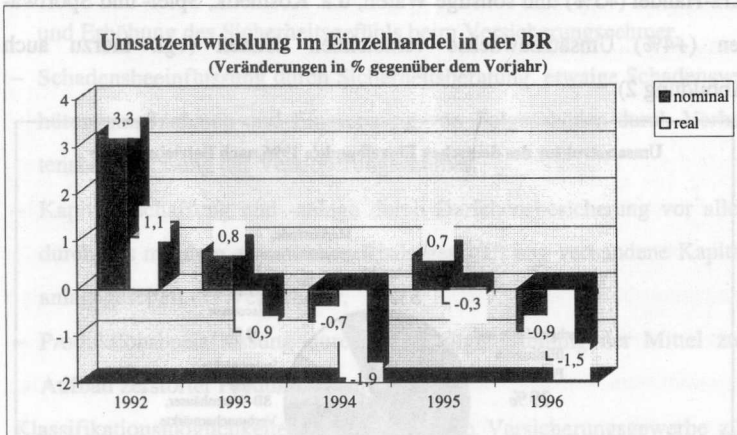
Grundlegende Aufgabe des Handels ist der Austausch von wirtschaftlichen Gütern²²⁾. Eine wichtige Handelsfunktion ist zum einen die Überwindung von Unterschieden räumlicher, zeitlicher, quantitativer, qualitativer, kapitalmäßiger und physischer Art²³⁾, zum anderen übernimmt ein Handelsunternehmen eine Maklerfunktion im Sinne einer Interessenwahrungs-, Beratungs- und Werbefunktion.

Handel umfaßt die Teilbereiche Einzelhandel, Großhandel und Außenhandel. Untersuchungsgegenstand der Studie soll hier insbesondere der Bereich des institutionellen Einzelhandels sein. Dieser unterscheidet sich im weiteren durch die Einteilung nach Branchen hinsichtlich des Warenangebotes oder nach Betriebs- und Verkaufsformen²⁴⁾.

Merkmal	Einheit	1979	1985	1993	1994	1995	1996
Einzelhandel	1994 = 100						
• Umsatzentwicklung insgesamt					100,0	104,9	106,0
• Beschäftigtenentwicklung					100,0	101,0	100,9
Gewerbean- und -abmeldungen							
• Anmeldungen	Anzahl			6.125	7.059	7.789	
davon EH-Betriebe	Anzahl			1.920	2.056	2.257	
• Abmeldungen	Anzahl			4.605	5.375	5.899	
davon EH-Betriebe	Anzahl			-	-	-	
• Übernahmen	Anzahl			2.042	2.127	1.994	
davon EH-Betriebe	Anzahl			482	578	502	

Übersicht 5: Handel im Saarland (vgl. Statistisches Landesamt Saarland 1997²⁵)

Bei bundesweit anhaltend schlechter Konjunkturlage im Handel legt nur der Convenience-Bereich zu, insbesondere durch eine sich ausdehnende Verbreitung der Tankstellenshops, die als ernsthafte Gefahr für den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) gesehen werden²⁶.

Abbildung 1: Umsatzentwicklung im Einzelhandel (Statistisches Bundesamt, BAG 1997²⁷)

Der Einzelhandel hat nach dem Wiedervereinigungsboom zu Beginn der 90er Jahre seit einem Wendepunkt in 1992 mittlerweile vier Jahre Rezession hinter sich: So unterschritt beispielsweise das Umsatzniveau von 1996 den Wert von 1992 um 5% (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 2: Umsatzstruktur des deutschen Einzelhandels 1996 nach Warenbereichen
(Statistisches Bundesamt, BAG 1997²⁸)

Im Langfristvergleich zur Rezession 1982 verzeichnen insbesondere der Bereich Lebensmittel (-5%) und Bekleidung (-4%) Anteilsverluste, während Kfz-Handel (+5%) und sonstige Waren, u.a. Kosmetik, Spiel- und Sportwaren (+4%) Umsatzzuwächse verzeichnen können (vgl. hierzu auch Abbildung 2).

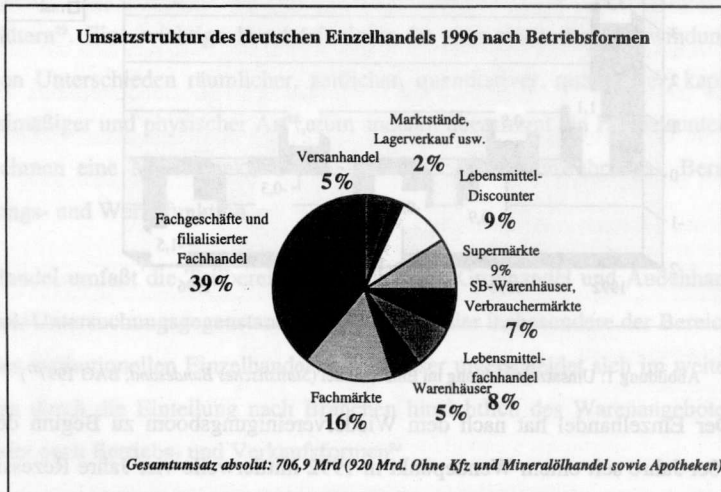


Abbildung 3: Umsatzstruktur des deutschen Einzelhandels 1996 nach Betriebsformen
(Statistisches Bundesamt, BAG 1997²⁹)

In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll auch eine Umsatzstrukturbeurteilung nach verschiedenen Betriebsformen vorzunehmen: Hier waren die Gewinner der Rezession insbesondere die Discounter und Fachmärkte, während Warenhäuser und Supermärkte Umsatzrückgänge verzeichnen mußten. Die Abbildungen 3 und 4 geben Aufschluß über die Umsatzstruktur des deutschen Einzelhandels.

■ Versicherungen

Die zentrale Aufgabe von Versicherungen ist die Deckung von im einzelnen ungewissen und daher geschätzten Risiken auf der Basis eines Ausgleichs im Kollektiv und in der Zeit. Damit verknüpft ist häufig ein Spar- und Entspargeschäft sowie ein Dienstleistungsgeschäft³⁰. Grundsätzlich erfüllt eine Versicherung vier zentrale Funktionen:

- Sicherheitssteigerung durch Risikoreduzierung bei finanziellen Schäden und Erhöhung des Sicherheitsgefühls beim Versicherungsnehmer,
- Schadensbeeinflussung durch Sicherheitsberatung, etwaige Schadensverhütungsmaßnahmen und Eingrenzung von Folgeschäden durch Verhaltensbeeinflussung der Versicherungsnehmer,
- Kapitalbeschaffung und -anlage durch Darlehensbesicherung vor allem durch das mit dem eigentlichen Risikogeschäft eng verbundene Kapitalanlagegeschäft der Versicherer,
- Produktionsbeeinflussung durch Zurverfügungstellung der Mittel zum Aufbau zerstörter Produktionsanlagen.

Klassifikationsmöglichkeiten ergeben sich im Versicherungsgewerbe z.B. nach Erst- oder Rückversicherung, nach der versicherten Gefahr oder nach Personen- und Nichtpersonenversicherung³¹. Daneben ist eine Unterscheidung in Sozialversicherungen und Individualversicherungen möglich³²: Übersicht 6 zeigt die größten Versicherungszweige in der Bundesrepublik Deutschland im Bereich der Individualversicherungen.

	1985	1992	1995
Lebensversicherung	39,4	66,5	88,4
Kraftfahrzeugversicherung	20,6	35,7	44,1
Private Krankenversicherung	13,5	22,5	32,1
Allgemeine Haftpflicht	5,0	8,7	10,7
Private Unfallversicherung	4,4	8,1	9,1
Feuerversicherung	4,6	6,0	6,6

Übersicht 6: Größte Versicherungszeige der Individualversicherungen in der Bundesrepublik nach Bruttobeiträgen (in Mrd. DM) (vgl. *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.* 1985, 1992 und 1996³³)

Während Sozialversicherungen staatlich organisiert sind und überwiegend auf Zwang beruhende Pflichtversicherungen der berufstätigen Bevölkerung darstellen, wird unter den Individualversicherungen, auch als Vertrags- oder Privatversicherungen bezeichnet, der Zweig der privaten Vorsorge erfaßt, der marktwirtschaftlich organisiert auf autonomen Entscheidungen der Versicherer beruht. Im Rahmen dieser Expertise kann lediglich der Bereich der Individualversicherungen untersucht werden, damit eine Vergleichbarkeit zu den betrachteten Banken und Handelsunternehmen hergestellt ist.

Für den Geschäftsverlauf der Versicherungsbranche ist das konjunkturelle Umfeld von entscheidender Bedeutung. Neben der wachsenden Abgaben- und Steuerlast der Bundesbürger führten die nachlassende Dynamik des Aufholprozesses in den neuen Bundesländern 1996 und die anhaltende Konjunkturschwäche mit allenfalls verhaltenen Erwartungen über eine Aufwärtstendenz 1997 in der gesamten Bundesrepublik dazu, daß das Beitragswachstum der deutschen Versicherungswirtschaft - trotz der zweiten Stufe der Pflegeversicherung - so niedrig ausfiel wie nie zuvor seit dem 2. Weltkrieg³⁴. Auch nicht unbedingt förderlich für einen positiven Geschäftsverlauf ist, daß sich mit Anheben der Versicherungssteuer zum 01.01.1995 auf die bisherige Spitze von 15% dieser Steuersatz binnen 7 Jahren verdreifacht hat³⁵.

Jahr	Beiträge in Mrd. DM ¹⁾	Beitrags- zuwachs in % ¹⁾	Versicherungs- dichte ²⁾	Versicherungs- durchdringung ³⁾	Vorsorgequote ⁴⁾
1987	116,738	+ 6,6	1910	5,9	9,2
1988	126,185	+ 8,1	2050	6,0	9,5
1989	132,885	+ 5,3	2120	6,0	9,5
1990	144,883	+ 9,0	2270	6,0	9,5
1991	163,930	+ 13,1	2040	5,7	8,8
1992	178,623	+ 9,0	2210	5,8	8,9
1993	195,963	+ 9,7	2410	6,2	9,4
1994	213,059	+ 8,7	2610	6,4	9,9
1995	225 ⁶⁾	+ 5,6	2755	6,5	9,8
1996*)	232 ⁶⁾	+ 3	2830	6,6	10,0

¹⁾ Gesamtmarkt mit Pensions- und Sterbekassen, ab 1993 ohne Niederlassungen aus EU-Staaten;
²⁾ Beiträge je Einwohner, ab 1991 Gesamtdeutschland,
³⁾ Beiträge im Verhältnis zum BSP, ab 1991 vorläufiges Ergebnis,
⁴⁾ Beiträge im Verhältnis zum BIP, ab 1991 vorläufiges Ergebnis,
⁵⁾ Beiträge im Verhältnis zum verfügbaren Einkommen der Privathaushalte, ab 1991 vorläufiges Ergebnis,
⁶⁾ geschätzt - Quelle: BAV und eigene Berechnungen.

Übersicht 7: Individualversicherung und Gesamtwirtschaft (vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. 1996³⁶⁾)

Die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors als tertiärer Wirtschaftssektor läßt sich einerseits auf die verstärkten Outsourcing-Prozesse der Industrieunternehmen zurückführen; andererseits zeigt sich eine generelle Zunahme der Dienstleistungsnachfrage, die gleichsam auf gesellschaftlichen, demographischen und konsumverhaltensbezogenen Veränderungen beruht. Dadurch wird auch der Anteil der Erwerbstätigen im gesamten Dienstleistungssektor gegenüber dem produzierenden Gewerbe erhöht (vgl. Übersicht 8).

„Neuer Aufwind gerade für Freiberufler.“

Dennoch läßt sich aus Übersicht 8 auch erkennen, daß die Mitarbeiterzahlen in Banken und Versicherungen rückläufig sind, während sich die Freiberufler augenscheinlich durch eine Talsohle bewegt haben.

	April 1986		1992		1996	
	1.000	%	1.000	%	1.000	%
Erwerbstätige						
Insgesamt	29.230	100	35.844	100	34.460	100
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1.244	4,6	1.212	3,4	970	2,8
Energie- und Wasserversorgung, Bergbau	515	1,9	627	1,7	497	1,5
Verarbeitendes Gewerbe	8.953	33,2	10.208	28,5	8.535	24,8
Baugewerbe	1.596	5,9	2.753	7,6	2.902	8,4
Handel	3.301	12,3	4.657	13,0	4.584	13,3
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1.541	5,7	2.147	6,0	1.887	5,5
Kreditinstitute / Versicherungsgewerbe	975	3,6	1.032	2,9	1.031	2,9
Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen	5.565	20,7	5.832	16,3	6.865	20,0
Organisationen ohne Erwerbszweck und private Haushalte	487	1,8	1.621	4,5	1.867	5,4
Gebietskörperschaften / Sozialversicherung	2.763	10,3	5.755	16,1	5.322	15,4

Übersicht 8: Erwerbstätige in der Bundesrepublik (eigene Berechnung auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes: Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1988 und 1996³⁷⁾)

So zeigen sich neben makroökonomischen Verschiebungen zusätzlich intrasektorale Bewegungen und Überschneidungen (vgl. Abbildung 4) innerhalb des Dienstleistungssektors, die einen umfassenden Strukturwandel kennzeichnen.

Im Laufe der Zeit kommt es zu einer ständigen Neudefinition oder Re-launch von Geschäftsfeldern. Betrachtet man beispielsweise das Insourcing von Geschäftsbereichen in der deutschen Bankenlandschaft, welches zu Beginn der 90er Jahre unter dem Stichwort der Allfinanzstrategie seinen Höhepunkt erreichte, und seit Mitte der 90er Jahre teilweise zu Gunsten einer Konzentration auf Kernkompetenzen wieder zurückgenommen wird, lassen sich diese Entwicklungen weiterdenken.

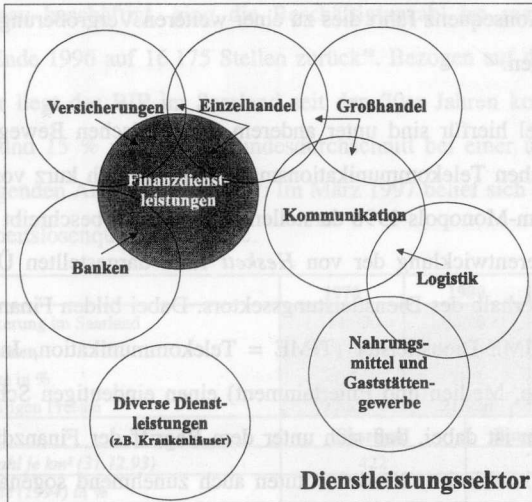


Abbildung 4: Mögliche Überschneidungen und Entwicklungen in Dienstleistungsbranchen (vgl. Heskett 1988³⁸)

Durch den Wegfall permanenter Marktnischen aufgrund staatlicher Regulierung oder informatorischer Ungleichgewichte kommt es zu einem Verschwinden von Grenzen zwischen Unternehmen und Branchen.

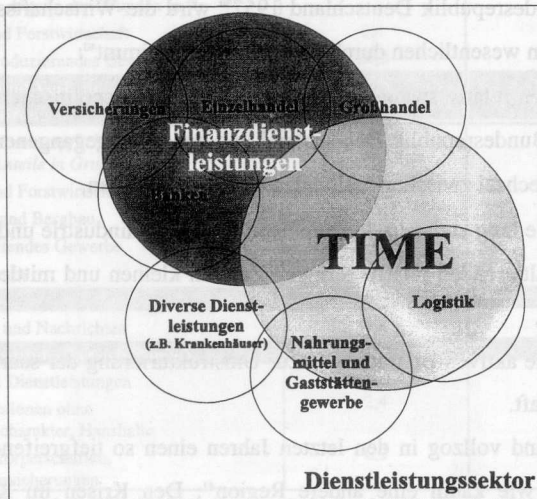


Abbildung 5: Mögliche Überschneidungen in der Dienstleistungsbranche 1997

In letzter Konsequenz führt dies zu einer weiteren Vergrößerung der Überschneidungen.

Ein Beispiel hierfür sind unter anderem die hektischen Bewegungen auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt, wie sie sich kurz vor dem Fall des Telekom-Monopols 1998 darstellen. Abbildung 5 beschreibt eine mögliche Weiterentwicklung der von *Heskett* 1988 dargestellten Überschneidungen innerhalb des Dienstleistungssektors. Dabei bilden Finanzdienstleister und TIME-Dienstleister (TIME = Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment) einen eindeutigen Schwerpunkt. Zu beachten ist dabei, daß sich unter dem Begriff der Finanzdienstleister neben den klassischen Kreditinstituten auch zunehmend sogenannte Non- und Near-Banks subsumieren, insbesondere Handelsunternehmen, Versicherungen oder Industrieunternehmen, wie z.B. Automobilhersteller.

■ Der Wirtschaftsraum Saarland

Nach wechselvoller Geschichte und Eingliederung als zehntes Bundesland in die Bundesrepublik Deutschland 1957³⁹ wird die Wirtschaftsstruktur im Saarland im wesentlichen durch drei Faktoren bestimmt⁴⁰:

- durch den relativ späten wirtschafts- und währungspolitischen Anschluß an die Bundesrepublik Deutschland und den vorangegangenen mehrmaligen Wechsel zwischen nationalen Volkswirtschaften,
- durch die lang andauernde Dominanz der Montanindustrie und einer daraus resultierenden relativ geringen Zahl an kleinen und mittleren Unternehmen,
- durch die aktiven Bemühungen zur Umstrukturierung der saarländischen Wirtschaft.

Das Saarland vollzog in den letzten Jahren einen so tiefgreifenden Strukturwandel wie kaum eine andere Region⁴¹: Den Krisen im Kohle- und Stahlbereich folgte ein Verlust von über 60.000 Arbeitsplätzen in der Montanindustrie. Waren im I. Quartal 1987 noch 99.700 Saarländer in Energie

und Bergbau beschäftigt, ging die Beschäftigtenzahl im saarländischen Bergbau Ende 1996 auf 16.175 Stellen zurück⁴². Bezogen auf die Zahl der Einwohner liegt das BIP im Saarland seit den 70er Jahren konstant zwischen 14 und 15 % unter dem Bundesdurchschnitt bei einer über Durchschnitt liegenden Arbeitslosenquote⁴³: Im März 1997 belief sich die saarländische Arbeitslosenquote auf 12,5%.

	1970	1980	1994
Wohnbevölkerung im Saarland	1.121.000	1.066.000	1.084.000
Erwerbspersonen	434.706	406.197	471.000
Erwerbsquote in %	40,5	36,3	43,5
BIP zu jeweiligen Preisen	9.885	21.960	41.487
	Saarland	Bundesrepublik	
<i>Einwohnerzahl je km² (31.12.93)</i>	422	264	
<i>Erwerbsquote (1994) in %</i>			
• insgesamt	43,5	48,8	
• Männer	55,7	60,5	
• Frauen	32,0	38,7	
<i>Arbeitslosenquote (1994) in %</i>			
• insgesamt	12,1	9,2	
• Männer	12,7	9,2	
• Frauen	11,2	9,2	
<i>BIP je Einwohner (1994) in den jeweiligen Preisen in DM</i>	38.300	45.220	
<i>BIP (1994) - Anteile der Gruppen in %</i>			
• Land- und Forstwirtschaft	0,4	1,7	
• Warenproduzierendes Gewerbe	36,3	36,0	
• Handel und Verkehr	15,8	14,4	
• Dienstleistungen	33,0	36,9	
<i>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (30.09.94) Anteile in Gruppen in %</i>			
• Land- und Forstwirtschaft	0,4	1,0	
• Energie und Bergbau	6,3	1,8	
• Verarbeitendes Gewerbe	33,1	33,4	
• Baugewerbe	6,8	7,2	
• Handel	13,9	14,4	
• Verkehr und Nachrichten	4,2	5,1	
• Kreditinstitute, Versicherungen	3,8	4,3	
• Sonstige Dienstleistungen	23,0	24,1	
• Organisationen ohne Erwerbscharakter, Haushalte	2,4	2,6	
• Gebietskörperschaften, Sozialversicherungen	6,3	6,3	

Übersicht 9: Wichtige Strukturmerkmale des Saarlands im Bundesvergleich (vgl. ZPT 1996⁴⁴)

Merkmal	Einheit	1985	1990	1996
Preise				
<i>Preisindex für Bauwerke</i>				
• Wohngebäude	1991 = 100	83,7	94,6	116,0
• Bürogebäude	1991 = 100	83,6	94,8	115,9
• Gewerbliche Betriebsgebäude	1991 = 100	82,6	95,0	116,1
<i>Preisindex für Lebenshaltung</i> ¹⁾	1991 = 100	90,5	96,6	112,7
Löhne und Gehälter				
<i>Angestellte im produzierenden Gewerbe,</i>				
Bruttomonatsverdienst:				
• männliche Angestellte	DM	4.461	5.355	6.507
• weibliche Angestellte	DM	2.760	3.346	4.410
<i>Angestellte in Handel, Banken und Versicherungen</i>				
Bruttomonatsverdienst:				
• männliche Angestellte	DM	3.444	4.092	4.892
• weibliche Angestellte	DM	2.309	2.888	3.486
¹⁾ 4-Personenhaushalte von Arbeitern und Angestellten mit mittlerem Einkommen				

Übersicht 10: Preise und Gehälter im Saarland (vgl. *Statistisches Landesamt Saarland 1997*⁴⁵)

Die geographische Lage des Saarlandes scheint günstig, betrachtet man den Europäischen Integrationsprozeß: 4 Stunden nach Paris, 4 Stunden nach Brüssel und 50 Minuten nach Luxemburg (vgl. Abbildungen 6 und 7). Folgt man der Leitidee eines Europa der Regionen, bieten sich durch den Wirtschaftsraum Saar-Lor-Lux neue Standortvorteile.



Abbildung 6: Das Saarland: die Europäische Wirtschaftsregion (Nr.1) (vgl. *IHK 1997*⁴⁶)

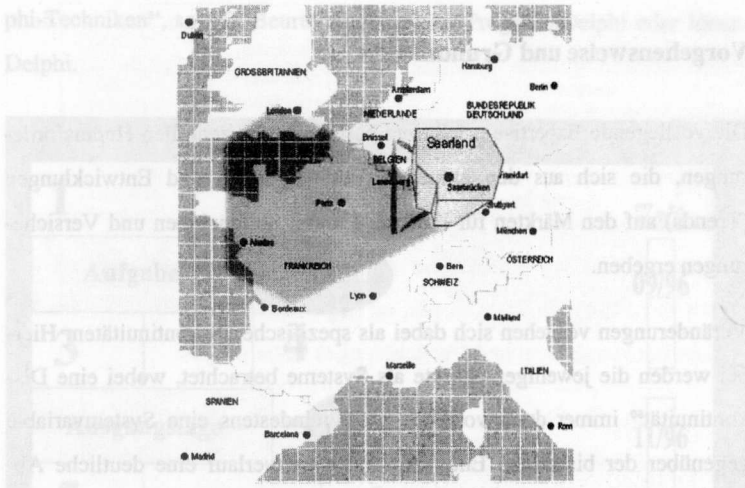


Abbildung 7: Das Saarland: Die europäische Wirtschaftsregion (Nr.2) (vgl. IHK 1997⁴⁷)

Im Zuge des Strukturwandels kann der tertiäre Sektor im Saarland einen starken Aufwärtstrend verzeichnen. 54% aller saarländischen Erwerbstätigen waren 1995 im Dienstleistungsbereich beschäftigt gegenüber lediglich 39,9% in 1975⁴⁸. Dabei hat sich die Beschäftigungszahl im privaten Dienstleistungssektor, wie aus Übersicht 11 ersichtlich ist, um 16,7 % erhöht.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im privaten Dienstleistungssektor				
Saarland (jeweils zum 30. Juni)				
	1987	1992	1995	1996
Handel (gesamt)	40.795	48.520	47.591	47.874
Großhandel	11.388	13.284	12.817	12.703
Handelsvermittlung	2.880	3.677	3.469	3.587
Warenhäuser	4.558	6.076	6.188	6.116
LEH Supermärkte	2.387	2.203	2.256	2.268
Versandhandel	42	76	68	70
Sonstiger Einzelhandel	19.540	23.204	22.793	23.130
Kredit- und Finanzinstitute	8.728	9.116	9.031	8.845
Versicherungsgewerbe	2.846	3.745	3.720	3.759

Übersicht 11: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Saarland (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes 1997⁴⁹)

Vorgehensweise und Grundmodell

Die vorliegende Expertise erfasst und beschreibt die zentralen Herausforderungen, die sich aus den aktuellen Veränderungen und Entwicklungen (Trends) auf den Märkten für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ergeben.

Veränderungen verstehen sich dabei als spezifische Diskontinuitäten: Hierbei werden die jeweiligen Märkte als Systeme betrachtet, wobei eine Diskontinuität⁶⁰ immer dann vorliegt, wenn mindestens eine Systemvariable gegenüber der bisherigen Entwicklung im Zeitverlauf eine deutliche Abweichung aufweist⁶¹. Zur Lokalisierung von Diskontinuitäten bieten sich drei verschiedene Verfahren an: systematisierende, analysierende und befragende Verfahren.

Aus Gründen der Überschaubarkeit sowie der Heterogenität der drei zu untersuchenden Branchen wurde für die vorliegende Expertise ein dreistufiges befragendes Verfahren (vgl. Abbildung 8) ausgewählt: Befragende Verfahren ermitteln Denkhaltungen und Ansichten von externen oder internen Experten zu einem Untersuchungsgegenstand - hier den Diskontinuitäten im Sinne von Marktveränderungen.

Ein mögliches Verfahren ist die Delphi-Technik: Mehrere Experten geben unabhängig voneinander Urteile ab⁶². Diese Einzelurteile werden von einer Moderatorengruppe gesammelt und ausgewertet. Die Informationen werden den Experten zurückgespielt und diese nehmen wiederum Stellung, um ihre „reflektierte“ Meinung wieder den Moderatoren mitzuteilen. Das Verfahren kann, falls ein Konsens angestrebt wird, in mehreren Runden verlaufen⁶³. Für den sinnvollen Einsatz des Delphi-Verfahrens ist neben einer grundsätzlichen Konsensfähigkeit aller Beteiligten eine ausreichende Information der beteiligten Experten erforderlich. Man unterscheidet verschiedene Del-

phi-Techniken⁵⁴, so z.B. Beurteilungs-Delphi, Prognose-Delphi oder Ideen-Delphi.



Abbildung 8: Projekttablauf

Da es bei der der Expertise zugrundeliegenden Fragestellung insbesondere darum ging, Impulse und Ideen aus den verschiedenen Trends abzuleiten, bot sich ein kreatives Befragungsverfahren an. Eine isolierte Expertenbefragung erschien dabei ungeeignet, da bewußt Interdependenzen und Gemeinsamkeiten der Bereiche Banken, Handel und Versicherungen untersucht werden sollten, diese sich aber zum Teil erst implizit aus der Expertendiskussion ergeben konnten.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde daher ein mehrstufiges Expertenbefragungsverfahren gewählt, welches Aspekte eines Ideen-Delphi und eines Brainstorming integriert.

Die Ergebnisse der Expertenbefragungen werden in Abschnitt 2 zusammengefaßt. Diese Erfahrungswerte werden ergänzt durch weitere Untersuchungsergebnisse im Umfeld der privaten Dienstleistungswirtschaft und führen so zu fünf zentralen Trends, welche das Marktgeschehen in den Bereichen Banken, Handel und Versicherungen heute prägen.

In Abschnitt 3 erfolgt eine Bestandsaufnahme der Qualifikationsanforderungen und Berufsbilder in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen 1997.

Daran anschließend wird in Abschnitt 4 das Szenario 2007 entwickelt, welches die veränderte Wettbewerbslandschaft und ihre organisatorischen Implikationen für die untersuchten Unternehmen in zehn Jahren antizipiert.

Szenarien beschreiben ex definitione in sich konsistente denkbare Zukunftszustände und zeigen damit mögliche Entwicklungspfade auf⁵⁵. Es geht hier weniger um reine Zeitpunktbetrachtungen, als vielmehr um Zeitabläufe als hypothetische Sequenzen von Ereignissen und Entwicklungen verschiedener Betrachtungsgegenstände⁵⁶. Szenarien können sowohl exakt quantifiziert werden, als auch vage und verbal gestaltet werden, wodurch sich für den Planer ein größerer Freiraum ergibt.

Der Zeithorizont des Szenarios 2007 wurde in Abstimmung mit den Auftraggebern auf zehn Jahre festgeschrieben, um ein proaktives Vorgehen von Unternehmen und Ausbildungsinstitutionen zu ermöglichen.

Das Szenario setzt sich aus zehn Thesen zusammen, die ebenfalls mit den zuvor befragten Experten diskutiert wurden, um sie so auf ihre Konsistenz hin zu überprüfen.



Abbildung 9: Grundmodell des Projektes

Das Szenario 2007 stellt keine reine Fortschreibung der beobachteten Trends dar, sondern beschreibt eine gedankliche Simulation möglicher Entwicklungen im Sinne einer Expertise.

Das Szenario 2007 bildet die Grundlage der weiteren Überlegungen. In Abschnitt 5 werden diese zusammengefaßt, indem die Bedeutung für den Qualifizierungsprozeß der Kaufleute im privaten Dienstleistungsgewerbe untersucht wird. Dabei wird ein Soll-Anforderungsprofil 2007 für Mitarbeiter in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen erstellt.

In Abschnitt 6 wird eine multiperspektivische Betrachtungsweise vorgeschlagen, wie man den komplexen Qualifizierungsprozeß 2007 verstehen und mitgestalten kann. In diesem Zusammenhang werden verschiedene strategische Optionen aufgezeigt, wie sich die einzelnen Unternehmen und auch andere Institutionen, die Verantwortung für Aus- und Weiterbildung tragen, vor diesem Hintergrund verhalten können.

Das Fazit in Abschnitt 7 schließt mit einem konkreten Vorschlag für eine Berufsausbildung 2007.

2. Die Grundlage: Zentrale Trends schon heute

Doch leider ist die Zukunft auch nicht mehr das, was sie einmal war. Es ist ungeheuer unübersichtlich geworden ... Entsprechend groß ist die Verwirrung, respektive die Sehnsucht nach Orientierung.

(Becker 1995⁵⁷)

Im Rahmen des ersten Expertenhearings stellten die sechs beteiligten Experten im Zuge eines Brainstormings die ihrer Meinung nach zentralen gegenwärtigen Umfeldtrends in ihrer jeweiligen Branche zusammen. Aus ihren alltäglichen Erfahrungen nannten die Experten spontan eine Vielzahl unterschiedlicher Einflußfaktoren, die in Abbildung 10 dargestellt werden.

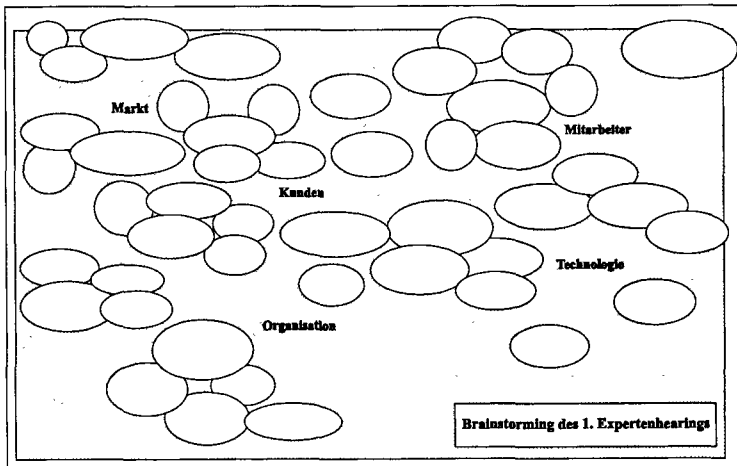


Abbildung 10: Zentrale Trends aus Expertensicht

Sie bestätigen Entwicklungen wie zum Beispiel einen zunehmenden Einfluß der Technologie sowie verschiedene Veränderungen auf Seite der Nachfrager und Konkurrenten im Markt.

„Wichtig ist es zunächst, in einem ersten Schritt das Umfeld der betrachteten Unternehmen zu untersuchen.“

Durch eine intensive Auseinandersetzung mit den Umfeldtrends können die Entwicklungen extrapoliert werden, die in der privaten Dienstleistungswirtschaft aktuelle und zentrale *driving forces* darstellen und damit gleichermaßen Relevanz für Unternehmen aus Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen zeigen. Dafür bietet sich ein Vorgehen in Anlehnung an das für internationale Betrachtungen konzipierte Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung nach *Dülfer*⁵⁸ an. So betrifft auch diese Expertise verschiedene Umweltschichten (vgl. Abbildung 11): Unter Verzicht auf die konkret einzelfallbezogenen Aufgabenumfelder und rechtlichen Gegebenheiten werden die für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen gleichermaßen relevanten Umfeldaspekte berücksichtigt.

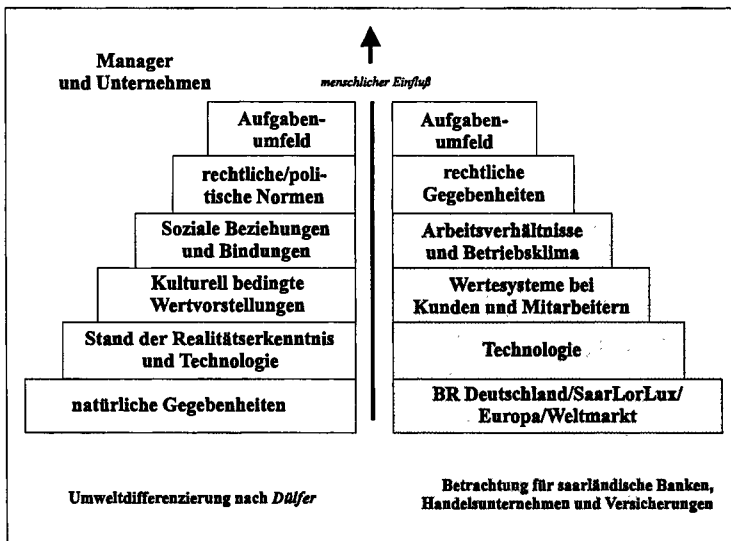


Abbildung 11: Umfeldbetrachtung: Handel, Banken und Versicherungen

Die Trends beginnen mit der Betrachtung des relevanten *Marktes* unter Einfluß regionaler und wettbewerblicher Aspekte. Die Bereiche *Technologie* und *Kunden* schließen sich an. Darauf aufbauend werden die gegenwärtigen Trends in Hinblick auf *Organisation* und *Mitarbeiter* aufgezeigt, die sich

als aktuelle intraorganisatorische beziehungsweise unternehmensinterne Veränderungen beobachten lassen.

Trend 1: Markt

Das auffälligste Merkmal der heutigen Märkte ist Unbeständigkeit.

(Goldman 1996⁸⁹)

Der zunehmenden Dienstleistungsorientierung unserer Gesellschaft begegnen die Unternehmen mit ständig neuen Leistungsangeboten in immer kürzer werdenden Intervallen. Das Resultat: Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen nimmt enorm zu. Zum einen treten permanent neue Konkurrenten in den Markt ein; zum anderen legen bereits im Markt befindliche Anbieter zunehmend aggressivere Vorgehensweisen an den Tag.

„Resultat: Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen nimmt enorm zu.“

Potentielle Konkurrenten kommen spätestens seit der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes 1993 bei weitem nicht mehr nur aus dem eigenen Land und aufgrund einer Neuorientierung auf Seiten der Industrieunternehmen auch nicht mehr nur aus der eigenen Branche. So ergänzen Industrieunternehmen beispielsweise mit Value added Services ihr Angebotsportefeuille durch Dienstleistungen. Als Konsequenz sinken hierdurch die Gewinnspannen auf Seiten der Dienstleistungsunternehmen, und die Planbarkeit von Marktverhalten reduziert sich auf ein Minimum.

Auch die befragten Experten sehen als relevante marktbezogene Veränderungen insbesondere die Bereiche

- Globalisierung,
- Europäisierung sowie
- die strukturellen Veränderungen auf Seiten der Mitwettbewerber.

Deshalb werden diese Bereiche im folgenden weiter konkretisiert.

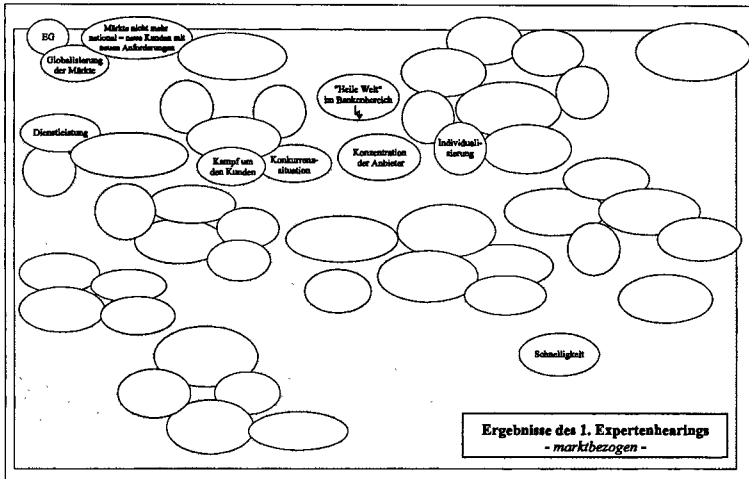


Abbildung 12: Marktbezogene Ergebnisse des ersten Expertenhearings

■ Globalisierung und Europäisierung

Die erste bedeutsame *driving force* ist die Globalisierung. Sie spiegelt sich in vielschichtigen Facetten in Gesellschaft und Unternehmen wider⁶⁰. Die Unternehmen werden dabei Teil eines Prozesses, dem sie sich nicht entziehen können. Gerade für Unternehmen, die schon auf dem nationalen Markt schwierigen Rahmenbedingungen gegenüberstehen, wird eine optimierte Präsenz auf dem Weltmarkt überlebenskritisch.

Die Unternehmen der Zukunft agieren in einer zunehmend grenzenlosen Weltgesellschaft. Zum einen Ursache, zum anderen Folge dieser Entwicklung ist ein steigender Wettbewerbsdruck. Unternehmen sind gezwungen, auf Wertschöpfungsprozesse zu fokussieren und in der steigenden geographischen und mentalen Entgrenzung neue Chancen zu „entdecken“. Globalisierung wird auf diese Weise zu einem makroökonomischen Phänomen, gleichzeitig aber auch zu einer unternehmensspezifischen Strategie. Man ist

also gleichzeitig Teil der Globalisierung und Akteur, der die Globalisierung prägt.

Unterstützt wird die Entgrenzung der Globalisierung durch die zunehmende informatorische Vernetzung. Gerade das Zusammenspiel zwischen Globalisierung und Technisierung durch Informatisierung verursacht äußerst schwer vorhersagbare Chancen- und Risiken-Konstellationen, deren Verständnis aber essentiell für eine proaktive Strategie in diesem Umfeld ist.

Noch nie wurde soviel Kapital um den Erdball transferiert, und noch nie mußten Standortentscheidungen so schnell getroffen werden wie heute⁶¹. Deutschland ist derzeit im Welthandel ein Teilnehmer mit substantziellen Außenhandelsüberschüssen, doch ist eine gewisse Verunsicherung bezüglich der Nachhaltigkeit solcher Erfolge festzustellen.

Der sich verschärfende internationale Wettbewerb zeigt sich in vielerlei Hinsicht: Kosten für Arbeitskräfte sinken, Waren können heutzutage nahezu überall bestellt werden, und Informationen aus aller Welt können mit einer unvorstellbaren Geschwindigkeit via Data Highway zum Ortstarif ausgetauscht werden. Dies führt dazu, daß die Angebotstransparenz steigt und infolge dessen Marktnischen bedroht sind.

„Auch die europäische SaarLorLux-Region sollte darauf achten, nicht in einer Nische des Weltmarktes vergessen zu werden.“

Aus der Globalisierung ergibt sich ein direkter Zwang zur Kostenersparnis; internationale Wettbewerbsfähigkeit kann zum Maßstab für Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen werden.

Das Wirtschaftswachstum in Deutschland betrug 1994 2,9%, während in Thailand 8,2%, in Malaysia 8,7% und in China sogar 11,5% Wachstum erreicht wurden. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, daß Südostasien seinen Anteil am Weltexport in zwanzig Jahren von 4% auf 12% erhöhen konnte.

Die Frage, die sich aus den weltweiten Wettbewerbsdaten ableitet, lautet: Inwieweit werden die Regionen Europas das globale Spiel auf lange Sicht verlieren? Gerade das Saarland hat durch den Niedergang von Kohle und Stahl erfahren müssen, was es bedeuten kann, einer Entwicklung hinterherzurennen.

Im Banken- und Versicherungsbereich resultieren aus Globalisierung und Europäisierung neue Wettbewerbsstrukturen. Harmonisierungstendenzen und das Entstehen eines einheitlichen Finanzmarktes verändern die Wettbewerbslandschaft dabei grundlegend⁶². Hier wird es in besonderem Maße davon abhängen, wie die einzelnen Regelungen in den nationalen Volkswirtschaften umgesetzt werden. Die Bundesrepublik Deutschland zeichnet sich hier aus Stabilitätsabwägungen im allgemeinen durch eine eher restriktive Handhabung aus, wird den generellen Strukturveränderungstrend jedoch nicht langfristig aufhalten können.

Auch Handelsunternehmen bewegen sich vor dem Hintergrund von Stagnation und Marktsättigung auf den Heimmärkten in einem „Going international“-Prozeß.

Eine Befragung über bevorzugte Absatzregionen im Handel 1993/94 ergab eine zunehmende Bedeutung der osteuropäischen Absatzmärkte⁶³. „Go East“ stellt eine interessante strategische Option dar, doch zeigte dieselbe Befragung eine eindeutige mentale Präferenz für die westlichen Märkte auf Seiten der verantwortlichen Handelsmanager. Es stellt sich die Frage, inwiefern das osteuropäische Engagement der Handelskonzerne letztlich eine Reaktion auf ihre Resignation auf westeuropäischen Märkten basiert, die zum Teil auf Furcht vor ausländischen Anbietern und deren günstigeren Kostenstrukturen darstellt.

Die allgemeine Furcht vor preisgünstigeren Anbietern zeigt sich auch bei der Neugründung von Discountern in bestehenden Einzelhandelsstrukturen. In diesem Zusammenhang kann unter anderem die Diskussion über das geplante Factory Outlet in Contwig bei Zweibrücken gesehen werden.

■ Veränderung der Wettbewerbsstruktur

Auch auf nationaler Ebene verändern sich Angebotsstrukturen. Sinkende Markteintrittsbarrieren ergeben sich

- aus der internationalen Harmonisierung und Liberalisierung,
- aus neuartigen Vertriebsmöglichkeiten,
- aus einer besseren Informationsversorgung aller Marktteilnehmer sowie
- aus neuen Formen der Unternehmenskooperation.

So hat sich der traditionelle Bankenmarkt 1994 bereits atomisiert. Gerade „Non-Banks“ und „Near-Banks“ treten aggressiv ins Marktgeschehen ein.

Über 16.000 klassische Kreditinstitute konkurrieren in Europa untereinander sowie mit 3.500 Versicherungen und Kartengesellschaften⁶⁴, nicht gezählt dabei sind die neuen Konsumentenbanken der Telefongesellschaften, Kreditkartenunternehmen, Kapitalanlagegesellschaften, Versandhäuser oder Automobilhersteller. Bereits heute würden 8,5 Mio. (= 15% aller) Kunden zu Gunsten einer Direktbank auf eine klassische Filialbindung verzichten, und inwiefern hinter einer Direktbank ein klassisches Kreditinstitut stehen muß, ist zumindest fraglich.

Finanzdienstleistungen sind zunehmend austauschbar. Hier wird eine zentrale Entwicklung deutlich, die häufig lapidar mit dem Satz „*Banking is essential - banks are not*“ beschrieben wird.

Auf Handelsseite zeigen sich eine ähnliche Entwicklungen am Beispiel der Betriebstypendynamik.

Derzeit befinden sich insbesondere diskontierende Betriebstypen auf dem Vormarsch, die als relativ preisgünstige Fachmärkte einen aggressiven Wettbewerbskurs ansteuern⁶⁵. Im Saarland läßt sich diese Entwicklung sehr gut anhand des Wettbewerbsverhaltens der großen Elektrofachmärkte verfolgen.

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung des Convenience-Marktes. Hier überträgt sich ein Trend, der in den USA, Japan und Großbritannien bereits seit längerem existiert, zunehmend auch nach Deutschland⁶⁶. Die Ausweitung der Angebotspalette von Händlern aus anderen Warenbereichen, bei-

spielsweise im Lebensmitteleinzelhandel die Umwandlung von Tankstellen zu regelrechten Supermärkten⁶⁷, kann mittelfristig eine ernsthafte Bedrohung für traditionelle Anbieter darstellen. Bestehende Wettbewerbsvorteile aufgrund ungleicher Wettbewerbsbedingungen wie etwa längere Öffnungszeiten werden strategisch ausgenutzt.

Die bisher beobachtbaren Trends verdeutlichen bereits ein ganz zentrales Problem: Wer sind die Konkurrenten von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen im Wettbewerb von morgen?

Hinzu kommt, daß im Internet derzeit zahlreiche virtuelle Marktplätze entstehen. Jeder, der über die entsprechenden technologischen Voraussetzungen und Fähigkeiten verfügt, kann, ohne zwingend ein Gewerbe anmelden zu müssen, Produkte und Leistungen anbieten. Hinter diesem Angebot müssen keine realen Produkte oder Leistungen stehen. Oft besteht das Angebot lediglich aus Links zu den entsprechenden Anbietern, wie im Beispiel der *Virtual Mall* von TV-Today (vgl. Abbildung 13).

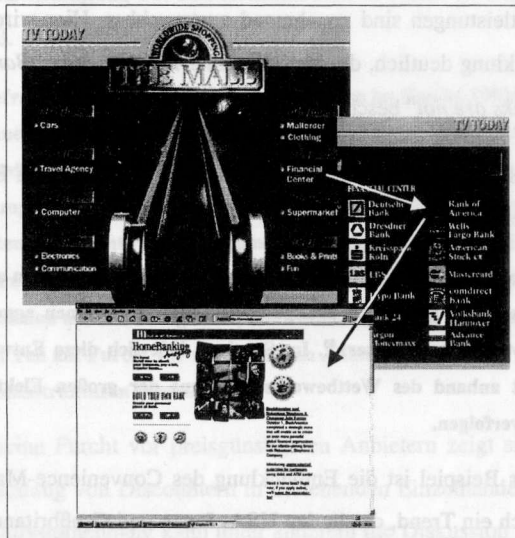


Abbildung 13: Die Virtual Mall von TV Today (<http://www.tvtoday.de>)⁶⁸

Es wächst eine neue „Maklergeneration“ heran, die Nachfrage und Angebot zusammenbringt. Diese Vermittler müssen nicht notwendigerweise, wie im Falle von „My World“ von Karstadt, aus den Reihen der traditionellen Dienstleister kommen. Das Beispiel der Virtual Mall von TV Today demonstriert die Leichtigkeit des Markteintritts der Bank of America in das deutsche Bankgeschäft. Ebenso kann über den Supermarkt in der Mall direkt bei Konsumgüterherstellern Ware bestellt werden, wodurch ein entsprechender Einzelhändler für dieses Geschäft überflüssig wird. Reale Standortvorteile verlieren daher massiv an Bedeutung.

Trend 2: Technologie

Multimedia, Internet, Datenautobahn - die digitale Welt stellt veränderte Anforderungen an Unternehmen und Individuen, sie hat ihre eigene Dynamik und besondere Spielregeln.

(Tapscott 1996⁸⁸)

Zahlreiche marktbezogene und kundenbezogene Tatbestände ergeben sich erst aus den neuen technologischen Entwicklungen, die Phänomene wie die dargestellten virtuellen Marktplätze überhaupt realisierbar machen. Umgekehrt initiieren häufig markt- bzw. kundenorientierte Überlegungen die technologische Entwicklung.

Die technologiegetriebene Verlagerung von Produkten und Dienstleistungen in den virtuellen Raum ist eine ernstzunehmende Einflußgröße. Dies belegen auch die Ergebnisse des Brainstormings der befragten Experten (vgl. Abbildung 14): Insbesondere durch die Medialisierung von Wirtschaft und Gesellschaft zeigen sich nach Expertenmeinung die zentralen technologischen Implikationen. Teleheimarbeit ist nur eines der vielen Beispiele, wie sich die gesamte Arbeitswelt im Zuge der neuartigen Interaktionsmöglichkeiten verändert. Einigkeit bestand auf Expertenseite auch darüber, daß ständig kürzer werdende Innovationsrhythmen, gerade bezogen auf die An-

forderung an die Mitarbeiter in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen, wesentliche Herausforderungen für die Bereiche F&E sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung darstellen.

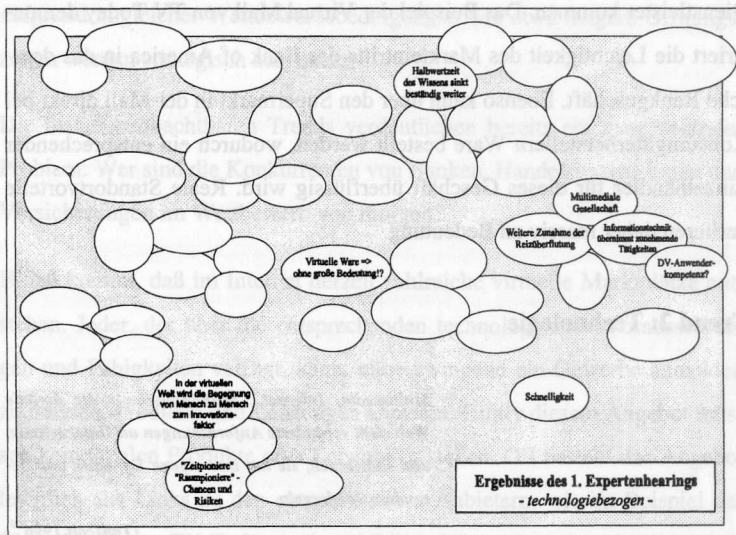


Abbildung 14: Technologiebezogene Ergebnisse des ersten Expertenhearings

Aufgrund der entscheidenden Relevanz der technologischen Aspekte brachten in der zweiten Befragungsrunde zwölf Experten die nach ihrer Einschätzung wichtigsten Einflußgrößen in eine Reihenfolge. Hier zeigt sich, daß neben Risiken einer fortschreitenden Technologisierung auch viele neue Wettbewerbschancen und die Möglichkeit zu einem effizienteren Kostenmanagement aufgrund einer Reduzierung an Verwaltungsaufwand erkannt werden (vgl. Übersicht 12).



Die befragten Experten sehen die relevantesten Veränderungen in technologischer Hinsicht in:

(in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen) .

- | | |
|----------|---|
| 1 | einer wettbewerbsverschärfenden Zunahme der Medialisierung und Technologisierung der Arbeit (B ^{*)} , V [*] , H [*]) |
| 2 | einem Wegfall an Logistikaufwand (H) |
| 3 | einer zunehmenden internen und externen Vernetzung (B, H) |
| 4 | einem Wegfall an Verwaltungsaufwand (z.B. traditionelle Protokolle auf Papier) (B, H) |
| 5 | – einer Zunahme an Be- und Verarbeitungsgeschwindigkeit von Daten und Prozessen (B)
– einer Vielfalt neuer technischer Möglichkeiten (z.B. im Weiterbildungsbereich) (B) |
| 6 | einem verbesserten Bedienungskomfort (Anwenderfreundlichkeit) (B) |

*) B, H bzw. V: genannt von Vertretern aus Banken, Handelsunternehmen bzw. Versicherungen

Übersicht 12: Die relevanten technologiebezogenen Veränderungen aus Expertensicht

Übersicht 13: Auswertung von Experteninterviews mit IuK-Technologien in Deutschland (Reiz 1996)

Dennoch bleiben Technologien stets Instrumente; die zentrale Ressource - die eigentliche driving force in Wirtschaft und Gesellschaft - sind Informationen. Sie haben die Rolle eines Motors und Gestalters des gesamten Lebens übernommen. Sie dringen in alle Bereiche der Privatsphäre und Arbeitswelt ein: Wer über die besseren Informationen und damit einen Wissensvorsprung verfügt, wird erfolgreicher sein als andere. Informationsmanagement wird zu einer wichtigen Aufgabe jedes verantwortlichen Managers (vgl. Abbildung 15).

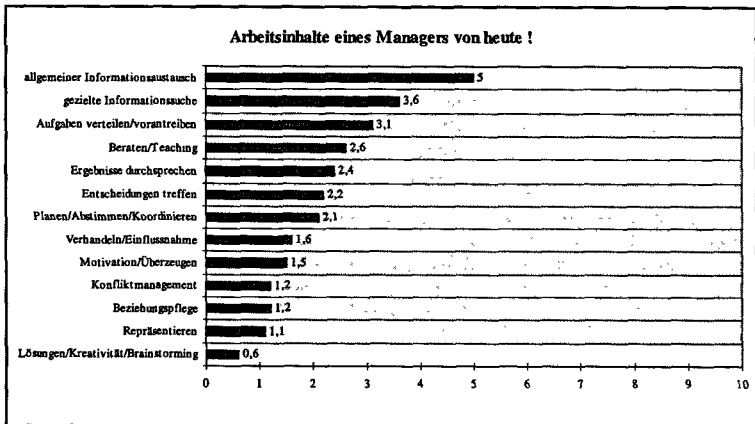


Abbildung 15: Kommunikationsaktivitäten im oberen Führungsbereich
(vgl. Pribilla/Reichwald/Goecke 1996⁷⁶)

Wir werden an der Schnittstelle zwischen Information und Technologisierung gegenwärtig Zeugen einer revolutionären Entwicklung⁷¹: Interaktive Multimediatechnik und der Data Highway schaffen durch eine Vernetzung menschlicher Intelligenz die Grundlagen einer neuen Wirtschaftsordnung. Kennzeichen dieser Wirtschaftsordnung ist eine Vernetzung, die sich nahezu auf jeden Aspekt des menschlichen Lebens übertragen läßt. Die neue Wirtschaft ist eine Wissenswirtschaft innerhalb miteinander kollidierender Antriebsfaktoren, auch auf dem Data Highway.

In der TIME-Industrie (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Elektronik) zeigten sich in den letzten Jahren drastische Entwicklungssprünge sowie hohe Wachstums- und Innovationsraten.

Experten schätzen, daß in Europa bis zum Jahr 2000 jährliche Wachstumsraten zwischen 8 und 10 % im Bereich der EDV- und Telekommunikationsdienstleistungen zu erwarten sind⁷². Gleichzeitig hängen über 50 % der Arbeitsplätze in den Industriestaaten bereits heute indirekt oder direkt von der TIME-Industrie ab, und die Umsatzprognosen sind nachhaltig positiv⁷³.

Bezogen auf Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen bilden

- die fortschreitende Automatisierung der Arbeitswelt,
- der verstärkte Einsatz von Multimedia als integrierte Managementunterstützung,
- die neuen Formen der Arbeit,
- die neuen Informations- und Kommunikationssysteme sowie die
- Virtualisierung

eine eigene digitale Welt mit einem hohen Maß an Eigendynamik und eigenen Spielregeln⁷⁴, die zunehmend auch die Privatsphäre der einzelnen Mitarbeiter einschließt.

Angaben in Prozent	1994	1995
TV-terrestrisch	96	97
TV-Kabel	40	43
TV-Satelliten	22	27
Pay TV	2,5	3
Telefon stationär	84	87
Telefon mobil	0,7	5,3
Online-Dienste	1,2	4,5
Videorecorder	64	70
Camcorder	17	18
Personal Computer	24	29
CD-Rom-Laufwerke	3	14

Übersicht 13: Ausstattung privater Haushalte mit IuK-Technologien in Deutschland (Rock 1996⁷⁵)

Diese Entwicklung zeigt sich deutlich an überdurchschnittlichen Zuwachsraten bei der Ausstattung privater Haushalte mit flexibilitätsfördernden IuK-Technologien (vgl. auch Übersicht 13). In der sich digitalisierenden Welt bieten sich den Unternehmen neuartige Möglichkeiten, auf die aktuellen Anforderungen ihrer Abnehmer zu reagieren und via Internet die Kunden interaktiv in den Leistungserstellungsprozeß einzubinden.

Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen gehören neben den Beratungsunternehmen und Informationsdienstleistern zu den Vorreitern, die sich via Internet weltweit dem Wettbewerb stellen.

Schalterhallen, Lobbys und Entrées der virtuellen Banken, Kaufhäuser und Versicherungen sind im Zuge dieser Entwicklung in ihrem Erscheinungsbild jetzt immer ausgereifter (vgl. die Abbildungen 16 bis 18).

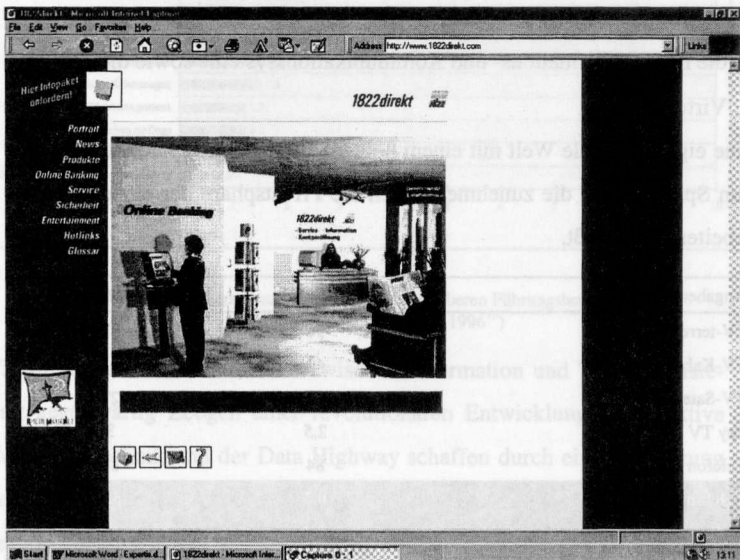


Abbildung 16: Die virtuelle Schalterhalle der 1822direkt, Frankfurter Sparkasse (<http://www.1822direkt.com>)⁷⁶

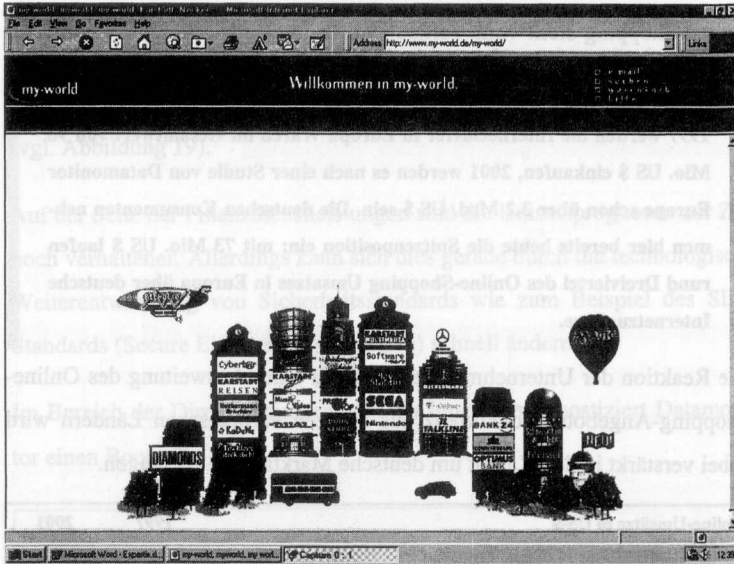


Abbildung 17: Virtuelles Shopping bei Karstadt (<http://www.my-world.de>⁷⁷)

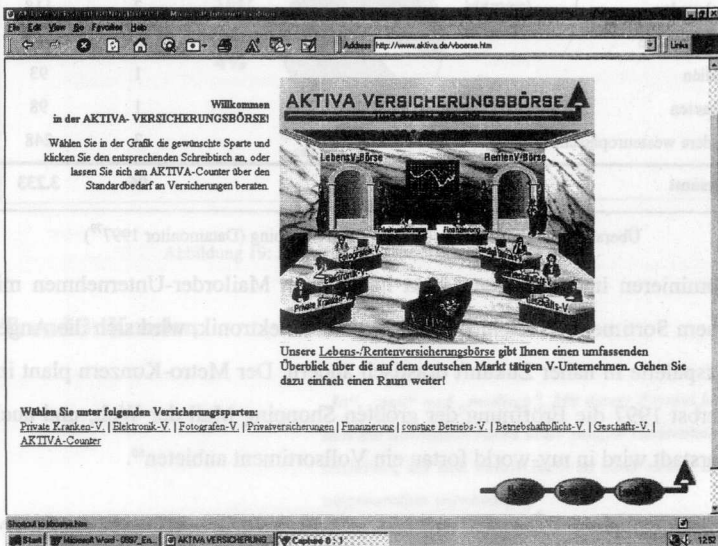


Abbildung 18: Die virtuelle Aktiva-Versicherungsbörse (<http://www.aktiva.de/vboerse.htm>⁷⁸)

Online-Shopping stellt vom Verkaufsvolumen eine interessante Option für die Unternehmen dar (vgl. Übersicht 14).

1997 werden die Internetsurfer in Europa Waren im Gesamtwert von 96 Mio. US \$ einkaufen, 2001 werden es nach einer Studie von Datamonitor Europe schon über 3,2 Mrd. US \$ sein. Die deutschen Konsumenten nehmen hier bereits heute die Spitzenposition ein: mit 73 Mio. US \$ laufen rund Dreiviertel des Online-Shopping Umsatzes in Europa über deutsche Internetzugänge.

Die Reaktion der Unternehmen zeigt sich in einer Ausweitung des Online-Shopping-Angebots. Konkurrenz aus anderen europäischen Ländern wird dabei verstärkt in den Kampf um deutsche Marktanteile einsteigen.

Online-Umsätze in US-\$	1997	2001
Deutschland	73	1.406
Großbritannien	9	712
Frankreich	4	416
Schweden	3	118
Niederlande	2	142
Italien	1	93
Spanien	1	98
andere westeuropäische Staaten	3	248
Gesamt	96	3.233

Übersicht 14: Umsatzprognose im Online-Shopping (Datamonitor 1997⁷⁹)

Dominieren im deutschen Markt heute noch Mailorder-Unternehmen mit einem Sortiment an Kleidung und Haushaltselektronik, wird sich die Angebotspalette in naher Zukunft drastisch ändern. Der Metro-Konzern plant im Herbst 1997 die Eröffnung der größten Shopping Mall der Welt, und auch Karstadt wird in my-world fortan ein Vollsortiment anbieten⁸⁰.

„Insbesondere Produkte mit einem hohen Informationsbedarf werden starke Umsatzzuwächse verzeichnen können.“

Produkte und Dienstleistungen, die eine kundenindividuelle Beratung benötigen und damit einen hohen Informationsbedarf implizieren, werden ihre

mindigen Bereich
 von 1997 bis 2001

Umsätze stark erhöhen, da das Internet hier eine größere Transparenz und damit Vergleichbarkeit bei den einzelnen Angeboten bietet⁸¹: So nehmen Reiseangebote in der Produktpalette des Jahres 2001 den größten Anteil ein (vgl. Abbildung 19).

Auf der Seite der Finanzdienstleistungen sind die Umsatzprognosen zur Zeit noch verhaltener. Allerdings kann sich dies gerade durch die technologische Weiterentwicklung von Sicherheitsstandards wie zum Beispiel des SET-Standards (Secure Electronic Transaction) schnell ändern.

Im Bereich der Direktversicherungen via Internet prognostiziert Datamonitor einen Boom für 1998⁸².

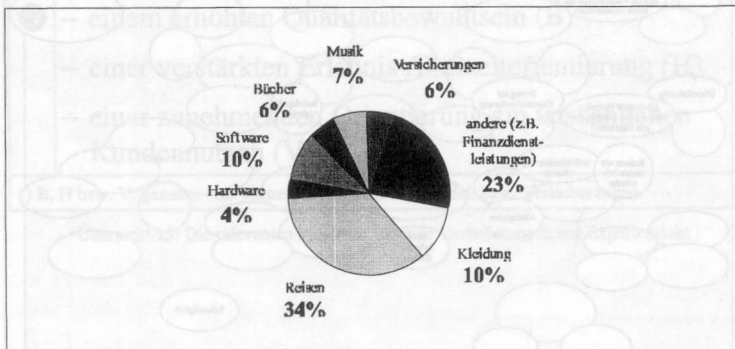


Abbildung 19: Der virtuelle Warenkorb des Jahres 2001

Trend 3: Kunden

„In“, „neu“ und „modisch“. Mit dieser Formel lassen sich die Konsumwünsche einer jungen Generation beschreiben, die sich immer mehr zu einer neuen Erlebnisgeneration entwickelt.

(Opaschowski 1995⁸³)

Bei der Erstellung einer Dienstleistung spielt der sogenannte externe Faktor, d.h. derjenige, für den oder an dem eine Dienstleistung ausgeführt wird,

eine entscheidende Rolle. In vielen Fällen wird er aktiv oder passiv in den Dienstleistungserstellungsprozeß integriert⁸⁴. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind daher mögliche Gradmesser für den Erfolg einer Bank, eines Handelsunternehmens oder einer Versicherung.

„Fakt ist: Es wird immer schwieriger, den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.“

Steigende Ansprachniveaus auf Kundenseite zeigen sich auch als kundenbezogene Einflußgrößen des Brainstormings im ersten Expertenhearing (vgl. Abbildung 20).

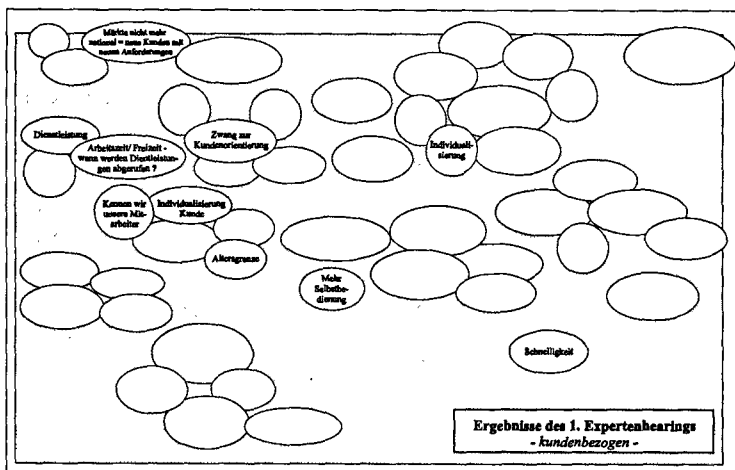



Abbildung 20: Kundenbezogene Ergebnisse des ersten Expertenhearings

Insbesondere die Werteppluralität und Wertedynamik in unserer Gesellschaft erscheinen den Experten wichtig. Der Kampf um die Kunden wird ihrer Meinung nach (vgl. Übersicht 15) verschärft durch

- einen besseren Informationsstand auf Kundenseite,
- die zunehmende Bereitschaft, Dienstleistungen zu konsumieren, sowie
- eine gleichzeitige Abnahme von Kundenloyalität und -bindungsdauer.

 Die befragten Experten sehen die relevantesten Veränderungen auf Kundenseite in: (in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen)	
1	einer stärkeren Individualisierung (H*, V*, B*)
2	ein besserer Informationsstand der Kunden (H, B)
3	einem erhöhten Beratungsbedarf (B)
4	<ul style="list-style-type: none"> – einer Abnahme der Kundenbindungsdauer (-loyalität) (B) – einem höheren Konsum an Dienstleistungen (H) – einem höheren Preisbewußtsein (B)
5	<ul style="list-style-type: none"> – einem erhöhten Qualitätsbewußtsein (B) – einer verstärkten Erlebnis-/Freizeitorientierung (H) – einer zunehmenden Orientierung am tatsächlichen Kundennutzen (V)
*) B, H bzw. V: genannt von Vertretern aus Banken, Handel, bzw. Versicherungen	

Übersicht 15: Die relevanten kundenbezogenen Veränderungen aus Expertensicht

Die relevanten Trends für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen auf Kundenseite ergeben sich grundsätzlich aus zwei Richtungen,

- den demographisch/soziographischen Einflußfaktoren sowie
- den psychographisch/biographischen Einflußfaktoren.

■ Demographisch-soziographische Einflußfaktoren

Zu den demographischen und soziographischen Einflußfaktoren zählen neben Bevölkerungszahl und -zusammensetzung als wichtige Größen auch Altersstrukturen und Haushaltsgrößen.

Nach ähnlichen Schätzungen wird die Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2010 auf 85,6 Mio. Menschen angewachsen sein (1996 = 81,9 Mio)⁸⁵: Bei einer weiteren Abnahme der Geburtenrate in der Bundesrepublik resultiert dieses Wachstum vorrangig aus Zuwanderungen ausländischer Mitbürger. Der Anteil der über 59-jährigen wird 2010 nach der gleichen Schätzung bereits rund 25 % der Gesamtbevölkerung betragen.

Es kommt zu einer demographischen Alterung der Bevölkerung. Für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ist diese Entwicklung von besonderer Bedeutung, da sie sich auf durchschnittlich ältere Kunden mit einer tendenziell geringeren Mobilität einzustellen haben.

Eine steigende Tendenz zeichnet sich bei den Scheidungsraten, der Zahl Alleinerziehender und Singlehaushalten ab. Durch die steigende Zahl an Singles und weiblichen Arbeitnehmern erhöht sich nachgelagert die Nachfrage nach Dienstleistungen, da diese die auftretende Doppelbelastung von Haushalt und Beruf reduzieren können⁸⁶. Gleichzeitig verändert sich das Vorsorgeverhalten in der Bevölkerung, was erhebliche Auswirkungen auf das Banken- und Versicherungsgeschäft nach sich ziehen kann. Hinzu kommt, daß mit steigenden Einkommensniveaus nach der Wohlfahrtshypothese⁸⁷ zusätzliche Bedürfnisse in den Vordergrund rücken, was ebenfalls zu einer erhöhten Inanspruchnahme von Dienstleistungen führt.

■ Psychographisch-biographische Einflußfaktoren

Nicht nur aus demographisch-soziographischer Sicht verändert sich die Nachfrageseite. Bezogen auf psychographisch-biographische Faktoren entsteht der „Neue Kunde“. Dies ist vor allem ein Ergebnis des viel diskutierten Wertewandels: Der Kunde strebt nach Individualisierung und damit nach Selbstentfaltung, Selbständigkeit und Freizeitorientierung⁸⁸. Gründe hierfür liegen unter anderem

- in einem gestiegenen Bildungsniveau,
- der weitgehenden Sättigung der Grundbedürfnisse,
- der technologischen Entwicklung sowie
- der schwindenden Angst vor äußerer Bedrohung seit dem Ende des Ost-West-Konflikts⁸⁹.

Generell gelten heute folgende psychographisch/biographische Megatrends als allgemein anerkannt⁹⁰:

- der Trend zu Gesundheit, gesundem Leben und gesunder Ernährung,
- der Trend zu Umweltbewußtsein und Erhaltung einer intakten Natur,
- der Trend zu Fitneß und gutem Aussehen,
- der Trend zu Bequemlichkeit (Convenience) und
- der Trend zu Genuß und Individualität.

Die Kenntnis dieser Trends darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß hieraus nicht nur *ein* neuer Kunde resultiert, sondern sich aus diesen Megatrends vielmehr viele verschiedene Kundensegmente ableiten.

Kundensegmente werden mit schillernden Namen wie Woopies (Well off older people), Generation X, Techno-Nomaden, Neue Schlampen, Mom-by/Doby (Mom/Dady old baby young), Eurokonsumenten oder Dinks (Double income, no kids) versehen⁹¹.

Die verschiedenen Segmente zeigen sich auch über Ländergrenzen hinweg, so daß sich zwar in den einzelnen Märkten ein sehr heterogenes Konsumentenverhalten ergibt, aufgrund der weltweiten Globalisierungstendenzen

aber auch neue Chancen für die Unternehmen durch homogene Verbrauchercluster bei länderübergreifenden Betrachtungen⁹².

Letztlich bleibt *der* Konsument also unberechenbar, was sich insbesondere im Dienstleistungssektor dadurch weiter verschärft⁹³,

- daß bei vielen gehandelten Produkten und Leistungen kein Kaufzwang besteht, weil sie keine Grundbedürfnisse decken, sondern lediglich Lebensqualität erhöhen,
- daß ein Verbraucher über Produkte und Leistungen aufgrund von Meinungen urteilt, die sich gerade heute sehr schnell verändern, und
- daß Verbraucherverhalten im Grunde sehr situationsspezifisch ist.

Gerade an der Situationsspezifität des Verbraucherverhaltens setzt ein weiterer interessanter Aspekt an: Die Kunden legen eine Sowohl-als-auch-Mentalität an den Tag⁹⁴. Ein und derselbe Verbraucher ist Intensivkonsument und Konsumverweigerer, Billig- und Prestigekäufer und will sowohl preisgünstig als auch qualitativ hochwertig versorgt werden.

In weitgehend verteilten Märkten geht es für die Unternehmen daher darum, den besten Service und die beste Beratung zu garantieren, um so eine *Unique Service Proposition* zu erreichen. Erst wenn der Kontakt mit dem Kunden einmal hergestellt ist, können Dienstleistungsunternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren⁹⁵.

Eine Untersuchung von Infratest belegt: Es besteht ein Handlungsbedarf. Am Beispiel der deutschen Banken zeigt sich, daß 1994 im Durchschnitt lediglich die Hälfte aller Bankkunden mit dem angebotenen Service zufrieden waren (vgl. Abbildung 21).

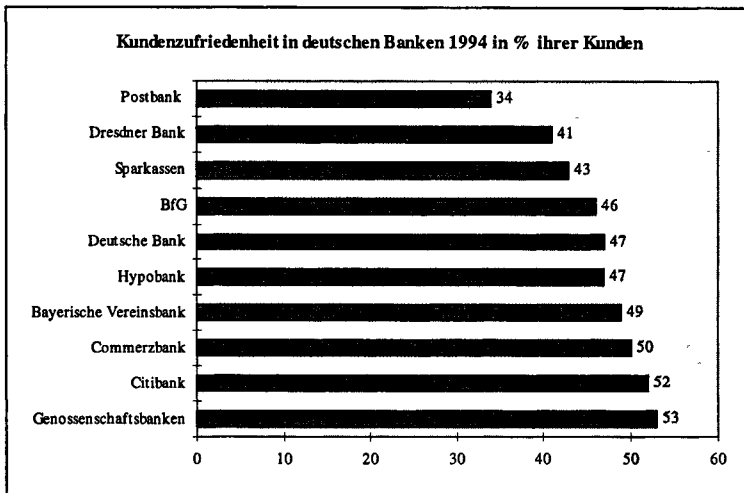


Abbildung 21: Kundenzufriedenheit von Bankkunden (Infratest Wirtschaftsforschung 1994⁹⁶)

Für Dienstleister ergeben sich aus diesen kundenbezogenen Trends zahlreiche Chancen⁹⁷. Dies ist beispielsweise Folge

- eines erhöhten Servicebewußtseins der Bevölkerung und einer vermehrten Inanspruchnahme von Dienstleistungen zur Gewinnung von Freizeit,
- des Trends zum Konsum qualitativ hochwertigerer Dienstleistungen und
- der intensiveren Nutzung von Dienstleistungen.

Allerdings bleiben erhebliche kundenbezogene Risiken bestehen, die sich gegenseitig verstärken können.

Zahlreiche Marktforschungsinstitute belegen⁹⁸, daß

- sich Produkte, Sortimente und Leistungen aus Sicht der Kunden selten differenzieren,
- eine größer werdende relative Austauschbarkeit unter anderem aufgrund der zunehmenden Markttransparenz entsteht,
- die Loyalität gegenüber einzelnen Dienstleistungsanbietern - hervorgerufen durch ein verstärktes Kosten- und Qualitätsbewußtsein - sinkt,
- die Gefahr der Dienstleistungssubstitution durch Do-it-yourself-Konsum im Zuge einer zunehmenden Freizeitorientierung steigt,
- die zum Kaufabschluß erforderliche Kontaktintensität nicht zuletzt aufgrund des Information overload und der Reizüberflutung des Verbrauchers tendenziell zunimmt.

Trend 4: Organisation

Organisationen - zu verstehen als dauerhafte, zielgerichtete, strukturierte Zusammenschlüsse einzelner Individuen - müssen sich aktiv mit den (...) Umweltbedingungen auseinandersetzen. (...) Eine veränderte Organisationsform bedeutet in diesem Zusammenhang wesentlich mehr als die Einführung einer neuen Organisationsstruktur, denn es werden nicht nur die grundsätzlichen Geschäftsprozesse der Organisation betrachtet. Vielmehr rücken die Denkmuster der Organisationsmitglieder in den Vordergrund.

(Scholz 1997⁹⁹)

Alle bisher aufgezeigten Trends zeigen erhebliche Auswirkungen auf die privaten Dienstleister.

„Marktdynamik, Technologisierung und Veränderungen auf Kundenseite führen zu einem nachhaltigen Strukturwandel in den Organisationen.“

Unternehmen orientieren sich konsequent neu und setzen sich mit dem ständigen Veränderungsprozeß auseinander¹⁰⁰. Der organisatorische Strukturwandel äußert sich in raschen Veränderungen von Produkten, Vertriebswegen und Abläufen. Einige Unternehmen greifen dabei auf Konzepte wie Lean Organization oder Business Process Reengineering zurück. Andere beginnen, sich Freiräume zu schaffen, die dazu genutzt werden, evolutivische Entwicklungen zuzulassen und bewußt zu begleiten¹⁰¹.

Die befragten Experten sehen die wichtigsten Veränderungen auf organisatorischer Ebene in umfangreichen Entschlackungsmaßnahmen, verbunden mit einem Wegfall an Hierarchieebenen. Damit einher geht eine Umverteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz. Die Mitarbeiter werden zu Unternehmern im Unternehmen (vgl. Übersicht 16).





Die befragten Experten sehen die relevantesten organisatorischen Implikationen in:

(in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen)

- | | |
|----------|--|
| 1 | einer Bewegung in Richtung flacherer Hierarchien/Lean Management (B [*] , H [*]) |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> – einem verstärkten Trend zum privaten Unternehmertum (V[*]) – einer Tendenz zu regional ausgerichteten Organisationen (B) – einer Tendenz zu Spezialisierung (B) – einer Tendenz zu Konzentration und Kooperation (B) |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> – einer Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen (H) – einem verstärkten Trend zum Outsourcing (V) |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> – einer Tendenz zu stärker wertschöpfungsorientierten Organisationen (B) – einer Verschlinkung des Verwaltungsapparates (H, B) |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> – einer Tendenz zu Dezentralisierung (B) – einer Tendenz zu einem ständigen Lernprozeß (V) |

***) B, H bzw. V: genannt von Vertretern aus Banken, Handel bzw. Versicherungen**

Übersicht 16: Die relevanten organisatorischen Implikationen aus Expertensicht

Der Gestaltungsprozeß in den Organisationen wird komplexer. Bis vor zehn bis fünfzehn Jahren war Organisation als betriebliche Funktion noch relativ wirkungslos in bezug auf das strategische Überlebensschicksal des Unternehmens. Zudem definierten sich die Unternehmen über ihre Grenzen, die nicht weiter hinterfragt wurden. Heute finden sich die Organisationen und ihre Mitglieder in einem Aktionsraum wieder, in dem Institutionen wesentlich abhängiger voneinander sind und sich in vielerlei Hinsicht überschneiden.

„Letztlich beginnen sich die Grenzen zwischen den Organisationen aufzulösen.“

Auch die Grenzen zwischen privaten und beruflichen Bereichen, zwischen einzelnen Managementebenen innerhalb der Unternehmen oder zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten werden durchlässiger¹⁰².

Verstärkt rückt das Konzept der virtuellen Organisationen und der extended enterprises in den Mittelpunkt der Diskussion¹⁰³; Ohne zusätzlichen Koordinationsaufwand streben Unternehmen die Maximierung des Kundennutzens an, wobei sich ihre Kostensituation durch aufwandsneutrale Integration von Kompetenzen unverbundener Partner in eine gemeinsame Wertschöpfungskette nicht verschlechtern soll.

Durch ein Zusammenspiel unabhängiger und im einzelnen überschaubarer (da auf ihre Kernkompetenzen konzentrierte) Einheiten kann ein notwendiges Flexibilitätspotential gesichert werden. So vollzieht sich im Idealfall eine Virtualisierung stets simultan entlang dreier Dimensionen (vgl. Abbildung 22):

- **Zergliederung:** Ging es in den 80er Jahren bei Outsourcingüberlegungen noch lediglich darum, einige wenige Verwaltungsvorgänge zu vereinfachen und Kosten zu sparen, so führt der Wettbewerb der 90er Jahre zu einem neuen Zergliederungsdenken. Kein Geschäftsprozeß im Unternehmen bleibt hiervon verschont: Jede Aktivität wird an ihrem Wertschöpfungsbeitrag gemessen, und das Managementdenken wird geprägt

von der Idee der Kernkompetenzorientierung, das heißt, die Unternehmen zergliedern ihre Wertschöpfungskette und beschränken sich in ihrer Leistungserstellung nur noch auf die Elemente, bei denen sie einen eindeutigen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen haben.

- **Integration:** Die Zergliederung von Unternehmen führt zwangsläufig zur Auflösung von gewohnten Strukturen und zu einer Fülle an neuen Problemen, angefangen bei potentiellen Identifikations- und Motivationsproblemen der Mitarbeiter bis hin zu der Gefahr der Profilierungsschwäche. Daneben führt sie zu einem Verlust an Kontrollmöglichkeiten. Deshalb ist es heute von enormer Wichtigkeit und zunehmend wettbewerbsentscheidend, die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten unabhängigen Einheiten zusammenzuführen. So werden die räumlich, sachlich und hierarchisch weitgehend unabhängigen Einheiten wieder zu Gesamtlösungen zusammengeführt und ein breites „one-face-to-the-customer“ geschaffen.
- **Nutzung von entsprechenden TIME-Technologien:** Es kommt zu einem verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie, was gleichzeitig die Kernkompetenzfokussierung und die Integration unterstützt.

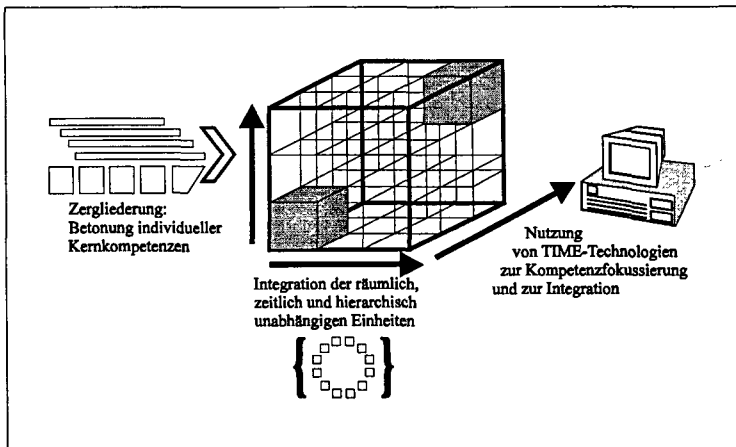


Abbildung 22: Dimensionen der Virtualisierung

Neben Organisationsformen verändern sich auch zunehmend die Denkweisen der Akteure und so auch die Anforderungen an die Beteiligten des betrieblichen Leistungsprozesses.

Trend 5: Mitarbeiter

Es ist einfacher, Informationen zu bewegen als Menschen.

(Gerard/Fulda 1996¹⁰⁴)

Ein verändertes Umfeld, veränderte Arbeitsstrukturen und -abläufe sowie umfangreiche Neustrukturierungen bedingen zwangsläufig eine Neuorientierung der Mitarbeiter in den betroffenen Unternehmen. Neue Aufgaben und Arbeitsinhalte stellen gegenwärtige und potentielle, zukünftige Mitarbeiter vor neue Qualifikationsanforderungen und beschreiben neue Berufsbilder.

Qualifikationen spiegeln dabei die Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter wider¹⁰⁶. Mögliche Fähigkeitsmerkmale sind beispielsweise kenntnisbezogene, physische und psychische Merkmale¹⁰⁸. Qualifikationsprofile beschreiben Basisqualifikationen im theoretischen, praktischen sowie im Verhaltens- und Einstellungsbereich, die ein Mitarbeiter zur Bewältigung jetziger und zukünftiger und damit flexibler Aufgabenstellungen benötigt¹⁰⁷.

Unter Berufsbild ist eine Form der Berufsklassifikation zu verstehen: ein hoch aggregiertes Anforderungsprofil an Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Gruppe von Unternehmen¹⁰⁸. Die Rolle von Qualifikationen und Berufsbildern wird sich im Rahmen des permanenten Wandlungsprozesses eher verstärken¹⁰⁹.

Im zweiten Expertenhearing dieser Expertise schätzten die befragten Experten den Anteil an der Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter ein und prognostizierten eine Entwicklung bis 2007 (vgl. Abbildung 23). Die Schätzung be-

zog sich auf die täglichen Zeitanteile der vier zentralen Arbeitsbereiche von Bank-, Einzelhandels- und Versicherungskaufleuten, die in

- Fachberatung,
- Standardkundenservice,
- traditioneller Verwaltung/Backoffice und
- Arbeiten mit Multimedia

liegen. Einhellig bestätigen die Experten dabei eine generelle Zunahme des Beratungsaufwandes und eine Abnahme der traditionellen Verwaltungstätigkeiten.

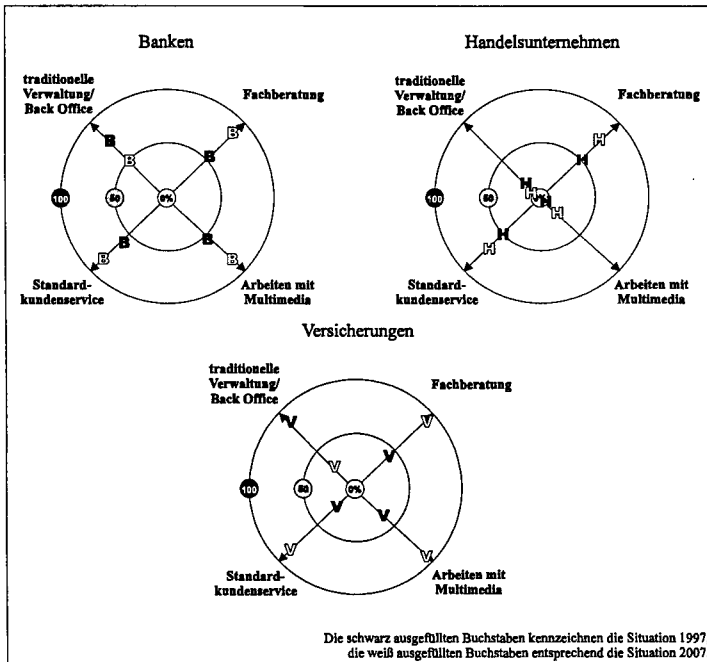



Abbildung 23: Arbeitsinhalte heute - und in 10 Jahren

Zunehmen wird nach der Einschätzung ebenfalls die Arbeit mit Multimedia. Hier zeigt sich jedoch bei den Experten aus Banken und Versicherungen eine wesentlich höhere Erwartung als bei den Experten aus dem Handelsbereich.

„Gerade für Dienstleistungsunternehmen ist verstärkte Kundenorientierung und Beratungskompetenz wichtig.“

Gerade für Dienstleistungsunternehmen ist verstärkte Kundenorientierung und Beratungskompetenz wichtig. Auch das anschließende Ranking (vgl. Übersicht 17) der Experten betont dies noch einmal. Ausdruck hierfür ist beispielsweise die zunehmende Nachfrage nach hochspezialisierten Experten. Daneben belegt die Forderung nach Mobilität und Flexibilität, zum Beispiel hinsichtlich Arbeitszeit und Vergütung, eine weitere wichtige Entwicklung: Gerade in einer Zeit, in der die einzige Konstante der permanente Wandel zu sein scheint, wird es für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen von wettbewerbsentscheidender Bedeutung sein, über ein entsprechend mobiles und flexibles Mitarbeiterpotential zu verfügen.

 Die befragten Experten sehen die relevantesten mitarbeiterbezogenen Implikationen in: (in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen)	
1	einer zunehmenden Notwendigkeit zur Kundennutzenorientierung der Mitarbeiter (B*, V*)
2	einer zunehmenden Nachfrage nach hochspezialisierten Experten (B, V, H*)
3	einer zunehmenden Nachfrage nach mobilen und flexiblen Arbeitskräften (B, H)
4	<ul style="list-style-type: none"> – einem zunehmenden Trend zur Telearbeit (B) – einer zunehmenden Tendenz zur Wertschöpfungsorientierung (H) – einer zunehmenden Notwendigkeit zur Technologieorientierung der Mitarbeiter (B)
5	einer weiteren Rationalisierungstendenz (B)
6	einer zunehmenden Nachfrage nach niedrigqualifizierten Arbeitskräften (H)
7	<ul style="list-style-type: none"> – einer zunehmenden Nachfrage nach verkäuferischem Geschick und Abschlusssicherheit (B) – einem zunehmenden Wunsch nach Individualisierung (B)
8	<ul style="list-style-type: none"> – einer zunehmenden Notwendigkeit zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen (V) – einem zunehmenden Trend zur Teilzeitarbeit (H) – einem Trend zu leistungsbezogenen Karriereemöglichkeiten und ein Verlassen alter Karrierepfade und Verlust an alten Besitzständen (B)
*) B, H bzw. V: genannt von Vertretern aus Banken, Handel bzw. Versicherungen	

Übersicht 17: Die relevanten mitarbeiterbezogenen Implikationen aus Expertensicht

So suchen Unternehmen, die das Kriterium mobiler und flexibler Mitarbeiter nicht erfüllen, nach neuen Wegen, ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Die Bank 24 besitzt keine Filialen aber auch keinen Tarifvertrag¹¹⁰. So ist es der Bank möglich, ihren 24-Stundenservice weitaus kosteneffizienter zu gestalten, als es unter dem Dach der Deutschen Bank AG selbst möglich gewesen wäre; nur 46 % der Belegschaft sind ausgebildete Bankkaufleute, 20 % sind Studenten aller Fachrichtungen, und das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 34 Jahren.

Es bietet sich hier an, die mitarbeiterbezogenen Implikationen, die schließlich eine ganz wesentliche Grundlage der vorliegenden Expertise darstellen, konkret aus den drei Perspektiven, nämlich

- marktinduziert,
 - technologieinduziert und
 - werteinduziert
- zu betrachten.

■ Initiator: Markt

Aus der marktinduzierten Perspektive zeichnet sich die Bundesrepublik Deutschland¹¹¹ im europäischen und auch weltweiten Vergleich vor allem durch

- die relativ kurzen Arbeitszeiten,
- relativ hohe Löhne und
- eines der stärksten Sozialsysteme aus.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen, insbesondere der Globalisierung und informatorischen Vernetzung, heißt das, daß sie im Wettbewerb langfristig nur erfolgreich bestehen kann, wenn sie die eindeutig besten Produkte bzw. Dienstleistungen am Weltmarkt anbietet.

Zwar wird sich eine kleinere saarländische Regionalbank oder ein saarländischer Einzelhändler nicht zwingend direkt auf dem Weltmarkt beweisen, doch auch deren Einkommen wird davon abhängen, wie sich die deutschen Unternehmen, die im Weltmarkt agieren, gegen die besten und preiswertesten ausländischen Konkurrenten behaupten können¹¹².

Es zeigt sich eine zentrale mitarbeiterbezogene Implikation: Die Forderung nach exzellenten Produkten und Leistungen, verbunden mit der Bereitschaft, mobil und flexibel auf Kundenbedürfnisse zu reagieren, stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen und verlangt von den Mitarbeitern Höchstleistungen.

■ Initiator: Technologisierung

Unternehmerische Rationalisierungsnotwendigkeiten sind eng verbunden mit den technologischen Entwicklungen in einer Branche. Dies wird gerade durch die historische wirtschaftliche Entwicklung im Saarland deutlich. In der Vergangenheit blieb der Dienstleistungsbereich aufgrund der Spezifität und Immaterialität einer bestimmten Leistung sowie der Einbeziehung des externen Faktors in den jeweiligen Leistungserstellungsprozeß von einer Automatisierung nach dem Fließprinzip weitgehend verschont. Die heute zur Verfügung stehenden technologischen Möglichkeiten würden, solange der Kunde dies akzeptiert, eine solche Automatisierung möglich machen. Der Mitarbeiter würde dadurch zunehmend austauschbar.

McKinsey schätzt, daß allein durch Automatisierung und Zentralisierung von Abwicklungsarbeiten der Servicebereich einer deutschen Großbank künftig mit der halben Belegschaftsstärke auskommen wird. Weitere 10% lassen sich durch effiziente Führungsprozesse einsparen, und die verbleibenden 90% aller Mitarbeiter passen längst nicht alle zu den neuen Anforderungsprofilen¹¹³.

Nach Ansicht der Gewerkschaft hbv Handel, Banken und Versicherungen wird wahrscheinlich die Hälfte aller Mitarbeiter ausgetauscht werden, wobei bei der Umsetzung nicht lange „gefackelt“ wird. 1996 wurden in Deutschland etwa 6.250 Stellen im Bankenbereich gestrichen, 1997 dürften es doppelt so viele sein¹⁴.

In der Informationsgesellschaft wird über alle Grenzen hinweg nicht nur mit Produkten und Leistungen, sondern auch mit Arbeit gehandelt: Virtuelle Unternehmen kommen mit immer weniger festangestellten Arbeitnehmern aus. Das „Normalarbeitsverhältnis“ aus Zeiten der Industriegesellschaft verliert an Bedeutung, und das traditionelle Modell von Beruf und Karriere stimmt immer seltener¹⁵.

Neue Formen der Beschäftigung liegen im Trend, so zum Beispiel die Telearbeit. Eine Befragung von Kienbaum & Partners¹⁶ von 60 Unternehmen aller Größenklassen und Wirtschaftszweige zeigte, daß

- 38% aller Befragten Telearbeit grundsätzlich positiv einstufen,
- 23% aller Befragten (davon 50% aller Banken) über Telearbeit nachdenken und
- 15% aller Befragten Telearbeit bereits eingeführt haben.

Dabei wird sich Telearbeit in Zukunft nicht nur auf einfach strukturierte Tätigkeiten, wie z.B. Textbearbeitung in Heimarbeit beziehen. Telearbeiter werden vielmehr auch höherqualifizierte Beschäftigte, sogenannte Knowledge-Worker, mit großer Autonomie in der Durchführung ihnen übertragener Aufgaben sein, die abwechselnd in der Zentrale des Unternehmens und zu Hause arbeiten. Es handelt sich daher weniger um eine reine Tele(heim-)arbeit als um eine neue alternierende Arbeitsform¹⁷.

■ Initiator: Wertewandel

Angesichts des Wertewandels in unserer Gesellschaft darf nicht außer acht gelassen werden, daß sich auch die Motivstruktur und Denkmuster der Mitarbeiter verändert haben.

So müssen sich Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen heute mit verschiedenen Fragestellungen auseinandersetzen¹¹⁸:

- **Verfall bürgerlicher Arbeitstugenden?**
- **Führen soziologische Veränderungen zu einer mangelnden Bereitschaft zur Leistung von Diensten?**
- **Von Karriereorientierung zur freizeitorientierten Schonhaltung?**
- **Von Pflichttugenden zu Selbstentfaltungswerten?**
- **Von klassisch-puritanischen zu kommunikativen Tugenden?**
- **Von materiellen zu postmateriellen Tugenden?**

Viele Menschen haben in der heutigen Zeit eine Arbeit, doch fehlt ihnen eine Vision oder ein Ideal. Sie erhalten Anweisungen, jedoch keine Orientierung¹¹⁹: Neben einer sich permanent verändernden Arbeitswelt erleben sie Freizeitstreß und Lebensfrust. Gerade in einer Zeit, in der sich viele Prognosen über die deutsche Arbeitsgesellschaft als relativ unsicher erweisen, wird demzufolge die individuelle Motivation jedes einzelnen für die Unternehmen interessant.

Zusammenführung: Die Herausforderungsmatrix

Es ist üblich - und sicher auch in Zukunft nicht zu umgehen -, daß qualitative Aussagen (...) in quantitative Aussagen umgewandelt werden. Damit glaubt man, die „Exaktheit“ der didaktischen „Messung“ gewährleistet zu haben.

(Birkenbihl 1993¹²⁰)

Im Rahmen dieser Expertise wurde bewußt auf eine Quantifizierung der qualitativen Expertenaussagen verzichtet. Die dargestellten unternehmensexternen und -internen Trends basierten auf den Ergebnissen der Expertenbefragungsrunden unter Zuhilfenahme weiterer empirischer Studien und Erhebungen. Abbildung 24 zeigt zusammenfassend noch einmal die Einschätzung der zentralen Trends nach Meinung der Experten.

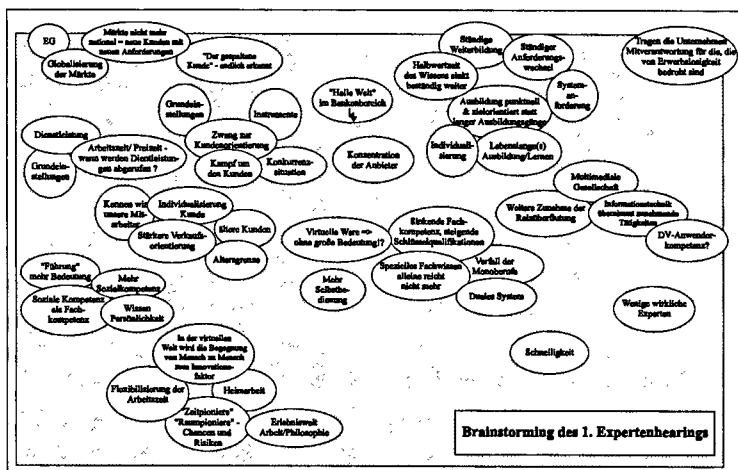


Abbildung 24: Zusammenfassung der zentralen Trends nach Expertenmeinung

Diese gegenwärtigen Trends dürfen auf keinen Fall losgelöst voneinander zu betrachtet werden. Sie stehen vielmehr untereinander in einer alternierenden Ursache-Wirkungs-Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Auch wirken sie sich in unterschiedlicher Intensität auf die untersuchten Unternehmen aus.

Dies belegt die Einschätzung der Experten, die im Rahmen des zweiten Hearings den Einfluß der jeweiligen Teilaspekte untereinander in der dargestellten Beeinflussungsmatrix angegeben haben. Die jeweils beeinflussenden Faktoren sind dabei vertikal abgetragen. Die zwölf Experten kennzeichneten in jeder Zeile der Matrix diejenigen Faktoren, die von dem jeweiligen Beeinflussungsfaktor am stärksten betroffen werden. Die angegebenen Zahlen zeigen die Häufigkeit der Nennungen.

Die Nennungen der Experten unterstreichen nochmals, daß insbesondere die Technologisierung und die Veränderungen auf Kundenseite (Gesamtnennungen zu Multimedia: 29; Individualisierung: 27 und Kundenorientierung: 27) einen erheblichen Einfluß auf Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen im heutigen Wettbewerb haben. Daneben wird

auf der Seite der Zielgrößen ersichtlich, daß Veränderungen insbesondere in den Bereichen Mitarbeiteranzahl (Gesamtnennungen: 52) und Automatisierungsgrad der angebotenen Dienste (41) zu erwarten sind.

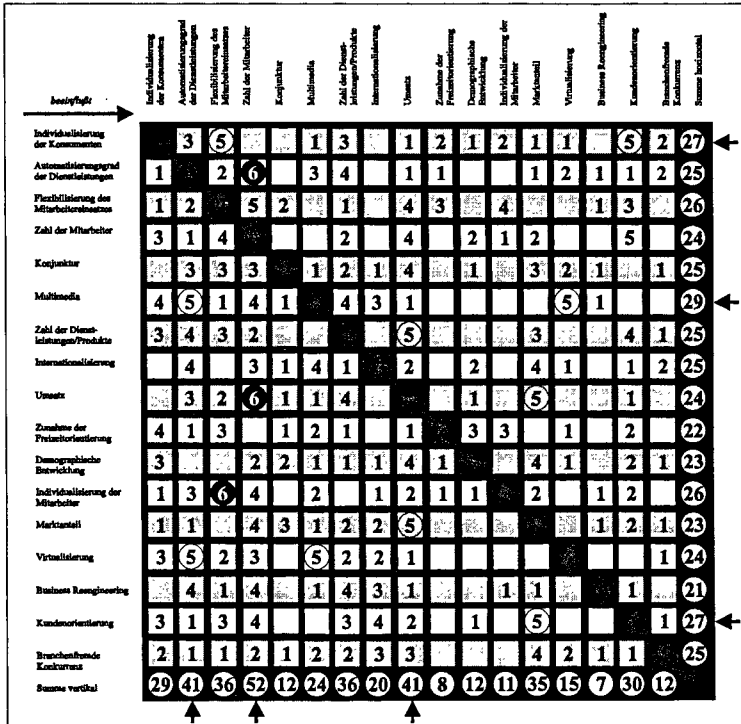


Abbildung 25: Beeinflussungsmatrix des 2. Hearings

Diese Beeinflussungsmatrix kann daher als Herausforderungsmatrix für alle Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen gesehen werden. Alle aufgelisteten Einflußfaktoren determinieren nach Expertenmeinung letztlich den Umsatz und damit den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen (Gesamtnennungen: 41). Auf der Basis dieser Faktoren und vor dem Hintergrund der aufgezeigten Trends wird daher im nachfolgenden Abschnitt das Szenario 2007 entwickelt.

3. Der Ist-Zustand: Qualifikation 1997

Es ist einfacher Informationen zu bewegen als Menschen

(Gerard/Fulda 1996¹²¹)

Bis zum Jahr 2000 wird in der Bundesrepublik Deutschland bei steigenden Arbeitslosenzahlen mit einem Beschäftigungswachstum nur in den Dienstleistungsbranchen gerechnet¹²². Diese Entwicklung und die vermutete Attraktivität vieler Dienstleistungsberufe führen dazu, daß immer mehr Schüler eine Berufsausbildung in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen anstreben werden.

„Inwieweit kann der Arbeitsmarkt das in Zukunft benötigte qualifizierte Personal im notwendigen Ausmaß zur Verfügung stellen?“

Die Voraussetzungen für eine Beschäftigung in Banken und Versicherungen auf der einen sowie den Handelsunternehmen auf der anderen Seite sind sehr unterschiedlich: Während Hauptschulabsolventen nahezu chancenlos bei einer Bewerbung im Banken und Versicherungsbereich sind, haben sie in den Berufen Verkäufer/-in und Einzelhandelskaufmann/-frau noch die größten Chancen. Banken und Versicherungen bevorzugen bei Einstellungen Absolventen mit Fachhoch- bzw. Hochschulreife. Absolventen mit mittlerer Reife haben in beiden Bereichen Chancen auf eine Ausbildungsstellung¹²³ (vgl. Abbildung 26).

Von den Betrieben gewünschte Ausbildung	Großhandelskaufleute	Einzelhandelskaufleute	Verkäufer/in	Nahrungsmittel-Verkäufer/in	Bankkaufleute	Versicherungskaufleute
Hauptschulabschluß	--	+	++	++	--	--
Mittlere Reife	++	++	++	++	++	+
Abitur/FHS-Reife	+	-	-	o	++	++
++ günstig; + eher günstig; o weder noch; - eher ungünstig; -- ungünstig						

Abbildung 26: Ausbildungsperspektiven (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung 1994¹²⁴)

Gleichzeitig überlegen Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen heute vor dem Hintergrund der Kosteneffizienz, inwieweit sie die Erstausbildung ihrer Mitarbeiter weiterhin selbst durchführen sollen. Die Alternative ist die Einstellung von ausgebildetem Fachpersonal oder von Fachhoch- und Hochschulabsolventen, da diese nach spezifischen Anforderungen ausgesucht werden können. Es ist jedoch fraglich, ob das in Zukunft benötigte qualifizierte Personal vom Arbeitsmarkt im notwendigen Ausmaß zur Verfügung gestellt werden kann.

„Das Ziel einer Berufsausbildung und damit der Berufsschule muß es sein, berufliche Handlungsfähigkeit zu garantieren.“

Das duale System der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland ist das Ergebnis einer historischen Entwicklung. Aufgrund seiner Nähe zum Beschäftigungssystem muß es in besonderem Maße den Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung tragen¹²⁵.

Durch das Berufsschulsystem wird es möglich, den Auszubildenden komplexe Lehrinhalte und Grundkenntnisse zu vermitteln, die in den Betrieben aufgrund der zeitlichen und personellen Kapazitäten nicht vermittelt werden können.

Eine Veränderung bestimmter Anforderungsprofile muß demnach mit einer Veränderung der Lerninhalte und -konzepte an Berufsschulen einhergehen. Hierdurch werden zum Teil langwierige und komplexe Prozesse in Gang gesetzt, bei denen die beteiligten Gremien dezidiert Lernziele und -inhalte von Berufsausbildungen definieren und festschreiben. Dies zeigt sich zum Beispiel anhand der Diskussion um die neu konzipierte Ausbildungsordnung für Versicherungskaufleute.

Gerade aber weil es das Ziel einer Berufsausbildung und damit im besonderen der Berufsschule sein muß, berufliche Handlungsfähigkeit zu garantie-

ren¹²⁶, wird heute zunehmend Kritik bezüglich eines zu großen time lags zwischen Anforderung und Ausbildungsinhalt laut¹²⁷.

„Studiengänge und -abschlüsse müssen auf ihre Zeitgemäßheit überprüft werden.“

Auch die Hochschulausbildung wird heute zunehmend kritisiert: Insbesondere eine zu große Zahl an Studierenden, zu lange Studienzeiten und zu wenig Praxisbezug sind die critical incidents. Heute stehen in Deutschland 1,9 Mio. Studierende nur 1,6 Mio. Lehrlinge gegenüber¹²⁸, woraus sich die Gefahr eines einseitigen Ausbaus der akademischen Qualifikation ergeben kann.

Gleichzeitig werden Hochschulen in der aktuellen Diskussion häufig nach klaren Wirtschaftlichkeitskriterien bemessen und geraten aufgrund der anhaltenden Mittelkürzungen unter Handlungsdruck:

So wurde der Universität des Saarlandes 1997 vom Land eine globale Minderausgabe von rund 3,4 Mio. DM auferlegt. Dieser Betrag soll bis zum Jahr 2001 zu einem jährlichen Sparpaket von 18 Mio. DM angehoben werden. Gleichzeitig erwartet die Gesellschaft von Fachhochschulen und Universitäten Spitzenforschung und Profilbildung, um im internationalen Vergleich zu bestehen.

Studiengänge und -abschlüsse müssen auf ihre Zeitgemäßheit überprüft werden. Hier gibt es gerade an der Universität des Saarlandes in bezug auf eine internationale Vernetzung und eine interdisziplinäre Ausrichtung der Studiengänge einige Ansatzpunkte, so zum Beispiel

- das Frankreichzentrum zum Ausbau von Forschung und Lehre an der Schnittstelle Frankreich-Deutschland,
- die Aufbaustudiengänge des Europa-Instituts oder
- die Einrichtung von Graduiertenkollegs.

Die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer wissensorientierten Gesellschaft zeigt sich vor allem an ihrem Hochschulsystem. Die zunehmende Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft führt zu einer neuen Betrachtung der Zweck-Mittel-Relation. In Zukunft wird es für das deutsche Hochschulsystem immer wichtiger werden, Qualität und Wirtschaftlichkeit unter Beweis zu stellen.

„Inwieweit wird die heute angebotene Berufsausbildung diesen Anforderungen gerecht?“

Die strukturellen Veränderungen zeigen bereits heute tiefgreifende Konsequenzen für die Qualifikationsanforderungen in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen.

Eine Studie bezüglich des Bedarfs an Arbeitskräften in den alten Bundesländern¹²⁹ zeigt den Bedeutungsgewinn von Organisations- und Managementfähigkeiten sowie von Beratungs-, Betreuungs- und Informationsfähigkeiten bereits zu Beginn der 90er Jahre mit einem anhaltenden Trend bis zum Jahr 2010.

Eine repräsentative Befragung (n = 6.500) des Jahres 1993 in den alten Bundesländern bestätigt ebenfalls diesen Trend¹³⁰:

- Auf die Frage nach den entscheidenden Eigenschaften und Fähigkeiten sowie Kenntnissen und Fertigkeiten, die von neuen Mitarbeitern gefordert werden, erweist sich im Bankenbereich insbesondere die Befähigung zum Umgang mit Menschen als sehr wichtig. Auch Verschwiegenheit, Taktgefühl und Verhandlungsgeschick werden durchgängig als besonders wichtig eingestuft. Bei den Kenntnissen und Fertigkeiten sind insbesondere die Fertigkeiten im Umgang mit dem Kunden gefragt, ebenso wie die Abschlusssicherheit der künftigen Banker. Die nächstgenannten zentralen Kriterien sind Mitarbeiterführung und der Umgang mit neuen IuK-Technologien. Interessant ist ein weiteres Befragungsergebnis, welches Defizite in der Vorbildung der Bewerber widerspiegelt. So fehlt ih-

nen nach Ansicht der befragten Experten am häufigsten die Fähigkeit zum Denken in Zusammenhängen (vgl. auch Abbildung 27).

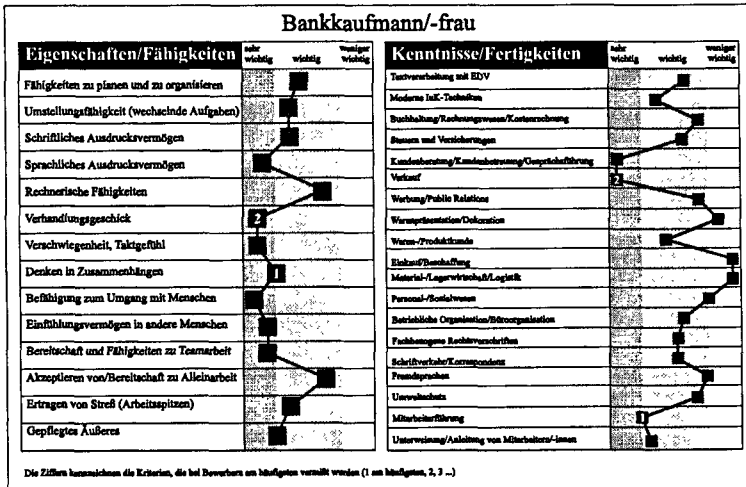


Abbildung 27: Anforderungsprofil bei Neueinstellungen in Banken 1993¹³¹

- Beispielhaft für den Bereich Handel seien an dieser Stelle die Anforderungen an künftige Kaufleute im Einzelhandel aufgezeigt:



Abbildung 28: Anforderungsprofil bei Neueinstellungen im Einzelhandel 1993¹³²

Im Einzelhandel wird die Bedeutung der Fähigkeit zum Umgang mit Menschen ähnlich hoch eingestuft wie im Bankenbereich. Daneben sind insbesondere Einfühlungsvermögen und Teamfähigkeit als soziale Kompetenzen gefragt. Auf Seite der Kenntnisse und Fertigkeiten sind Kundenberatung und Verkauf die als am wichtigsten erachteten Kriterien, die zu einer Einstellung führen. Interessant ist die geringe Einstufung der Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen als Selektionskriterium (vgl. auch Abbildung 28).

- Bei den Versicherungsunternehmen ähnelt das Anforderungsprofil den zuvor beschriebenen: Die Befähigung zum Umgang mit Menschen, das sprachliche Ausdrucksvermögen und die Teamfähigkeit sind hier die relevanten Kriterien der Eigenschaften und Fähigkeiten neuer Mitarbeiter. Bei den kennnisbezogenen Kriterien dominiert noch eindeutiger als in den beiden anderen Bereichen die Kundenberatung/-betreuung und Gesprächsführung (vgl. Abbildung 29).

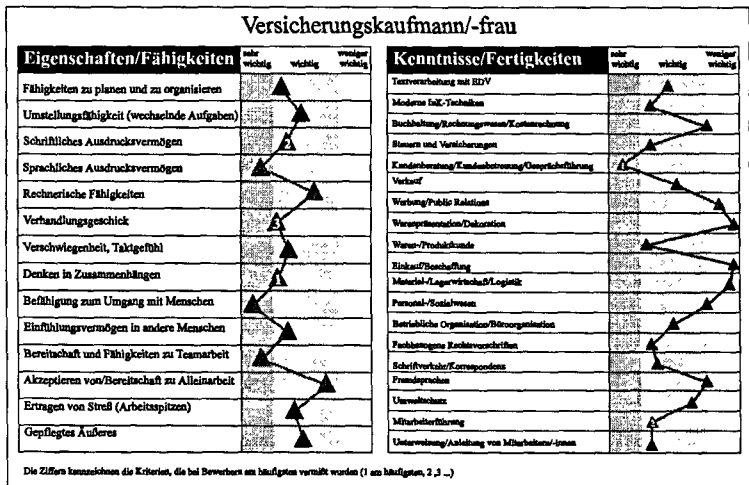


Abbildung 29: Anforderungsprofil bei Neueinstellungen in Versicherungen 1993¹³³

Eine Gegenüberstellung der verschiedenen Anforderungsprofile zeigt eine große Übereinstimmung in den am wichtigsten eingestuftem Kriterien sowohl bei den Eigenschaften und Fähigkeiten als auch bei den Kenntnissen und Fertigkeiten. Insbesondere die sozialen Kompetenzen erscheinen bei zukünftigen Mitarbeitern in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen von außerordentlicher Bedeutung.

Des Weiteren wird die Bedeutung der Teamfähigkeit als Einstellungskriterium und die untergeordnete Bedeutung des Akzeptierens bzw. der Bereitschaft zur Alleinarbeit in den Profilen betont.

Die Wichtigkeit der Verkäuferfertigkeiten richtet sich auf eine damit verbundene Abschlusssicherheit und bestätigt in diesem Sinne die Relevanz der Kundenorientierung.

Die generell eher geringe Einstufung der Wichtigkeit von Fremdsprachenkenntnissen bei der Einstellung ist erstaunlich. Sie wird unter anderem durch die Diskussion im 3. Expertenhearing im Rahmen dieser Expertise tendenziell widerlegt werden.

Eigenschaften/Fähigkeiten	Bankkriterien		Handelskriterien		Versicherungskriterien	
	mehr wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	wichtig
Fähigkeiten zu planen und zu organisieren	▲	▲	▲	○	○	○
Umweltungsfähigkeit (wechselnde Aufgaben)	▲	▲	▲	○	○	○
Schriftliches Ausdrucksvermögen	▲	▲	▲	○	○	○
Sprachliches Ausdrucksvermögen	▲	▲	▲	○	○	○
Rechnerische Fähigkeiten	○	○	○	▲	▲	▲
Verhandlungsgeschick	▲	▲	▲	○	○	○
Verschwiegenheit, Taktgefühl	▲	▲	▲	○	○	○
Denken in Zusammenhängen	▲	▲	▲	○	○	○
Befähigung zum Umgang mit Menschen	▲	▲	▲	○	○	○
Einfühlungsvermögen in andere Menschen	▲	▲	▲	○	○	○
Bereitschaft und Fähigkeiten zu Teamarbeit	▲	▲	▲	○	○	○
Akzeptieren von/Bereitschaft zu Alleinarbeit	○	○	○	▲	▲	▲
Ertragen von Stress (Arbeitszeiten)	▲	▲	▲	○	○	○
Gepflegtes Äußeres	▲	▲	▲	○	○	○
Kenntnisse/Fertigkeiten						
Textverarbeitung mit EDV	▲	▲	▲	○	○	○
Moderne InK-Techniken	▲	▲	▲	○	○	○
Buchhaltung/Rechnungsprogramm/Kostenrechnung	▲	▲	▲	○	○	○
Besuchen mit Versicherungen	▲	▲	▲	○	○	○
Kundenberatung/Kundenbetreuung/Competitionfähigkeit	▲	▲	▲	○	○	○
Verkauf	▲	▲	▲	○	○	○
Werbung/Public Relations	○	○	○	▲	▲	▲
Werbung/Seminar/Demonstration	○	○	○	▲	▲	▲
Waren-Produktkunde	○	○	○	▲	▲	▲
Einkauf/Beschaffung	○	○	○	▲	▲	▲
Material-/Lagerwirtschafts/Logistik	○	○	○	▲	▲	▲
Personal-/Personalwesen	○	○	○	▲	▲	▲
Betriebliche Organisation/Unterorganisation	○	○	○	▲	▲	▲
Fachbegabung Rechtsvorschriften	○	○	○	▲	▲	▲
Schreibtechniken/Correspondenz	○	○	○	▲	▲	▲
Fremdsprachen	○	○	○	▲	▲	▲
Umweltbewusstheit	○	○	○	▲	▲	▲
Mitarbeiterführung	○	○	○	▲	▲	▲
Unterweisung/Anleitung von Mitarbeitern/-innen	○	○	○	▲	▲	▲

Abbildung 30: Gegenüberstellung der verschiedenen Anforderungsprofile

Unterschiede treten überwiegend bei den fachlichen Voraussetzungen auf: So zum Beispiel bei klassischen Handelsfunktionen wie Einkauf/Beschaffung oder Warenpräsentation und Dekoration oder dem schriftlichen Ausdrucksvermögen. Dies erklärt sich jedoch bereits aus der Unterschiedlichkeit der in den drei Bereichen angebotenen Dienstleistungen.

Insgesamt zeigt die Untersuchung eine tendenzielle Nähe zwischen Banken und Versicherungen, wie sie sich auch im Rahmen dieser Expertise bestätigt hat.

Aus den so definierten Anforderungen von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen an künftige Mitarbeiter ergeben sich zwei zentrale Fragestellungen:

- inwieweit wird die heute angebotene Berufsausbildung diesen Anforderungen gerecht und
- wie konstant sind die aufgezeigten Anforderungsprofile bzw. wie werden sie sich - bezogen auf die vorliegende Expertise - bis zum Jahr 2007 verändern?

„Wie werden sich die Anforderungsprofile bis zum Jahr 2007 verändern?“

Bei der hohen Geschwindigkeit der strukturellen Veränderungen werden einmal erworbene Kenntnisse und Qualifikationen immer schneller obsolet. Die aktuelle Ausbildungsordnung zum Berufsbild Bankkaufmann stammt vom 08. Februar 1979 und fokussiert insbesondere fachliche Fertigkeiten. 1998 - rund 20 Jahre später - wird eine neu geordnete Ausbildungsordnung künftig eher die Vertriebsorientierung und Verkäuferfähigkeiten in den Vordergrund rücken; Um eine zeitgemäße Ausbildungsordnung zu garantieren, müsste nach dieser Zeitrechnung bereits heute mit Überlegungen zur Ausbildungsordnung „Bankkaufmann 2018“ begonnen werden. Schon jetzt

erscheint damit die Forderung des Berufsbildungsgesetzes¹³⁴, der Ausbildungsberuf soll die volle „Berufsreife“ vermitteln, als Fiktion.

Eine Gegenüberstellung der drei Ausbildungsverordnungen (vgl. Übersicht 18) zeigt zunächst einen direkten Zusammenhang zwischen dem Umfang der Mindestanforderungen an das jeweilige Berufsbild und der Aktualität der Überarbeitung der Verordnungen. Dies mag in bezug auf den Vergleich unterschiedlicher Berufsbilder auf den ersten Blick als nicht relevant erscheinen. Es offenbart sich bei einer näheren qualitativen Untersuchung jedoch ein weitaus breiteres Anforderungsspektrum an Versicherungskaufleute 1996 als an Kaufleute im Einzelhandel 1987 oder an Bankkaufleute 1979.

Die Verordnung über die Berufsausbildung Kaufleute im Einzelhandel und erst recht die Verordnung über Versicherungskaufmann/Versicherungskauffrau orientieren sich bereits zum großen Teil an den dargestellten Anforderungsprofilen 1993.

Es zeigt sich der Trend, mehr wirtschaftliche Gesamtzusammenhänge in die Ausbildungsordnung aufzunehmen. Punkt 3 der Verordnung im Versicherungsbereich erklärt beispielsweise die Versicherungsmärkte und den Vertrieb allgemein zu Mindestanforderungen im Ausbildungsplan. Auch wird dem veränderten Konsumentenverhalten Rechnung getragen: So sind beispielsweise in bezug auf die zunehmende Bedeutung der Kundenorientierung mit Punkt 3c) und e) die Kundeninteressen seit 1996 in der Ausbildungsordnung verankert worden. Schließlich werden die organisatorischen und mitarbeiterbezogenen Kriterien aufgewertet, indem in den Punkten 1) und 2) direkt auf sie Bezug genommen wird.

So zeigt sich ein heterogenes Bild bezüglich der Berufsausbildung in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen. Die Neuregelung der Verordnung im Versicherungsbereich muß sich nun in der Praxis bewähren. Sofern Defizite in der Ausbildung bestehen bleiben, führen sie zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf.

Auszug aus den Verordnungen über die Berufsausbildung zum		
Bankkaufmann vom 8. Februar 1979	Kaufmann im Einzelhandel/ Kaufrfrau im Einzelhandel vom 14. Januar 1987	Versicherungskaufmann/ Versicherungskaufrfrau vom 8. Februar 1996
§ 2 Ausbildungsdauer		
Die Ausbildung dauert drei Jahre		
§ 3 Ausbildungsberufsbild		
Gegenstand der Berufsausbildung sind mindestens die folgenden Fähigkeiten und Fertigkeiten:		
<p>1) Allgemeine Kenntnisse und Fertigkeiten:</p> <p>a) Unternehmensorganisation und Rechtsgrundlagen, b) Büroarbeiten und Schriftverkehr;</p> <p>2) Zahlungsverkehr:</p> <p>a) Kontoführung, b) Inlandszahlungsverkehr, c) Auslandszahlungsverkehr;</p> <p>3) Geld- und Kapitalanlage:</p> <p>a) Anlage auf Konten, b) Anlage in Wertpapieren, sonstige Anlagen;</p> <p>4) Finanzierung:</p> <p>a) kurz- und mittelfristiges Kreditgeschäft, b) langfristiges Kreditgeschäft</p> <p>5) Innenbetrieb:</p> <p>a) Rechnungswesen, b) Organisation, c) automatisierte Datenverarbeitung, d) Personalwesen, e) Revision.</p>	<p>1) Der Ausbildungsbetrieb:</p> <p>a) Stellung des Einzelhandels in der Gesellschaft, b) Struktur des Einzelhandels, c) Stellung des Ausbildungsbetriebs am Markt, d) Organisation des Ausbildungsbetriebs, e) Berufsbildung, f) Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und rationelle Energieverwendung, g) Warenwirtschaft;</p> <p>2) Beschaffung:</p> <p>a) Einkaufsplanung, b) Einkaufsabwicklung;</p> <p>3) Lagerung:</p> <p>a) Warenannahmen, b) Warenlagerung, c) Bestandsüberwachung;</p> <p>4) Absatz:</p> <p>a) Verkaufsvorbereitung, b) Beratung und Verkauf, c) Verkaufsbrechnung, d) Werbung und Verkaufsförderung, e) Warensortimente;</p> <p>5) Personalwesen;</p> <p>6) Rechnungswesen.</p>	<p>1) Das Ausbildungsunternehmen:</p> <p>a) Stellung, Rechtsform und Struktur, b) Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, c) Personalwirtschaft und Berufsbildung, d) Arbeitssicherheit, Umweltschutz und rationelle Energieverwendung;</p> <p>2) Arbeitsorganisation mit Informations- und Kommunikationssystemen:</p> <p>a) Arbeitsorganisation, b) Funktion und Wirkung von Informations- und Kommunikationssystemen, c) Datenschutz und Datensicherheit;</p> <p>3) Versicherungsmärkte und Vertrieb:</p> <p>a) die Bedeutung der Versicherungswirtschaft in der Gesamtwirtschaft, b) Versicherungsmärkte, c) Kundeninteressen, d) Vertrieb und Marketing, e) kundenorientierte Kommunikation, f) Produktgestaltung;</p> <p>4) Produkte und Leistungserstellung im Versicherungsunternehmen:</p> <p>a) Versicherungsprodukte für Privatkunden, b) weitere Versicherungsprodukte des Ausbildungsunternehmens, c) weitere Finanzdienstleistungsprodukte, d) Antragsbearbeitung, e) Vertragsbearbeitung, f) Leistungsbearbeitung;</p> <p>5) Rechnungswesen:</p> <p>a) Buchführung, b) Kostenrechnung, c) Planungsrechnung und Controlling, d) Revision.</p>

Überprüfung des
Theses

anhand einer
Befragung

4. Die Prognose: Das Szenario 2007

Fortschritt ist der Übergang von Situationen, deren Nachteile man schon kennt, zu Situationen, deren Nachteile man noch nicht kennt.

(Gehlen 1996 ¹³⁶)

Das Szenario 2007 setzt sich aus 10 Thesen zusammen. Jede These für sich nimmt in dem Szenario eine spezielle Rolle ein:

- *Technisierung* und *Globalisierung* bilden die **Grundannahmen** des Szenarios 2007. Alle Experten waren sich über die grundsätzliche Relevanz dieser beiden Einflußgrößen für die künftige Entwicklung in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen einig. Gestützt wird diese Überlegung durch die der Untersuchung zugrundeliegende Literatur.
- Die Thesen 3 und 4, *Wertschöpfungsprimat* und *Kundennutzenorientierung* leiten sich direkt aus den dargestellten Trends ab und definieren klar die Anforderungen an Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen im Jahr 2007. Sie beschreiben als zwingende Schlußfolgerung die **Finalität** des Szenarios 2007.
- *Flexibilisierung* und *Intelligente Organisation* konkretisieren Instrumente, die sich aus diesen Anforderungen notwendigerweise ergeben, und kennzeichnen so die **Instrumentalität** des Szenarios 2007.
- Als **Konsequenzen** des Szenarios 2007 für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ergeben sich die Thesen 7, 8 und 9: *Berufsbildpolarisierung*, *Gruppenintrapreneurship* und *Persönliche Individualisierung*.
- Schließlich beschreiben *Grenzenlosigkeit* und *Virtualisierung* die zentralen driving forces des permanenten Wandels in der Zukunft. These 10 gibt damit einen **Ausblick** und zeigt, daß der Veränderungsprozeß in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen sich fortsetzen wird

und auch dieses Szenario letztlich nur ein Übergangsstadium darstellen kann.

Über die genaue Eintrittswahrscheinlichkeit des Szenarios können und sollen in dieser Expertise keine Aussagen getroffen werden. Auch bleibt es wertfrei und damit dem Betrachter vorbehalten, inwieweit dieses Szenario ein Faszinationsszenario oder ein Horrorszenario für Wirtschaft und Gesellschaft darstellt.

These 1: Technisierung

Zwischen 1865 und 1860 wurden in den Vereinigten Staaten von Amerika weit über 200 000 km Eisenbahnschienen verlegt (...). Der Eisenbahnboom öffnete den amerikanischen Westen. Transportkosten fielen (...), die Wirtschaft wuchs. So kann es wieder kommen. Ein neuer Boom ist im Werden, angetrieben von Chips und Software, vorwärts gedrängt auf den Schienen der Kommunikation und Information.

(Tenbrock 1996¹³⁷)

Alle befragten Experten rechnen mit einer generellen Zunahme von Automatisierung, Medialisierung und Technologisierung. Betrachtet man die technologischen Quantensprünge der letzten zehn Jahre, so ist es heute jedoch unmöglich, genau abzuschätzen, wohin die Reise geht.

Auch bleiben Fragen offen, inwieweit diese Entwicklung von Kundenseite akzeptiert und von den eigenen Mitarbeitern mitgetragen werden wird. An dieser Stelle können solche Fragen nicht geklärt werden. Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen müssen heute mit diesen Ungewissheiten umgehen. Einerseits besteht aufgrund des permanent steigenden Kosten- und Innovationsdrucks ein Technologisierungs- und Automatisierungszwang, andererseits wegen der abnehmenden Kundenloyalität auch die Gefahr einer zunehmenden Austauschbarkeit durch Automatisierung.

Einige Determinanten stehen fest:

- Das Internet bietet den Unternehmen immense Möglichkeiten interner und externer Kommunikation. Abgesehen von der Funktion simpler Informationsübermittlung wird es verstärkt auch strategisch genutzt werden. Die weltweite Vernetzung wird so zum Nervensystem der Wirtschaft. Inwieweit jedoch bei steigendem kommerziellen Interesse die heute gegebene Benutzerautonomie haltbar sein wird, ist fraglich.
- Der Convenience-Anspruch der Konsumenten nimmt zu. Kunden erwarten bereits heute nach amerikanischem Muster, eine Dienstleistung dann in Anspruch zu nehmen, wann immer sie es möchten. Diese Entwicklung wird sich weiter fortsetzen. Künftig werden sich die Konsumenten nicht mehr durch feste Öffnungszeiten abhalten lassen. Telebanking, -shopping und -insuring stellen hier eine echte Alternative dar.
- In 2007 wird die heutige „Gameboy-Generation“ eine wichtige Konsumentengruppe darstellen. Technologische Akzeptanzängste werden bei dieser Generation eine wesentlich geringere Rolle spielen, als sie es heute tun. Es ist daher davon auszugehen, daß der technologische Vertrieb hierdurch einen weiteren starken Antrieb erhält.

Die technologischen Voraussetzungen sind bereits heute gegeben, und welche Möglichkeiten 2007 bestehen werden, ist nicht abzuschätzen, wie die quantensprungartige Entwicklung auf dem Technologiesektor zeigt. Allein das Internet bietet hier die Möglichkeit des virtuellen Vertriebs jeglicher Art von Dienstleistungen. Zwar bestehen noch mentale Barrieren aufgrund ungenügender Sicherheitsstandards. Es ist jedoch heute davon auszugehen, daß sich in diesem Bereich bis 2007 einiges tun wird.

Dienstleistungen werden immer austauschbarer. Der offene vermehrt ungefilterte Vergleich von Angeboten und ihren Preisen via Internet oder als neue Dienstleistung von Internetbrokern verstärkt diese Entwicklung. Die Härte des Wettbewerbs 2007 wird die Unternehmen dazu zwingen, jeden möglichen Weg zum Kunden zu realisieren: Technisierung!

1. Technisierung

Der weitgehend transparente Markt und die überwiegend medialisierte Gesellschaft 2007 verlangen von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen, über alle potentiellen Kundenschnittstellen zu verfügen, um alle denkbaren Kontaktformen mit dem Kunden realisieren zu können.

Der Kunde 2007 wird sich genau den Anbieter aussuchen, der ihm zu jeder beliebigen Zeit genau den Service bietet, den er wünscht. Die Unternehmen müssen daher über die entsprechenden technischen Möglichkeiten verfügen, um diese spezifischen Kundenwünsche erfüllen zu können.

These 2: Globalisierung

Der globale Wettbewerb wird immer härter und bedroht sicher geglaubte Besitzstände. Einziger Ausweg: Mitmachen.

(Piper 1997¹⁵⁸)

Die Entwicklungsdynamik des Europäischen Integrationsprozesses und der Globalisierung wird sich bis 2007 fortsetzen. Die Experten sind sich einig: Sowohl Globalisierung als auch Europäisierung stellen zentrale Herausforderungen für die Unternehmen auf dem Weg ins neue Jahrtausend dar. Hieraus ergeben sich unternehmensintern vielfältige Konsequenzen für alle betrieblichen Funktionsbereiche sowie unternehmensextern für Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie für den Arbeitsmarkt. Die durch Liberalisierungs- und Harmonisierungstendenzen wegfallenden Markteintrittsbarrieren werden zu einem immer schärferen Wettbewerb führen:

- Im Handel, der bereits in der Vergangenheit zumindest auf der Beschaffungsseite europaweit tätig war, wird es zu einer Forcierung und Intensivierung der Bearbeitung des europäischen Absatzmarktes kommen.

- Infolge von Harmonisierungen und Deregulierungen auf den Kapitalmärkten werden Banken und Versicherungen einem enormen Konkurrenzdruck ausgesetzt sein.

Wettbewerbsvorteile im Rahmen der vielfältigen Globalisierungsbewegungen können sich aus dem Denken in regionalen Netzen wie beispielsweise den sogenannten Euroregionen ergeben. Euroregionen wie SaarLorLux finden sich grenzübergreifend zusammen. Diese grenzübergreifenden Infrastrukturen beziehen sich neben kulturellen, wirtschaftlichen und politischen auch auf soziale und gesellschaftliche Bereiche. So wird zum Beispiel in SaarLorLux bereits heute auf Kindergarten-Ebene ein regelmäßiger Austausch des Erziehungspersonals praktiziert. Das Interessante ist zudem, daß grenzüberschreitende Projekte Fördergelder in beachtlicher Höhe aus der europäischen Strukturförderung sowie aus jeweils zwei beteiligten Nationen anziehen, was zur Nachhaltigkeit der Infrastrukturverbesserungen beiträgt.

Im Bereich der Wirtschaftsförderung werden Anstrengungen unternommen, damit der Transfer grenzüberschreitender Dienstleistungen und damit zusammenhängender Finanztransaktionen ohne wesentliche Hemmnisse abgewickelt werden kann. Kooperationen auf dem Arbeitsmarkt, so beispielsweise die Eures-Initiative, bezwecken, daß auch grenzüberschreitend Arbeitsvermittlungen vorgenommen werden können. Schon heute werden beispielsweise von 100 geschaffenen Arbeitsplätzen in Luxemburg in der Regel 80 mit Deutschen, Lothringern und Belgiern besetzt¹³⁹.

Die Ansiedlung neuer Unternehmen auch in Grenzregionen wird durch eine unbürokratische Regelung von wichtigen Beschaffungsleistungen, beispielsweise die Anbindung an Energie- und Wasserversorgung, ermöglicht. Projekte wie „Eurozone“ in SaarLorLux¹⁴⁰ versuchen, durch die Schaffung grenzüberschreitender Industrie- und Gewerbeflächen Synergieeffekte zwischen den beteiligten Partnern zu erzielen.

Die zweite These leitet sich somit aus der Tatsache ab, daß auf regionaler Ebene viele komparative Standortvorteile entwickelt werden, die es in Nicht-Euroregionen in dieser Form nicht gibt. Diese Entwicklung wird weiter zunehmen. Die Unternehmen müssen ihre standortspezifischen Regionalisierungsvorteile erkennen und aktiv einsetzen: Globalisierung!

2. Globalisierung

Im vollständig globalisierten Wettbewerb 2007 bestehen Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen nur dann, wenn sie einen entscheidenden Knotenpunkt in einem regionalen Netz besetzen.

Ein wesentlicher Vorteil dieser regionalen Netze besteht darin, daß durch die zunehmende Verflechtung von Regionen ein System geschaffen wird, das im Laufe der Zeit an Stabilität gewinnt. Es ist nicht so anfällig gegen Aufweichungstendenzen, die auf der übergeordneten europäischen Ebene aufgrund nationaler Egoismen durch direkte Beschlüsse oder Versäumnisse herbeigeführt werden.

These 3: Wertschöpfungsprimat

Für viele Unternehmen sind im Zuge der Rezession der frühen 90er Jahre Probleme zutage getreten, die während der Wachstumsjahre verdeckt geblieben waren (...). In Hochleistungsorganisationen wird der „Balance-Akt“ zwischen den Stakeholder-Gruppen institutionalisiert, und die Erwartungen und Leistungen werden offen und unmittelbar abgeglichen.

(Bock 1995¹⁴¹)

Die skizzierte Marktsituation zeigt, daß es heute und erst recht 2007 für Unternehmen in erster Linie darauf ankommt, effektiv zu sein, d.h. die richtigen Dinge zu tun, Organisationen leistungsfähig zu machen, einen Beitrag nach außen zu erwirtschaften und Resultate zu bringen¹⁴².

Auch die Prognose der Experten bezüglich der Rationalisierung der Backoffice-Bereiche zeigt dies: In Dienstleistungsunternehmen wird zunehmend in die Leistung selbst investiert, unterstützende Tätigkeiten werden outsourct, automatisiert oder durch niedriger qualifizierte und damit kostengünstigere Mitarbeiter ausgeführt.

Dabei rückt bei Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen der gesamte Dienstleistungsprozeß in den Vordergrund. Wie gezeigt, hat hier bereits heute ein grundsätzliches Überdenken von Prozessen und Strukturen stattgefunden. Primäres Ziel dabei ist es, den Kundenmehrwert zu erhöhen, was gerade im Dienstleistungsbereich überwiegend über die Mitarbeiter erreicht werden wird.

Die Suche nach neuen Betriebswegen und das Bestreben, die eigenen Dienste zu den Kunden zu bringen, führen dazu, daß der Arbeitsplatz des Bank-, Einzelhandels- oder Versicherungskaufmanns 2007 nicht mehr nur sein Büro oder seine Filiale sein wird, sondern dort ist, wo der Kunde es möchte. Die mobilen Kaufleute, ausgestattet mit Laptop und Handy, arbeiten 2007 verstärkt beim Kunden oder zu Hause oder in Callcentern: Wertschöpfungsprimat!

3. Wertschöpfungsprimat

Gearbeitet wird 2007 in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen nur noch dann, wenn Wertschöpfung stattfindet, und dort, wo Wertschöpfung stattfindet.

Eine extreme Leistungs- und Outputorientierung ist nur möglich, wenn sich jeder Beteiligte über seine Funktion, seine Fähigkeiten, seine Kernkompetenz und seinen Beitrag zum Gesamtergebnis absolut klar ist. Auch geht eine Dezentralisierung der Leistungserstellung mit Kompetenz- und Verantwortungsverlagerung einher.

These 4: Kundennutzenorientierung

Der Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ist vermutlich der wesentliche Anlaß für den gegenwärtigen organisatorischen Wandel.

(Chrobok 1995¹⁴³)

Die Ergebnisse der Expertenhearings sowie die dargestellten Trends belegen die Veränderungen auf Kundenseite, die gerade bei einer mittel- bis längerfristigen Prognose zu einem wesentlichen Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen werden: Von den einfachen Dingen im Umgang mit den Kunden bis hin zu komplizierten Netzwerken wird die Zukunft der Unternehmen davon abhängen, wie sie den Kundenansprüchen genügen können. Die kundengerichtete Optimierung der Dienstleistungserstellung - zum Beispiel im Hinblick auf Qualität, Kosteneffizienz und Flexibilität - wird richtungsweisend für 2007.

Da kaufentscheidende Faktoren bei Kunden einer ständigen Veränderung unterliegen, ist Flexibilität von außerordentlicher Bedeutung. Die Unternehmen werden 2007 erfolgreich sein, die den exakten Bedarf ihrer Kunden optimal antizipieren und sich rechtzeitig darauf einstellen. Dazu wird es in den nächsten zehn Jahren in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen zu einer verstärkten Kundensegmentierung kommen. Zeitgerechte Kundeninformationen werden hierdurch zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor. Wer zu langsam reagiert, hat wenig Erfolgchancen.

Bei der wachsenden Austauschbarkeit der angebotenen Dienstleistungen wird ein Kunde 2007 nur dort eine Leistung kaufen, wo er den deutlichsten Vorteil realisieren kann. Die Transparenz der Märkte erleichtert seinen Entscheidungsprozeß hier erheblich.

2007 werden die Kunden wirklich jederzeit so behandelt werden müssen, wie es ihnen als die relevanten Stakeholder gebührt. Es wird verstärkt dar-

um gehen, Partnerschaften mit Kunden aufzubauen und dadurch Kundenbindungszeiten zu verlängern. Dazu muß beim Kunden durch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung ein deutlicher Mehrwert entstehen: Kundennutzenorientierung!

4. Kundennutzenorientierung

Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen, in denen nicht ausnahmslos jeder an der Dienstleistungserstellung Beteiligte den Kundennutzen als oberste Maxime internalisiert hat, werden bis 2007 aus dem Markt katapultiert.

So wird der Kunde zum Initiator organisatorischen Wandels und zum Auslöser organisationalen Lernens. Daneben unterstützt eine umfassende Kundennutzenorientierung durch den damit verbundenen Ausbau von Früherkennungssystemen die Fähigkeit von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen zu Produkt- und Leistungsinnovationen.

Früherkennungssysteme
Prozesse

Diese sind notwendig, da eindimensionale traditionelle Verkaufstransaktionen künftig an Bedeutung verlieren und mehrdimensionale Problemlösungen gefragt sind. Bei komplexeren Dienstleistungen werden Kunden zunehmend in den Leistungserstellungsprozeß integriert, so daß im Idealfall

- zeitgleich mit Entstehen des Kundenwunsches
- gemeinsam mit dem Kunden
- eine auf dessen Bedürfnisse hin individuell gestaltete Leistung angeboten wird.

These 5: Flexibilisierung

Es gibt kein einziges Unternehmen, dessen Management nicht - zumindest für die Ohren der Öffentlichkeit - proklamiert, es strebe eine Organisation an, die flexibel genug ist, um sich an rasche Veränderungen der Marktbedingungen anzupassen (...), innovativ genug, um Produkte und Dienstleistungen technisch auf dem neuesten Stand zu halten, und engagiert genug, um ein Maximum an Qualität und Kundenservice zu bieten.

(Hammer/Champy 1994¹⁴⁴)

Angesichts der zunehmenden Komplexität der externen und internen Umwelt ergibt sich für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen eine erhöhte Flexibilisierungsnotwendigkeit. Dabei bestimmen insbesondere drei Mechanismen in den kommenden 10 Jahren den Umgang mit Flexibilisierung (vgl. Abbildung 31):

- **Komplexitätsreduzierende Mechanismen:**

Aufgrund des anhaltenden Kostendrucks wird sich für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ein weiterer Rationalisierungszwang ergeben. Es ist daher mit einer weiteren Verflachung von Hierarchieebenen und einer Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen zu rechnen. Lean Management ist ein prominentes Beispiel dafür, wie unternehmensinterne Komplexität reduziert wird.

- **Komplexitätsreagierende Mechanismen:**

Kunden und Mitarbeiter reagieren direkt auf zunehmende Umweltkomplexität, indem sie ihr Kundenverhalten verändern beziehungsweise ihre Präferenz- und Motivationsstrukturen an die sich wandelnden Werte anpassen. Dies führt in der Regel, jedoch nicht zwangsläufig, zu einer erhöhten Flexibilitätsnotwendigkeit bei den Unternehmen.

- **Komplexitätssteigernde Mechanismen:**

Beispielhaft für diese Mechanismen steht die zunehmende Verflechtung von Unternehmen. Konzentrationstendenzen, wie sie sich bei Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen heute zeigen (z.B. bei General Accident oder der Verschmelzung der Bayerischen Vereinsbank mit der Hypobank), werden weiter zunehmen. Daneben werden zunehmend flexible Netzwerke und virtuelle Unternehmen entstehen. Aufgrund der Erhöhung von Kombinationsmöglichkeiten innerhalb der Verflechtungen nimmt ihre Komplexität zu.

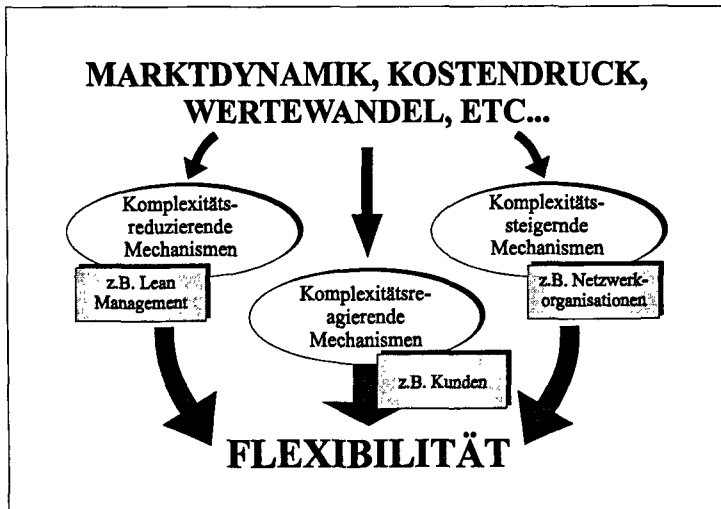


Abbildung 31: Mechanismen der Flexibilitätsbeeinflussung

Umweltvarietät kann lediglich durch eigene Varietät aufgefangen werden, d.h. Unternehmen müssen der Komplexität, die sie umgibt, ein entsprechendes Maß an Problemlösungskapazität entgegenstellen können. Unzählige atomisierte Märkte werden mit immer zahlreicheren Produkt- und Dienstleistungskombinationen bearbeitet werden. Kaum noch klar definierbare Kunden werden mit einer kaum noch definierbaren Vielfalt zugedeckt¹⁴⁶: Flexibilisierung!

5. Flexibilisierung

2007 ist Flexibilität für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen die notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Bewältigung der Umweltvarietät.

Flexibilisierung betrifft dabei funktionale, numerische, zeitliche und finanzielle Aspekte. Die Flexibilisierung wird sich gerade auch auf den Personalbereich erstrecken, denn Veränderungsprozesse werden letztlich von den Mitarbeitern umgesetzt: Eine Flexibilisierung richtet sich hier auf eine zielgerichtete Gestaltung des Problemverhaltens der Humanressourcen¹⁴⁸.

These 6: Intelligente Organisation

(...) in the next ten years, strategy will be more about organizational learning than anything else.

(Hamel 1994¹⁴⁹)

Die Trends und die Experteneinschätzungen weisen darauf hin, daß sich auch der Wandlungsprozeß in Organisationen hinsichtlich des verfügbaren organisatorischen Wissens in den nächsten 10 Jahren fortsetzen wird.

Immer kürzer werdende Innovationszyklen und sich ständig wandelnde Marktbedingungen führen dazu, daß sich Unternehmen aus reinem Überlebensinteresse mit extrem kurzen Reaktionszeiten oder im Idealfall sogar im voraus proaktiv ihrer Aufgabenumwelt anpassen. Dies berührt direkt die Fragen des Aufbaus und der Nutzung von Wissen in Unternehmen.

Dabei sind 2007 insbesondere drei Kriterien wettbewerbsentscheidend (vgl. Abbildung 32):

- Die erfolgreichen Unternehmen des Jahres 2007 sind lernfähig:
Lernauslöser gibt es bereits heute reichlich. Jede der im Rahmen dieser Studie dargestellten Entwicklungen für sich kann bereits Lernprozesse in

Banken, Handelsunternehmen oder Versicherungen anstoßen. Lernen kann durch Krisen, Chancen und Menschen ausgelöst werden¹⁴⁸ und bedeutet vor diesem Hintergrund stets, Antworten auf neue Fragestellungen zu finden. Lernfähigkeit ist die zu einem gegebenen Zeitpunkt maximal mögliche Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis und macht organisatorisches Lernen - und damit eine organisatorische Weiterentwicklung - erst realisierbar. Hierzu muß beispielsweise in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ein entsprechendes Klima geschaffen werden, das Kreativität und Lernbereitschaft von Management und Mitarbeitern fördert.

- Die erfolgreichen Unternehmen 2007 verfügen über eine effiziente Wissenslogistik und ein effektives Informationsmanagement:

Mit der Entwicklung im Bereich der TIME-Technologien und der weltweiten Vernetzung werden immer mehr Wissensquellen zugänglich. Hierdurch wird es zu einem sehr intensiven Wissensaustausch innerhalb und zwischen Organisationen sowie zwischen Organisationen und Kunden kommen. So werden sich bis 2007 verschiedene Wissensnetze aufgebaut haben, auf die Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen bei Bedarf zurückgreifen können, sofern sie selbst einen integrierten Bestandteil dieser Netze darstellen werden. Für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ergibt sich im Hinblick auf die Optimierung ihres Wissens die Notwendigkeit einer gut ausgebauten Informationsinfrastruktur.

- Die erfolgreichen Unternehmen 2007 sind innovationsfähig:

Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen können 2007 nur mit einzigartigen Produkten und Leistungen im Markt bestehen. Hierzu werden verstärkt Netzwerke zwischen Kunden, Lieferanten und Unternehmen aufgebaut, die eine kunden- und marktorientierte Produkt- oder Leistungsentwicklung ermöglichen. Eine entscheidende Herausforderung des Wettbewerbs in der Zukunft ist der Wettlauf um neue Produktfelder und Innovationen.



Abbildung 32: Kriterien der intelligenten Organisation 2007

Gerade der stetige Wandel und die Veränderungen von Strukturen und Denkmustern verdeutlichen, daß ein reines Anhäufen von Informationen nicht zielführend sein kann. Wichtig wird eine permanente Strukturierung, Reflexion und Synthese des in einem Unternehmen vorhandenen Wissens. Gerade bei häufigen personellen Veränderungen wird es auch darum gehen, neue Wege zu finden, um Wissen in personengebundener Form zu kultivieren: Intelligente Organisation!

6. Intelligente Organisation

2007 ist die Halbwertszeit des Wissens so radikal gesunken, daß lediglich diejenigen Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen im Markt erfolgreich sein werden, die ihre Wissensbasis permanent aktualisieren und weiterentwickeln.

Die Weiterentwicklung des Information Highway durch den Aufbau neuer Hochgeschwindigkeitsnetze eröffnet hier neue Chancen und Möglichkeiten für die Unternehmen.

These 7: Berufsbildpolarisierung

Es ist nützlich, sich mit dem Thema Qualifikationen zu beschäftigen. Denn viele der Basisqualifikationen von heute waren die Schrittmacherqualifikationen von gestern, etliche der Schrittmacherqualifikationen von heute werden die Schlüsselqualifikationen von morgen sein, und einige der Basisqualifikationen von gestern und heute könnten - womit sich der Kreis schließt - wieder Schlüsselqualifikationen von morgen werden.

(Pieper 1995¹⁴⁶)

Da die Kundenansprüche differenzierter und Standarddienstleistungen den gehobenen Anforderungen, insbesondere in qualitativer Hinsicht, nicht mehr gerecht werden, geraten „Bankbeamte“, „Verkäufer“ und „Versicherungsvertreter“ vergangener Zeiten mehr und mehr aus der Mode.

Die Frage, ob die Mitarbeiter von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen der Zukunft eher Generalisten oder Spezialisten sein werden, wird heute kontrovers diskutiert und läßt sich bei den im Rahmen dieser Studie betrachteten Unternehmen nicht allgemeingültig beantworten.

Im Handel determinieren a priori bereits Betriebstyp und gehandelte Ware die Anforderungen an die Kaufleute in 2007. Je mehr Beratungsbedarf grundsätzlich mit einem Produkt verbunden ist, desto stärker werden Spezialisten und Experten eingesetzt werden. Dies gilt insbesondere für den Fachhandel und den Handel mit Luxusgütern.

In Banken und Versicherungen scheint unter dem Aspekt der zunehmenden Komplexität und Dynamik der jeweiligen Märkte die Kundenbetreuung aus einer Hand bereits heute kaum noch realisierbar. Der Banker oder der Versicherungskaufmann müßte neben seinem Basisgeschäft ebenso über die entsprechenden Kenntnisse in Bauspar-, Investment- oder Leasinggeschäften und weiteren Geschäftsbereichen verfügen. Gleichzeitig zeigen jedoch Kundenbefragungen, daß insbesondere das persönliche Vertrauensverhältnis

zu *einem einzigen* Berater für die Wahl der Bank von besonderer Bedeutung für eine längerfristige Kundenbindung ist.

Auf der Basis dieser Überlegungen wird es 2007 darum gehen, in Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter die eigene *Unique Service Proposition* darzustellen. Sie hilft, trotz der Immaterialität von Dienstleistungen die Unverwechselbarkeit des Serviceproduktes herzustellen.

Es ergeben sich daraus höhere Ansprüche an die Kundenselektion und -segmentierung im Rahmen der strategischen Marketingplanung. Bereits heute trennen die meisten Banken Firmen- und Privatkunden, und aufgrund des zunehmenden Kostendrucks werden Privatkunden mit einem eher niedrigen Potential vermehrt in den Selbstbedienungsbereich gelenkt.

Um einen adäquaten Service für alle Kunden zu bieten, werden in 2007 Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen zwei grundsätzliche Gruppen von Mitarbeitern von sehr unterschiedlicher Qualifikation bereithalten:

- Generalisten, die als sogenannte Relationship-Manager oder Beziehungsmanager mit einer hohen sozialen Kompetenz den ersten Kundenkontakt herstellen, den Kunden betreuen und ihm ein auf seine speziellen Bedürfnisse abgestimmtes Leistungsangebot zusammenstellen, welches im Minimalfall aus einem Selbstbedienungspaket bestehen wird. Die Relationship-Manager verfügen über eine solide Grundausbildung und kennen sich mit allen Standarddienstleistungen aus. Relationship-Manager symbolisieren in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen das „One face to the Customer“, um dem Kunden einen Ansprechpartner und eine Orientierung anzubieten.
- Die Beratung der gehobenen Kundschaft oder Kundschaft mit erhöhtem Beratungsbedarf wird allein durch die Generalisten nicht möglich sein, so daß als zweite relevante Gruppe hoch spezialisierte Experten das Mitarbeiterpotential von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen

kompletieren. Diese werden in 2007 nötig sein, um die geforderten spezifischen Problemlösungen bereitzustellen. Sie werden durch die Relationship-Manager bei Bedarf aktiviert und können, wenn es von Kunden-seite erforderlich ist, in die Beratung eingeschaltet werden.

Im Jahr 2007 wird durch eine solche Aufteilung von Kompetenzen und Zuständigkeiten die „Entweder - oder“-Lösung mit einem „Sowohl - als auch“ beantwortet werden: Berufsbildpolarisierung!

7. Berufsbildpolarisierung

2007 werden in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen zwei Gruppen von Mitarbeitern beschäftigt sein: hoch spezialisierte Experten und Generalisten.

Die Einteilung dieser Mitarbeitergruppen wird sich aus der Persönlichkeit und Ausbildung der jeweiligen Mitarbeiter ergeben. Letztlich werden Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen nur durch die Kombination der beiden Gruppen den aktuellen Anforderungen gerecht.

These 8: Gruppenintrapreneurship

Innovatives Denken ist gefragt: Wie können wir die vielfältigen Elemente des neuen Systems Arbeit nutzen und weiterentwickeln, um zu einer intelligenteren, beschäftigungsorientierteren Steuerung der Personalleistungskapazität in den Betrieben zu kommen?

(Then 1997¹⁵⁰)

Die Ansatzpunkte zu dieser These bilden die Überlegungen über die Veränderungen innerhalb des Beschäftigungssystems in Deutschland: Hohe Arbeitslosenzahlen, die generelle Zunahme von Teilzeitarbeit, lange Ausbildungszeiten und umfangreiche Vorruhestandsregelungen deuten auf eine

immer kürzer werdende Verweildauer von Arbeitnehmern in den Unternehmen hin.

Hinzu kommt die immer lauter werdende Forderung nach flexiblen Beschäftigungsstrukturen, wie sich unter anderem auch aus diesem Szenario ableiten läßt. Unter der Annahme des Wertschöpfungsprimats wird es für die Unternehmen 2007 darum gehen, immer dann Arbeit anzubieten, wenn Wertschöpfung möglich wird. Aus Kostenüberlegungen werden sie den Weg über befristete Arbeitsverhältnisse, Zeitarbeitsvermittlungen oder Subunternehmer suchen.

Die Trends in bezug auf Arbeitnehmerzahlen und Rationalisierungsbemühungen belegen: Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen werden 2007 weitaus geringere Stammbeschaften haben als heute. Die Arbeitnehmer werden nur dann in diesem System bestehen können, wenn sie konkrete Kompetenzen aufweisen, die sie für den entsprechenden Einsatz in den Unternehmen qualifizieren.

Unterstützt wird dieser Prozeß durch die fortschreitende Zergliederung der Unternehmen in kleine dezentrale modulare Einheiten. Der Dienstleistungserstellungsprozeß wird sich 2007 aus verschiedenen Modulen zusammensetzen, hinter denen weniger die heute bekannten traditionellen Abteilungen stehen, sondern vielmehr Gruppen von Mitarbeitern mit einem hohen Grad an Autonomie, die sich beispielsweise aus den im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen hoch spezialisierten Experten zusammensetzen.

Die Koordination dieser Gruppen wird 2007 zunehmend über den Markt erfolgen. Dabei definieren sich die Gruppen als autonome Wertschöpfungscenter, deren Erfolg sich nach ihren Fähigkeiten bemißt, und ihre Gruppenleistung zum Teil offen am Markt anbieten. Für die einzelnen Mitarbeiter wird damit die Gruppe das Unternehmen als zentralen Bezugspunkt im Arbeitsleben ablösen: Gruppenintrapreneurship!

8. Gruppenintrapreneurship

Der zentrale Ansatzpunkt im Arbeitsleben 2007 in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ist die Gruppe, gesehen als kernkompetenzkonzentriertes und strategieorientiertes autonomes Wertschöpfungscenter.

Diese These wirft einige grundsätzliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Fragestellungen auf, angefangen bei der gesellschaftspolitischen Verantwortung von Unternehmen bis hin zu der Überlegung, inwieweit ein Überdenken der arbeitsrechtlichen Grundlagen in Deutschland notwendig wird. Eine der Hauptaufgaben der verantwortlichen gesellschaftlichen und staatlichen Institutionen in den nächsten 10 Jahren wird deshalb darin liegen, Modelle bereitzustellen, die die notwendige Flexibilität der Beschäftigung sozialverträglich garantieren und Deutschland im Vergleich zum Weltmarkt nicht ins Hintertreffen geraten lassen.

These 9: Persönliche Individualisierung

Auf der Individual- bzw. Mikro-Ebene der Organisation schlägt sich die Individualisierung vor allem in einer zunehmenden Privatisierung des Arbeitslebens nieder.

(Welge/Holbrügge 1997¹⁵¹)

Selbst in einer hoch technisierten und dynamischen Welt sind es 2007 immer noch Menschen, die agieren und sich als Individuen behaupten müssen. Deshalb wird das Thema „Individualisierung“ weiter an Bedeutung gewinnen.

An dieser Stelle sind drei grundsätzliche Feststellungen zu treffen:

- Individualisierung meint eine Variabilität im Interesse des Mitarbeiters und ist nicht identisch mit Flexibilisierung, die eine Variabilität

im Interesse des Unternehmens beschreibt. Ein Arbeitszeitmodell kann also zum einen zur Produktionsoptimierung genutzt werden (Flexibilisierung), zum anderen zur Optimierung der Freizeitgestaltung des Mitarbeiters (Individualisierung).

- Unternehmen werden sich 2007 nur dann auf (betriebliche) Individualisierung einlassen, wenn der damit verbundene Nutzen (Motivation oder Akquisition des Mitarbeiters) die damit entstehenden Kosten übertrifft.
- Individualisierung wird 2007 nicht zwingend an Aktionen des Unternehmens gekoppelt sein (betriebliche Individualisierung). Auch der Mitarbeiter kann sich individualisieren (persönliche Individualisierung), sowohl in seiner Rolle am Arbeitsplatz als auch in seiner Freizeit, etwa als Konsument.

In der (Arbeits-)Welt, die sich in 10 Jahren von der heutigen fundamental unterscheiden wird, eröffnen sich sowohl den Individuen als auch den aus ihnen gebildeten Organisationen vielfältige Potentiale zu Individualisierung. Gerade der individualistische Mitarbeiter wird 2007 gefordert, sich selbst zu organisieren, Verantwortung zu übernehmen und bewußt mit Paradoxien umzugehen.

Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen werden sich daher viele Handlungsoptionen offenhalten, beispielsweise hinsichtlich Leistungserstellung, Arbeitszeit, Entlohnung, Arbeitsort, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Instrumente, die auch der Individualisierung dienen, werden eingesetzt (und auch als solche propagiert!) - jedoch primär zum Zweck der Flexibilisierung.

Lebenslange Arbeitsplatzgarantie und Beförderung nach dem Senioritätsprinzip wird es 2007 nicht mehr geben: Es liegt an jedem einzelnen, wie er sich in der Arbeitswelt positioniert und wo er Individualisierung findet: Persönliche Individualisierung!

9. Persönliche Individualisierung

2007 werden sich Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen aufgrund des zunehmenden Kostendrucks eine betriebliche Individualisierung ihrer Mitarbeiter nicht mehr leisten können; deren persönliche Individualisierung kann daher nur noch über deren Arbeit selbst erfolgen.

Unternehmen werden daher nicht länger Wahloptionen bereitstellen, die der Mitarbeiter nach seinem Wünschen kombinieren kann. Angesichts der geringen Motivations- und Akquisitionswirkungen und der hohen Kostenimplikationen scheint dies zwangsläufig: Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen werden darüber entscheiden, wie eng die Bindung der Mitarbeitenden sein soll, wie groß dadurch das unternehmerische Flexibilitätspotential wird. Inwieweit Unternehmen persönliche Individualisierung unterstützen, hängt daher von der Unternehmensstrategie ab.

These 10: Grenzenlosigkeit und Virtualisierung

In 10 bis 20 Jahren werden wir eine Explosion neuer Industrien und Formen erleben, die dann Zehntausende von virtuellen Organisationen bilden.

(Sculley 1993¹⁵²)

Die Markterfordernisse und die technologische Entwicklung führen dazu, daß die Virtualisierung von Dienstleistungsunternehmen weiter zunehmen wird. Daneben bilden sich gerade im Zuge des Verschwindens der Grenzen zwischen den Unternehmen unterschiedliche Formen von Netzwerkkoooperationen aus.

Im Banken- und Versicherungsbereich zeigt sich dieser Trend bereits heute in der Entwicklung der elektronischen Möglichkeiten, so zum Beispiel in dem Electronic Data Interchange (EDI), der Elektronischen Geldbörse

(Smart Card), dem Directbanking und Directinsuring sowie der Präsentation im Internet, um nur einige aktuelle Beispiele zu nennen. Gleichzeitig kooperieren Banken wie Versicherungen häufig bereits seit Jahrzehnten im Rahmen von Konsortien, strategischen Allianzen (z.B. zur Umsetzung von Allfinanzkonzepten) sowie in diversen Verbänden.

Im Handel wird zum einen die Bedeutung des Online-Shopping weiter steigen, gerade auch aufgrund der zunehmenden Akzeptanz dieses Mediums. Insbesondere die Kundenschicht des Jahres 2007 wird einen Großteil der Berührungspunkte mit den heute neuen Technologien verloren haben. Zum anderen wird der Conveniencefaktor weiter an Bedeutung gewinnen.

Virtualisierung bedeutet in diesem Zusammenhang weit mehr als die Verlagerung von Unternehmenseigenschaften in den Computer. Neben Dezentralisierung, Modularisierung und Fraktalisierung steckt hinter der Virtualisierung die Bewegung hin zu Organisationsformen, die in einem Umfeld der sich auflösenden Organisationsgrenzen gleichzeitig immense Flexibilitätspotentiale realisieren, Wertschöpfung relevant vergrößern und den Kundennutzen maximieren: Grenzenlosigkeit und Virtualisierung!

10. Grenzenlosigkeit und Virtualisierung

Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen 2007 nutzen bewusst die Situation der Grenzenlosigkeit durch wechselseitigen fakultativen Zugriff auf die Ressourcen der anderen.

Durch die Virtualisierung von Unternehmen können Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen eine größere Angebotsvielfalt und Flexibilität durch eine verkürzte „Time to Market“ und eine bessere Marktdurchdringung erreichen. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen ergeben sich hier neue Möglichkeiten, ihre Schlagkraft zu optimieren und größeren Unternehmen gegenüber im Wettbewerb zu bestehen.

Synthese: Ein konsistentes Szenario

(...) was uns treibt, ist die Kraft aus dem, was bleibt.

(Wordsworth 1996¹⁵³)

Durch das Zusammenspiel der 10 Thesen beschreibt das Szenario 2007 eine mögliche in sich konsistente Entwicklung des Marktes für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen (vgl. Abbildung 33).

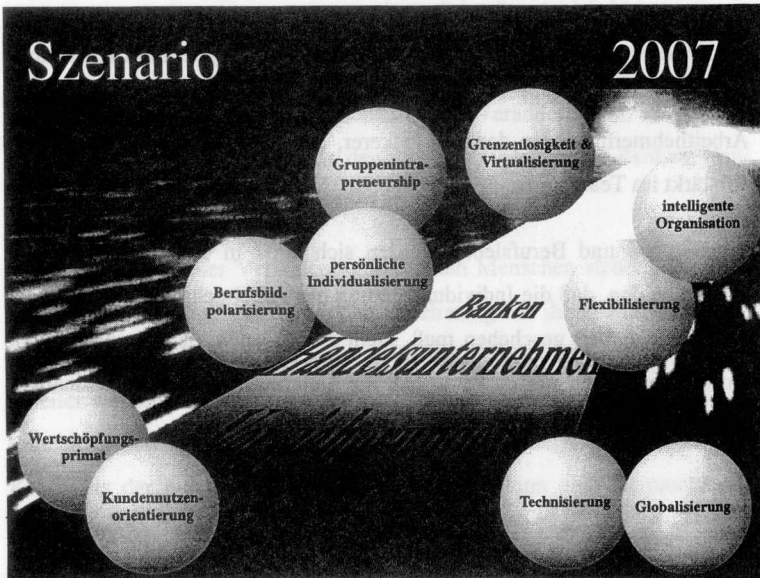


Abbildung 33: Das Szenario 2007

Die Grundannahmen über Technisierung und Globalisierung als allgemein akzeptierte Entwicklungsrichtungen sind explizit oder implizit in allen Überlegungen zu diesem Szenario wiederzufinden. Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen werden sich 2007 in ihrem Planungs- und Leistungserstellungsprozess strikt am Kundennutzen orientieren müssen, um nicht im Wettbewerb unterzugehen. Dabei wird jede Transaktion an ihrem Wertschöpfungsbeitrag gemessen. Über Flexibilität und Intelligenz können die Unternehmen schließlich entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren.

Die Folge ist eine Zukunft, in der die einzige Konstante der permanente Wandlungsprozeß ist; Virtualisierung und zunehmende Grenzenlosigkeit bestimmen den Alltag.

Für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen äußert sich dies unter anderem im Verfall traditioneller Berufsbilder. Es ergeben sich gänzlich neue Anforderungen an die Banker, Handelskaufleute und Versicherer der Zukunft.

Daneben verändert sich das gesamte Beschäftigungssystem hin zu flexibleren Arbeitsformen und -strukturen. Bindungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern werden dadurch lockerer, der Arbeitnehmer orientiert sich verstärkt im Team.

Privatsphäre und Berufsleben werden sich 2007 in einer solchen Weise überschneiden, daß die Individualisierung des Arbeitnehmers letztlich auch über seine Arbeit geschehen muß, nicht zuletzt auch, da der zunehmende Kostendruck dazu führen kann, daß die Unternehmen sich Individualisierungsmaßnahmen nicht mehr leisten können.

5. Der Soll-Zustand: Qualifizierung für 2007

Diese Ablösungs- und Veränderungsprozesse nicht nur ex post zu verstehen, sondern behutsam mitzusteuern, ist die Voraussetzung dafür, daß wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche Systeme und das Bildungs- beziehungsweise Qualifizierungssystem ohne zu große Holprigkeiten sich miteinander verzahnen und organisch weiterentwickeln können.

(Pieper 1995¹⁸⁴)

Das Szenario 2007 verdeutlicht anschaulich die Veränderungen, wie sie sich nach Einschätzung der Autoren in den nächsten 10 Jahren für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ergeben werden.

Im Mittelpunkt dieser Veränderungen werden Menschen stehen, die diese Veränderungen mitgestalten und sich gleichzeitig mit ihnen auseinanderzusetzen haben. Anforderungsgerecht qualifizierte und kundenorientierte Mitarbeiter werden 2007 ein zentrales Erfolgspotential in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen darstellen. In ihnen liegt die schöpferische Kraft, aus der heraus die Bereitschaft zu Innovation und entsprechender Aktion auf den jeweiligen Märkten entsteht.

„Im Mittelpunkt der Veränderungen stehen Menschen“

Die dargestellten Entwicklungen führen zwangsläufig zu einer Ausprägung neuer Berufsbilder und neuer Tätigkeitsprofile: Unter Zugrundelegung der These zur Berufsbildpolarisierung kann sich hieraus sogar die Frage ableiten, inwieweit 2007 eine Trennung zwischen Bank- und Versicherungskaufleuten oder zwischen den verschiedenen Handelskaufleuten noch zeitgemäß erscheinen kann. Gerade in den letzten Jahren wurde die Spezialisierung in der Berufsausbildung zugunsten breit angelegter Ausbildungsberufe zurückgedrängt, um die Flexibilität der Ausbildung zu erhöhen¹⁸⁵. So disku-

tiert man heute bereits über das aggregierte Berufsbild eines Dienstleistungs- oder Servicekaufmanns.



Abbildung 34: Qualifizierung 2007

Welche Strategien also können die Verantwortlichen heute bereits einleiten um Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen 2007 ein entsprechend qualifiziertes Mitarbeiterpotential zu garantieren und entsprechende Qualifizierungsstrategien zu entwickeln?

Mit Verantwortlichen sind dabei neben Unternehmen und den entsprechenden gesellschaftlichen Institutionen insbesondere auch die Arbeitnehmer selbst gemeint.

Qualifizierung 1: Technisierung bedingt Aufgeschlossenheit

Die zunehmende Technisierung der Unternehmens- und der Arbeitswelt verlangt 2007 von Mitarbeitern in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen eine hohe Technologieaufgeschlossenheit und Geistesflexibilität.

An der Schnittstelle zum Kunden entscheidet sich nicht zuletzt durch die Qualifikation der Abschluß eines Vertrages. Die Mitarbeiter müssen daher mit virtuellen Produkten und technologischem Equipment schnell und sicher umgehen können. Die Arbeitnehmer müssen ständig über die neusten technologischen Entwicklungen informiert sein (vgl. Übersicht 19).

„An der Schnittstelle zum Kunden entscheidet sich nicht zuletzt durch die Qualifikation der Abschluß eines Vertrages.“

Anforderungskatalog für Technisierung
■ Zuverlässiger Umgang mit dem Netscape Navigator 3.0
■ Eigenständige Erstellung und Pflege der persönlichen Homepage
■ Unbefangenheit bei der Nutzung modernster Kommunikationsmittel
■ Kenntnisse in der Wartung unternehmensinterner Rechnernetze
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 19: Anforderungskatalog „Qualifizierung 1“

Ein besonderes Problem stellt die Überwindung technologischer Berührungängste dar. Dies ist aber noch längst kein integrierter Bestandteil der Ausbildungssysteme. Im Zuge der verschiedenen Ausbildungswege muß daher verstärkt eine hohe EDV-Problemlösungskompetenz vermittelt werden. Hier bietet sich unter anderem der intensivere Einsatz technischer

Hilfsmittel bereits im Rahmen der Schulausbildung sowie der daran anschließenden Berufsausbildungen an. Eine mögliche Form stellen vor diesem Hintergrund zum Beispiel Seminare via Internet dar. Auch über die Kooperation mit Unternehmen aus der EDV-Branche oder die Einbeziehung von Lehrstühlen der Informatik kann aktuelles technologisches Know How vermittelt werden.

Qualifizierung 2: Globalisierung als absolutes Basic

Ausgehend von der zunehmenden Globalisierung werden in einer interkulturellen globalen Gesellschaft 2007 und gerade in einer Euroregion wie Saar-Lor-Lux Sprachkenntnisse absolutes Basiswissen darstellen.

Arbeitnehmer müssen über weitreichende, interkulturelle Kompetenz verfügen. Dazu gehören ebenso länderübergreifende Kommunikationsfähigkeiten wie das Verständnis der Charakteristika verschiedener Länder und Regionen (vgl. Übersicht 20).

Anforderungskatalog für Globalisierung
■ Verhandlungssicheres Französisch in Wort und Schrift
■ Unbedingte Bereitschaft zur regelmäßigen Auslandsentsendung
■ Fundierte Kenntnisse über die divergierende Bedeutung von Pünktlichkeit, Exaktheit und Direktheit
■ Kenntnisse der unterschiedlich strukturierten Rituale von Begrüßung, Gesprächseröffnung und Kritik
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 20: Anforderungskatalog „Qualifizierung 2“

***„Arbeitnehmer müssen über weitreichende, interkulturelle
Kompetenz verfügen.“***

Interkulturalität nicht nur als Schlagwort einzusetzen, sondern tatsächlich zu leben, gestaltet sich oft problematisch. Dabei kann die Vermittlung globaler, interkultureller Kompetenz als Qualifizierungsaufgabe durch unterschiedlichste Wege erfolgen: Förderlich sind beispielsweise regionale Kooperationen in der Ausbildung, wie sie heute bereits im Saarland praktiziert werden, sowie Job Rotation und Arbeitertausch über Grenzen hinweg. Die allgemeinen Kenntnisse der wichtigsten Sprachen sollten daher bereits in der vorberuflichen Ausbildung vermittelt werden. Eine berufsspezifische Wortschatzerweiterung kann dann innerhalb der Berufsausbildung erfolgen. Auch wäre eine länderübergreifende Angleichung von Ausbildungsinhalten und eine gegenseitige Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen innerhalb der Euroregionen nützlich.

Qualifizierung 3: Wertschöpfung durch Abschlusssicherheit

2007 werden die Mitarbeiter in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen über individuelle Kernkompetenzen verfügen müssen, um sich für eine Beschäftigung in den Betrieben anzubieten.

Die Leistungsorientierung der Arbeitnehmer muß gewährleistet werden. In diesem Zusammenhang ist es von besonderer Bedeutung, daß sie ihren persönlichen Beitrag zur Leistungserstellung erkennen. Dazu müssen sie gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und bewerten können. Kernkompetenzen müssen dabei bereits im Rahmen der Berufsausbildung erkannt und gefördert werden (vgl. Übersicht 21).

„Notwendig ist es, die Leistungsorientierung der Arbeitnehmer zu gewährleisten.“

Anforderungskatalog für Wertschöpfung	
■	Fähigkeit zum Anwenden der AIDA-Formel
■	Kenntnis der Kostenstruktur der Unternehmensleistungen
■	Offenheit im Umgang mit anderen Menschen
■	Kenntnis des jeweiligen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialsystems
■	...
■	...
■	...

Übersicht 21: Anforderungskatalog „Qualifizierung 3“

Eine strikte Wertschöpfungsorientierung wird gegenwärtig oft noch als Neotaylorismus, also kritisch betrachtet. Trotzdem müssen in der Ausbildung insbesondere die (wertschöpfenden) verkäuferischen Fähigkeiten der Arbeitnehmer gefördert werden: Eine kundenbedarfsgerechte Abschlusssicherheit wird eine Schrittmacherqualifikation 2007 darstellen. Zur Vermittlung dieser Qualifikation können beispielsweise verstärkt Verkaufstrainings, Kundensimulationen, Videoaufzeichnungen, Fallstudien und Rollenspiele eingesetzt werden.

Qualifizierung 4: Kundennutzenorientierung als Denkhaltung

2007 wird ist eine längerfristige Kundenbindung nur über eine extreme Kundennutzenorientierung möglich sein.

Kundenorientierung muß zur selbstverständlichen Denkhaltung aller Mitarbeiter werden. Die genaue Kenntnis der spezifischen Zielgruppen von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ist für den Erfolg unabdingbar. Daher müssen Kundeninteressen noch stärker in Ausbildungsinhalte miteinbezogen werden (vgl. Übersicht 22).

Anforderungskatalog für Kundennutzenorientierung
■ Fundierte Kenntnisse der Zielgruppen des jeweiligen Unternehmens
■ Sichere Gesprächsführung/Rhetorik
■ Kreativität bei Verkaufsfördermaßnahmen
■ Erkennen der Bedeutung der Körpersprache
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 22: Anforderungskatalog „Qualifizierung 4“

„Kundenorientierung muß zur selbstverständlichen Denkhaltung aller Mitarbeiter werden.“

Kundenorientierung darf sich nicht auf ein bloßes Lippenbekenntnis beschränken; darin liegt eine wesentliche Aufgabe für die Ausbildung. Als Lösung bieten sich für alle Arbeitnehmer mit Kundenkontakt eine befristete Einbindung in die eigene Marketingabteilung oder Gastaufenthalte bei Unternehmensberatungen an. Hier können gezielt im Rahmen von Marktforschungsprojekten Kenntnisse über das relevante Konsumentenverhalten gewonnen werden. Daneben eignen sich auch hier alle Arten von Verhaltenstraining und Verkaufsschulung.

Qualifizierung 5: Flexibilisierung durch „atmende Ausbildung“

Im ureigensten Interesse der ausbildenden Unternehmen liegt es, Flexibilisierungspotentiale zu erschließen - sowohl bezüglich der Arbeitszeit als auch der Arbeitsorte, Arbeitsinhalte und der Entgeltsysteme. Ob Banken, Handelsunternehmen oder Versicherungen, alle werden in absehbarer Zeit ihre 24-Stunden-Verfügbarkeit sicherstellen müssen.

Arbeitnehmer müssen als Partner der Flexibilisierungsbestrebungen wie „Vertragspartner“ agieren. Sie verhandeln mit den Unternehmen über letztlich einzelvertragliche Regelungen, wenn auch zunächst in kleinerem Maßstab. Dies berührt Betriebsrat und Gewerkschaften insofern, als daß diese den Auszubildenden Unterstützung in der Durchsetzung ihrer Interessen gewähren müssen.

„Arbeitnehmer müssen als Partner der Flexibilisierungsbestrebungen wie „Vertragspartner“ agieren.“

Eigenverantwortliches Handeln und Durchsetzung individueller Interessen, sind keine Selbstverständlichkeit: Zu große Flexibilität kann auch Unsicherheit stiften. Voraussetzung ist also, daß bereits in der Qualifikationsphase die Auszubildenden dahingehend trainiert werden, mit all diesen Flexibilisierungssystemen umzugehen (vgl. Übersicht 23). Ein solcher Umgang wird mit einer Selbstbewußtseinserhöhung der Auszubildenden einhergehen.

Anforderungskatalog für Flexibilisierung
■ Verantwortungsvoller Umgang mit Arbeitszeitsystemen
■ Bereitschaft zur Wochenendarbeit
■ Mobilität
■ Fähigkeit im Umgang mit Entgeltsystemen
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 23: Anforderungskatalog „Qualifizierung 5“

Das größte Qualifikationsfeld im Hinblick auf die Flexibilisierung ist allerdings die Flexibilisierung der Öffnungszeiten der Anbieter. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Ausbildungssituation, in der es bereits im Rahmen der rechtlich zulässigen Möglichkeiten zu Flexibilisierungen kommen muß.

Trainingsmaßnahmen werden auch an Wochenenden oder an Abenden stattfinden. Ausbildungseinheiten werden enden, wenn der zu vermittelnde Lehrinhalt vermittelt wurde, nicht aber, wenn ein definierter zeitlicher Rahmen ausgefüllt ist. Die Lehrstruktur wird sich zudem nach betrieblichen Spitzen zu richten haben, die von den Auszubildenden entsprechend durch ihre Mitarbeit begleitet werden - als eine Art „atmende Ausbildung“.

Qualifizierung 6: Intelligente Organisation durch Sensibilisierung

Die Antizipation relevanter Umweltänderungen wird in Zeiten zunehmender Komplexität und Umweltdynamik entscheidend sein. Ein wichtiger Erfahrungsschatz ist die Sensibilisierung von Mitarbeitern bezüglich Veränderungen innerhalb von Teams, Unternehmen und Märkten. Dazu bedarf es der Vermittlung dieser Erfahrungen durch langfristig Beschäftigte.

Eine zentrale Anforderung ergibt sich daher im Zusammenhang mit der intelligenten Organisation. Hier spielen eine Reihe von Anforderungen eine entscheidende Rolle, angefangen von einer permanenten Lernfähigkeit und -bereitschaft der Auszubildenden bis hin zum Entlernen bestimmter überkommener Wissensbestandteile. Mechanismen zur Wissenslogistik müssen genauso gelernt und damit durch die ausbildenden Unternehmen vermittelt werden wie Fähigkeiten zum Umgang mit komplexen Situationen (vgl. Übersicht 24).

„Eine zentrale Anforderung ergibt sich daher im Zusammenhang mit der intelligenten Organisation.“

Bis jetzt werden Wissensgenerierung und Wissenserhalt innerhalb der Organisation nur sehr untergeordnet in den Lehrplänen berücksichtigt. Daher ist es unbedingt notwendig, daß in der Qualifikation 2007 entsprechenden Ausbildungsinhalten ein Platz eingeräumt wird. Es zählen hierzu die Ideen des Benchmarking, der Bildung strategischer Allianzen zum Austausch von

Wissen zwischen Branchen, der Kundenbefragungen oder der Produkt- und Markttests.

Anforderungskatalog für organisatorische Intelligenz
■ Sicherer Umgang mit dem Internet/Intranet
■ Autonome Suche und Auswertung relevanter Informationen
■ Bereitschaft zum Lösen von überkommenen Traditionen
■ Souveränität im Umgang mit Streßsituationen
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 24: Anforderungskatalog „Qualifizierung 6“

Ein verstärktes „Lernen zu lernen“ wird neben diesen Inhalten auch davon abhängen, inwieweit die Unternehmen ihren Auszubildenden die Lerninhalte explizit vorgeben oder inwieweit sie sie auf Wissenssysteme wie etwa Intranet verweisen, aus denen Lerninhalte abrufbar sind. Darüber hinaus sollte die autonome Informiertheit über Aktuelles selbstverständlich sein, etwa durch die Teilnahme an internetbasierten Chats zu bestimmten Themen mit Auszubildenden anderer Unternehmen, durch Abonnieren bestimmter Newsgroups über das Internet oder die regelmäßige Auswertung elektronischer Publikationen.

Qualifizierung 7: Berufsbildpolarisierung für polare Anforderungen

Unternehmen werden in Zukunft sowohl Spezialisten als auch Generalisten benötigen, wobei es natürlich abhängig vom gehandelten Gut und der Betriebsform ist, wieviele.

Nicht jeder Mitarbeiter muß in seinem Beruf letztlich alles können, was das Berufsbild vorsieht. Es kommt auf den Einsatzbereich an, ob mehr speziali-

sierte oder generalisiert ausgebildete Qualifikation gefordert ist. Auf jeden Fall müssen beide ausgebildeten Gruppen gemeinsam eine Wertschöpfung erreichen und den Kundennutzen maximieren.

Anforderungskatalog für Polarisierung
■ Ausbildungsmodule entlang der Kernkompetenzen wählen
■ Klare Abgrenzung als Generalist oder Spezialist
■ Ausbildungsinhalte an der Wertschöpfung ausrichten
■ Fähigkeit, fehlende Inhalte eigenverantwortlich anzueignen
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 25: Anforderungskatalog „Qualifizierung 7“

„Nicht jeder Mitarbeiter muß in seinem Beruf letztlich alles können, was das Berufsbild vorsieht.“

Qualifikation 2007 bedeutet daher nicht, daß alle Auszubildenden dieselben spezialisierungsausgerichteten Ausbildungsinhalte lernen müssen. Obwohl dies gegenwärtig noch der Fall ist, wird in Zukunft eine verkürzte Basisausbildung ausreichen. Es ist nicht sinnvoll, für jeden Auszubildenden eine vollständige zwei- bis dreijährige Ausbildung anzubieten. Spezialisten können zu früheren Zeitpunkten die generelle Ausbildung beenden und dann durch zusätzliche ausgewählte Fachausbildung auch außerhalb der Unternehmensgrenzen ihr Expertenwissen ausweiten. Zudem entsteht Expertentum nicht durch ein Lernen der Ausbildungsinhalte allein, sondern gerade durch die persönliche Erfahrung spezialisierter Anforderungssituationen.

Qualifizierung 8: Gruppenintrapreneurship durch Teamorientierung

Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen werden durch Kundensegmentierung in Kategorien und Key Accounts aufgespalten. Diese Entwicklung vollzieht sich fast spiegelbildlich zu der Bildung unterschiedlicher Formen von Teamstrukturen. Diese werden - kürzerfristig sowie längerfristig angelegt - die Arbeitswelt 2007 beeinflussen.

Teamfähigkeit wird eine Schlüsselkompetenz! Es ist aber auch eine Aufgabe der ausbildenden Unternehmen, Aufgabeninhalte so zu definieren, daß sie nicht mehr nur von Einzelpersonen, sondern durch kleine Teams erledigt werden müssen. Je nach Anforderung der Aufgaben müssen dann Schnittstellen durch Teams gebildet werden, an die andere Teams angekoppelt werden können. Dies setzt voraus, daß die Teams auch bestimmte Autonomiepielräume besitzen (vgl. Übersicht 26).

Anforderungskatalog für Gruppenintrapreneurship	
■	Rücksichtnahme auf die Interessen anderer
■	Aktive Unterstützung von Non-Profit-Organisationen
■	Fähigkeit zur Motivation anderer
■	Ausüben von Mannschaftssportarten
■	...
■	...
■	...

Übersicht 26: Anforderungskatalog „Qualifizierung 8“

„Teamfähigkeit wird eine Schlüsselkompetenz!“

Obwohl Gruppenarbeit als Organisationsform schon lange bekannt und Teamorientierung eine gewünschte soziale Kompetenz ist, fehlt es bislang an einer gezielten, frühzeitigen Vorbereitung. Teamarbeiten in den Ausbil-

dungsinhalten zu verankern bedeutet konkret, die Gruppenausbildung stärker als bisher in der Lernzielbeurteilung zu berücksichtigen. Auf der qualitativen Seite ist dies durch eine Höherbewertung sozialer Kompetenzen möglich, auf der quantitativen Seite kann beispielsweise festgelegt werden, daß etwa ein Drittel aller Noten des Ausbildungsabschlusses aus Teamarbeitsbewertungen resultiert.

Qualifizierung 9: Persönliche Individualisierung als Eigenverantwortung

Wertewandel führt zu Individualisierung. Da die Auszubildenden am Ende ihrer Ausbildung selbst eine Motivation für die Ausübung ihres Berufes generieren müssen, ist es bereits während der Ausbildung notwendig, daß die Unternehmen einerseits klar artikulieren, daß sie die Individualisierungsverantwortung nicht übernehmen. Andererseits sollten sie jedoch dazu Hilfestellung leisten, daß die Auszubildenden ein eigenes Karrieremanagement erlernen. Dies beginnt mit der Beeinflussung der Vorstellungen darüber, was Karriere in der neuen Arbeitswelt bedeutet.

Anforderungskatalog für persönliche Individualisierung
■ Eigenverantwortliche Karriereplanung
■ Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
■ Ausbildungsinhalte selbst entscheiden
■ ...
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 27: Anforderungskatalog „Qualifizierung 9“

„Keine hierarchischen Aufstiegsautomatismen“

Es ist eben kein hierarchischer Aufstiegsautomatismus zu erwarten, sondern eine Kompetenzzunahme in bestehenden Teamstrukturen. Dies müssen Personalentwickler während der Ausbildung verstärkt kommunizieren.

Die Übernahme von Selbstverantwortung ist auch eine Ausbildungsaufgabe! Als praktische Übung, selbst Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung auch im Berufsleben zu übernehmen, kann die Bereitstellung von Wahlmöglichkeiten bezogen auf die Ausbildungsvertiefungen gesehen werden. Eine Art Cafeteria-System für Ausbildungsinhalte, bei denen bestimmte Module zur Auswahl stehen mit der Maßgabe, die nicht gewählten Inhalte eigenständig erlernen zu müssen, zeigt realistisch den Druck einer eigenverantwortlichen Ausbildungsstruktur. Personalentwickler sollten auch hierbei zur gemeinsamen Evaluation des Ausbildungsbedarfes zur Verfügung stehen.

Qualifizierung 10: Grenzenlosigkeit und Virtualisierung durch Selbstorganisation

Grenzenlosigkeit und Virtualisierung wirken sich auch auf die Qualifikation von Auszubildenden aus.

Gefordert ist in Zukunft eine stärkere Selbstorganisation. Die Auszubildenden müssen dahingehend trainiert werden, daß sie sich selbständig Arbeit organisieren, ihre Bearbeitungsprozesse definieren, aber auch, daß sie selbständig ihre Arbeitserledigungsgruppen bilden können.

„Gefordert ist in Zukunft eine stärkere Selbstorganisation.“

Solche Ausbildungsinhalte erfordern einerseits das Verständnis für die allgemeinen Inhalte der Virtualisierungs-/Grenzenlosigkeitstendenz, andererseits aber auch konkret, daß durch die ausbildenden Unternehmen bewußt viele Freiheitsgrade gewährt werden.

Anforderungskatalog für Grenzenlosigkeit und Virtualisierung
■ Fähigkeit zur Selbstorganisation
■ Selbstverständlicher Umgang mit Unsicherheit
■ Toleranz im Umgang mit Fehlern
■
■ ...
■ ...
■ ...

Übersicht 28: Anforderungskatalog „Qualifizierung 10“

Es muß trainiert werden, daß virtuelle Arbeitsstrukturen im Unternehmen nicht mehr dazu führen, daß jede Aufgabe einzeln und konkret vorgegeben wird. Es müssen Zielvereinbarungen ausreichen, um komplexere Aufgaben zu bewältigen. Es muß ein Fehlermanagement gelehrt werden, denn bei mehr Freiheitsgraden kann es auch mehr Fehlermöglichkeiten geben. Es müssen die Schnittstellen zu anderen inhaltlichen Unternehmensbereichen identifiziert werden können, wobei die hierarchische Position der Schnittstellen eine untergeordnete Rolle spielt. Es muß letztlich sogar trainiert werden, Kontakte mit branchenfremder Konkurrenz (wenn auch nur durch entsprechende Simulationen) aufzunehmen, um Probleme zu lösen.

6. Der Weg: Multiperspektivität

Unsere Welt ist geprägt durch eine sich beschleunigende Kurzlebigkeit. Was für das Denken, Entscheiden und Handeln heute noch Gültigkeit hat, kann morgen bereits wertlos und falsch sein.

(Würtele 1993¹⁵⁶)

Um den Sollzustand 2007 zu erreichen, ist eine Vorgehensweise nötig, welche die 10 Thesen des Szenarios 2007 multiperspektivisch integriert.

Hierzu bietet sich aus der aktuellen Managementforschung eine simultane Anwendung von sechs unterschiedlichen Betrachtungsweisen an¹⁵⁷:

- der *strategischen* Perspektive,
- der *mechanischen* Perspektive,
- der *organischen* Perspektive,
- der *kulturellen* Perspektive,
- der *intelligenten* Perspektive sowie
- der *virtuellen* Perspektive.

Dadurch wird eine ganzheitliche Berücksichtigung der Einflußfaktoren sichergestellt, die sich aus dem Szenario 2007 heute als notwendige Vorbereitungsmaßnahmen für 2007 ableiten lassen.

Perspektive 1: *strategisch*

Eine erfolgreiche Vorbereitung auf den Sollzustand 2007 setzt ein konsequentes Ausrichten an Zielen voraus. Die Effektivität von Strukturen und Prozessen in der Ausbildung wettbewerbsfähiger Arbeitnehmer läßt sich daher ausschließlich vor dem Hintergrund der jeweiligen Qualifikationsstrategie beurteilen.

Im einzelnen müssen dazu alle Verantwortlichen für die Qualifizierung 2007 in die Strategieentwicklung miteinbezogen werden: die Arbeitnehmer selbst, Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen sowie die entsprechenden gesellschaftlichen Interessenvertretungen. Hier sollte ein gemeinsamer Konsens gefunden werden, um Einseitigkeit und unerwünschte Nebenwirkungen zu vermeiden. Konsens bedeutet dabei nicht zwingend harmonisches Einvernehmen, sondern zweckgerichtete Rationalität. Auf diese Weise kann auch eine entsprechende Kontrolle des Qualifizierungsprozesses erfolgen, da er zum Beispiel durch gemeinsam gesetzte „Meilensteine“ begleitet werden kann.

Auf die klare Zieldefinition muß die Aktion folgen. Hier gilt es, wie auch im Rahmen dieser Expertise betont, bereits heute die Initiative zu ergreifen, um im zukünftigen Wettbewerb bestehen zu können. Gerade weil Deutschland gegenwärtig ein sehr hohes Ausbildungsniveau aufweist, ist es um so wichtiger, diesen Vorteil nicht zu verlieren. Ausgehend von der aktuellen Situation (Ist-Zustand 1997) müssen daher die bestehenden Inhalte und Strukturen der Berufsqualifizierung kritisch reflektiert und weiterentwickelt werden. Nicht mehr zeitgemäße Aspekte dürfen keine Barrieren des Fortschritts darstellen.

Perspektive 2: *mechanisch*

Die *mechanische* Perspektive betrachtet das strukturelle Grundgerüst des Qualifizierungsprozesses. Da Länder auch an ihrem Ausbildungssystem gemessen werden, ist es von größter Wichtigkeit, ein System zu entwickeln, das die deutschen Arbeitnehmer fit für den globalen Arbeitsmarkt der Zukunft macht.

Die Qualifizierungsstrukturen für 2007 müssen gleichzeitig Stabilität und Flexibilität gewährleisten. Sie müssen direkt an den entsprechenden Qualifikationsanforderungen ausgerichtet sein. So werden Arbeitnehmer, die sich

bereits während ihrer Ausbildung mit flexiblen Strukturen auseinanderzusetzen haben, den erhöhten Flexibilisierungsanforderungen von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen am ehesten gerecht. Zudem kann damit auch die notwendige Prozesseffizienz gewährleistet werden.

Das Qualifizierungssystem 2007 darf kein Selbstzweck sein. Vielmehr geht es darum, ein serviceorientiertes System zur Verfügung zu stellen, das an den Anforderungen seiner Kunden, also den Arbeitnehmern und Unternehmen, gemessen wird.

Perspektive 3: *organisch*

Die *organische* Perspektive richtet sich auf die Dynamik von Situationen. Hier ist es zunächst wichtig, daß von allen Beteiligten der Wandel der Qualifikationssituation als Tatsache akzeptiert wird. Das Qualifizierungssystem muß hiernach als lebendiges System verstanden werden, welches sich permanent eigendynamisch weiterentwickelt.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Verordnungen über die Ausbildung, wie wir sie heute kennen, offen gegenüber Veränderungen sind. Insbesondere aufgrund der langwierigen Entstehungsprozesse fehlt ihnen die notwendige Anpassungsflexibilität.

Eine denkbare Alternative ist ein auf Leitbildern basierendes System, welches spezielle Kernkompetenzen in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Dementsprechend setzt sich eine Berufsbildung 2007 aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die in ihrer individuellen Zusammensetzung zu spezifischen Kernkompetenzkombinationen führen.

Die turbulenten Umweltbedingungen, denen Qualifizierungsstrategien ausgesetzt sind, wirken sich auf ihre Weiterentwicklung aus. Strategien, die sich gut in ihr Umfeld einfügen, haben Erfolg, andere werden mit der Zeit

aufhören zu existieren. Die Verantwortlichen müssen dies rechtzeitig berücksichtigen und in die Strategieentwicklung einfließen lassen.

Perspektive 4: *kulturell*

Die *kulturelle* Perspektive fokussiert Sinn- und Wertesysteme. Auch Qualifizierungssysteme bilden einen kulturellen Rahmen und transportieren eine „eigene Sicht der Welt“.

Vor dem Hintergrund des Szenarios 2007 bedeutet dies, daß es unter anderem Ziel des Qualifizierungssystems sein muß, die dem Szenario zugrundeliegenden Werte glaubhaft zu vermitteln: Die Arbeitnehmer müssen global, wertschöpfungs- und kundennutzenorientiert denken lernen; sie müssen in einer sich virtualisierenden Welt flexibel, teamorientiert und technologieaufgeschlossen sein; sie müssen bereit sein, für die eigene Qualifizierung und persönliche Weiterentwicklung Verantwortung zu übernehmen; sie müssen sich bewußt sein, daß eine Ausbildung nicht mit einem Ausbildungszeugnis endet, sondern daß hier ein lebenslanger Lernprozeß einsetzt.

Diese Wertvorstellungen müssen deutlich in den Leitbildern des Qualifizierungssystems 2007 zum Ausdruck kommen. Inhalte, Strukturen und Prozesse müssen an ihnen ausgerichtet werden. Nur so kann das Qualifizierungssystem das tägliche Verhalten von Arbeitnehmern steuern, den Sinn der Arbeit vermitteln und dadurch die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen steigern.

Perspektive 5: *intelligent*

Die *intelligente* Perspektive lenkt den Blickwinkel auf das Schaffen und Anwenden einer sinnvollen Wissensbasis und gibt Anregungen dazu, Lern- und Entlernprozesse zu initiieren.

Da die vorhandenen Qualifizierungssysteme nicht optimal auf den Sollzustand 2007 eingestellt sind und da bis dahin durch die allgegenwärtige Dynamik einige noch nicht antizipierte Veränderungen auftreten werden, sind Anpassungsprozesse der Systeme ein zwingendes Erfordernis. Dabei ist nicht nur entscheidend, was verändert wird, sondern auch, was aus dem Veränderungsprozeß gelernt wird. Es entsteht Wissen darüber, wie Flexibilität in die Qualifizierungssysteme für weitere Anpassungen eingebaut werden kann. Ziel kann es nicht sein, bis 2007 erneut ein starres System zu schaffen, das dann wiederum 10 Jahre für seine Neufassung erfordert.

Die an der Qualifikation Beteiligten müssen bereits auf dem Weg bis 2007 an dem Prozeß in der Form teilhaben können, daß sie jederzeit den inhaltlichen Fortschritt nachvollziehen können. Sie müssen aber auch jederzeit über den prozeduralen Fortschritt informiert sein, damit die notwendige Anpassungseffizienz gewährleistet ist.

Perspektive 6: *virtuell*

Die *virtuelle* Perspektive berücksichtigt die radikale Loslösung von herkömmlichen Strukturen und Gestaltungsformen in Wirtschaft und Gesellschaft. Aufgrund der zunehmenden Immaterialisierung und Entgrenzung von Institutionen und Unternehmen und der damit einhergehenden engeren Zusammenarbeit entstehen Qualifizierungsnetzwerke, von denen alle Beteiligten profitieren können.

Relevante Informationen für die Qualifizierungsverbesserung können durch diese Netze überall zu jeder Zeit abgerufen und in den Qualifizierungsprozeß integriert werden. So bilden sich zahlreiche Kompetenzzentren, die sich auf spezielle Ausbildungsinhalte konzentrieren und sie aktuell optimieren. Diese Kompetenzzentren entstehen nicht nur in den jeweiligen Ausbildungsbetrieben und gesellschaftlichen Institutionen, sondern vermehrt auch in Form privater Anbieter, Unternehmensberatungen und Hochschulen. So

kann auf ein Wissenspotential zurückgegriffen werden, das das traditionelle Qualifizierungssystem bei weitem übersteigt.

Das Erreichen des Sollzustands 2007 kann zudem sinnvoll nur unter Aufgabe tradierter Muster und Entwicklung einer (gemeinsamen) Vision angestrebt werden. Dies ist allerdings zu verbinden mit dem Willen zum tatsächlichen Beschreiten neuer Wege.

Ergebnis: Die multiperspektivische Integration

Das Denkschema der Multiperspektivität basiert auf der Annahme, daß die langfristige Überlebensfähigkeit eines Systems nur dann erreicht werden kann, wenn alle sechs Perspektiven Berücksichtigung finden.

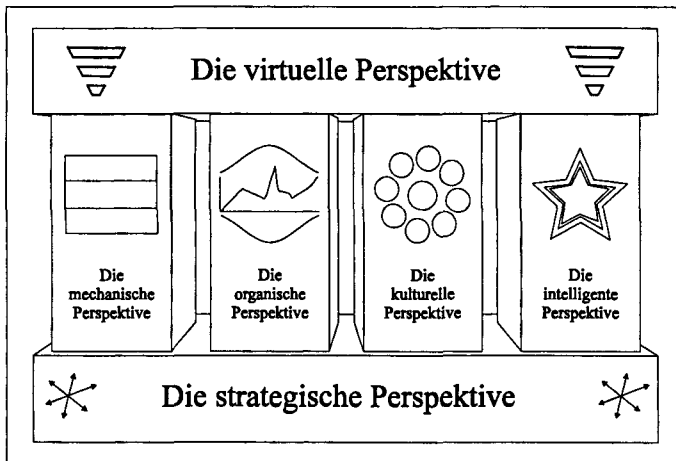


Abbildung 35: Die sechs Lösungsperspektiven (vgl. Scholz 1997¹⁵⁸)

Fatal wirken sich einseitig beschränkte Handlungsmuster aus. Im Gegensatz dazu erlauben die sechs Perspektiven eine zuverlässige Beschreibung von Systemen (deskriptive Funktion) und erfolgversprechende Gestaltungsempfehlungen (präskriptive Funktion). Dies setzt eine bewußte Erweiterung des Denkens und Handelns voraus, wie es gerade die zuvor skizzierten Überlegungen zeigen.

7 Das Fazit: Aktion jetzt!

Just do it!

(Nike 1994¹⁵⁸)

Die vorangegangenen Abschnitte skizzieren den Handlungsrahmen für ein zukunftsorientiertes effizientes und effektives Qualifizierungssystem. Die folgenden Überlegungen zeigen, welche Konsequenzen sich aus einer Fehleinschätzung der Situation ergeben können, und demonstrieren ein Beispiel für ein mögliches Ausbildungsmodell 2007.

„Ohne Netz und doppelten Boden?“

Für die notwendige, aktionsorientierte Auseinandersetzung mit der Problematik der Qualifikationsanforderungen 2007 stellt sich die Situation letztlich wie folgt dar: Die aktuellen Trends im Umfeld von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen sind heute Realität, unabhängig davon, ob man sie wahrnehmen will oder nicht. Ein Verharren auf gegenwärtigen Qualifizierungspositionen gleicht damit einem Drahtseilakt ohne Netz: Für eine gewisse Zeit kann man mit den bestehenden Qualifikationssystemen noch operieren, aber irgendwann sind sie veraltet.

Die Gefahr besteht darin, daß es in dem Moment, in dem man die Veraltung bemerkt, bereits viel zu spät ist, die notwendigen Anpassungsmaßnahmen ohne negative Beeinflussung der Ausbildungsqualität durchzuführen. Ein solches Vorgehen läßt der internationale Wettbewerb auf gar keinen Fall zu.

Das Szenario 2007 legt gerade in dieser Hinsicht nahe, frühzeitig Netze zu knüpfen, doppelte Böden einzuziehen, um den mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit prognostizierten Entwicklungen der Zukunft nicht schutzlos ausgesetzt zu sein.

Die Konzeptionierung und Einführung zukunftsweisender Qualifizierungssysteme bereits zum jetzigen Zeitpunkt bietet die Chance, die kommenden Veränderungen aktiv mitzugestalten.

„Überlegungen zum Leitbild Servicekaufmann/Servicekauffrau 2007“

Wie könnte ein zukünftiges Ausbildungsmodell im Detail aussehen? Ausgehend von den Überlegungen einer Angleichung der verschiedenen Berufsbilder im Dienstleistungsbereich könnte das künftige Leitbild der Qualifikation 2007 der Servicekaufmann bzw. die Servicekauffrau 2007 sein (vgl. Übersicht 29).

Servicekauffleute werden gemäß dieses Leitbildes im Rahmen einer modularen Ausbildung in drei inhaltlich definierten Abschnitten auf die Anforderungen in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen des Jahres 2007 vorbereitet. Die Ausbildungsdauer bemißt sich demnach künftig nach vermittelten Inhalten und weniger nach eng vorgegebenen Zeitplänen.

Die Idee der Berufsausbildung zum Servicekaufmann/Servicekauffrau 2007 impliziert, daß nicht ein bestimmter Ausbildungsbetrieb alleine für die Berufsausbildung eines speziellen Auszubildenden verantwortlich ist, sondern vielmehr ein integriertes Netz von Serviceunternehmen. Es muß für die Auszubildenden möglich sein, während der Ausbildung zwischen den Ausbildungsunternehmen zu wechseln und dennoch einen qualifizierten Abschluß zu erwerben.

In der Grundausbildung werden den Auszubildenden die elementaren Zusammenhänge des gesamten Dienstleistungssektors als ihrem künftigen Arbeitsfeld vermittelt. Dies greift bewußt die Anforderungen an die Qualifizierung auf, die sich aus dem Szenario 2007 ableiten lassen, so zum Beispiel: Technisierung, Globalisierung, Kundennutzenorientierung und Wertschöpfungsprimat.

Im zweiten und dritten Abschnitt spezialisieren sich die Auszubildenden für eine spezifische Kernkompetenz im Servicebereich. Dazu werden verschiedene Module mit einzelnen Schwerpunkten angeboten:

- Im zweiten Abschnitt wählen die Auszubildenden einen inhaltlichen Schwerpunkt, auf den sie sich innerhalb des Dienstleistungsbereiches konzentrieren wollen. Hierzu bieten Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen spezifische vertiefende Ausbildungsgänge an (Modulgruppe 1). Diese Ausbildungsgänge dienen einer ersten Spezialisierung in der angestrebten Kernkompetenz. In die Ausbildung werden in dieser Phase auch Kooperationen aus anderen Branchen miteinbezogen, die Relevanz für die jeweilige Kernkompetenz zeigen. Dies kann beispielsweise für den Handel ein Unternehmen der Konsumgüterbranche bzw. für eine Bank eine Leasinggesellschaft sein. Auch Kooperationen mit ausländischen Unternehmen bieten sich an, wenn die Kernkompetenz eine internationale Ausrichtung verlangt.
- Im dritten Abschnitt, der polarisierenden Ausbildung, bieten sich generell zwei Vorgehensweisen an: Entweder verfolgt der Auszubildende eine weitere Spezialisierung in seiner gewählten Kernkompetenz (Modulgruppe 2) und zielt damit auf eine Expertenausbildung, oder er wählt den Weg des Generalisten und diversifiziert sein Wissen durch die Belegung eines weiteren Schwerpunktes in der Modulgruppe 1. Auf diese Weise beginnen Arbeitnehmer bereits in der Berufsausbildung, sich selbstverantwortlich in eine der beiden Richtungen zu entwickeln.

Die ausgebildeten Servicekaufleute 2007 können ein anforderungsgerechtes Qualifikationsprofil für Banken, Handelsunternehmen oder Versicherungen garantieren. Insbesondere das Qualifizierungsnetzwerk als Träger der Ausbildung ermöglicht eine Einsetzbarkeit des Arbeitnehmers innerhalb des Netzes immer dort, wo seine spezielle Kernkompetenz nachgefragt wird.

Servicekaufmann/Servicekauffrau 2007																					
§ 2 Ausbildungsdauer																					
Grundausbildung: 1. Abschnitt; vertiefende Ausbildung: 2. und 3. Abschnitt																					
§ 3 Ausbildungsberufsbild																					
<i>Gegenstand der Grundausbildung sind mindestens die folgenden Fähigkeiten und Fertigkeiten:</i>																					
<p>1) Allgemeine Kenntnisse und Fertigkeiten:</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>a) Stellung des Dienstleistungssektors in der Gesellschaft,</p> <p>b) Struktur des Dienstleistungssektors,</p> <p>c) Technologieorientierte Dienstleistungserstellung,</p> <p>d) Marktzusammenhänge,</p> <p>e) Kundeninteressen,</p> <p>f) Vertriebs- und Verkaufsgrundlagen,</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>g) Allgemeine Managementaufgaben,</p> <p>h) Organisation und Personalwirtschaft,</p> <p>i) Arbeiten in Teamstrukturen,</p> <p>j) Berufsbildung,</p> <p>k) Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit,</p> <p>l) Umweltschutz und rationelle Energieverwendung,</p> <p>m) Vertiefende Sprachausbildung.</p> </td> </tr> </table>		<p>a) Stellung des Dienstleistungssektors in der Gesellschaft,</p> <p>b) Struktur des Dienstleistungssektors,</p> <p>c) Technologieorientierte Dienstleistungserstellung,</p> <p>d) Marktzusammenhänge,</p> <p>e) Kundeninteressen,</p> <p>f) Vertriebs- und Verkaufsgrundlagen,</p>	<p>g) Allgemeine Managementaufgaben,</p> <p>h) Organisation und Personalwirtschaft,</p> <p>i) Arbeiten in Teamstrukturen,</p> <p>j) Berufsbildung,</p> <p>k) Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit,</p> <p>l) Umweltschutz und rationelle Energieverwendung,</p> <p>m) Vertiefende Sprachausbildung.</p>																		
<p>a) Stellung des Dienstleistungssektors in der Gesellschaft,</p> <p>b) Struktur des Dienstleistungssektors,</p> <p>c) Technologieorientierte Dienstleistungserstellung,</p> <p>d) Marktzusammenhänge,</p> <p>e) Kundeninteressen,</p> <p>f) Vertriebs- und Verkaufsgrundlagen,</p>	<p>g) Allgemeine Managementaufgaben,</p> <p>h) Organisation und Personalwirtschaft,</p> <p>i) Arbeiten in Teamstrukturen,</p> <p>j) Berufsbildung,</p> <p>k) Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit,</p> <p>l) Umweltschutz und rationelle Energieverwendung,</p> <p>m) Vertiefende Sprachausbildung.</p>																				
<i>Gegenstand der vertiefenden Ausbildung im zweiten Abschnitt sind folgende optionale Module:</i>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt Finanzierungen 1</td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt Versicherungsgeschäft 1</td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt Einzelhandel 1</td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt EDV-Services 1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt Außenhandel 1</td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt Großhandel 1</td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt Finanzanlagen 1</td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Schwerpunkt ...</td> </tr> </table>		Schwerpunkt Finanzierungen 1	Schwerpunkt Versicherungsgeschäft 1	Schwerpunkt Einzelhandel 1	Schwerpunkt EDV-Services 1	Schwerpunkt Außenhandel 1	Schwerpunkt Großhandel 1	Schwerpunkt Finanzanlagen 1	Schwerpunkt ...												
Schwerpunkt Finanzierungen 1	Schwerpunkt Versicherungsgeschäft 1	Schwerpunkt Einzelhandel 1	Schwerpunkt EDV-Services 1																		
Schwerpunkt Außenhandel 1	Schwerpunkt Großhandel 1	Schwerpunkt Finanzanlagen 1	Schwerpunkt ...																		
<i>Gegenstand der polarisierenden Ausbildung im dritten Abschnitt sind folgende optionale Module:</i>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Expertenausbildung</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Generalistenausbildung</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> </table> </td> </tr> </table>		Expertenausbildung	Generalistenausbildung	<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> </table>									<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> </table>								
Expertenausbildung	Generalistenausbildung																				
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> </table>									<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr> </table>												

Übersicht 29: Das Leitbild Servicekaufmann/Servicekauffrau 2007

Abschlußbemerkung

Projekte sind schön, machen aber viel Arbeit. Deshalb sind abgeschlossene Projekte besonders schön.

(frei nach Karl Valentin)

Das Erkennen und Bewerten künftiger Herausforderungen ist die Voraussetzung zu ihrer Bewältigung: Die vorliegende Expertise dokumentiert, inwieweit der turbulente Wandel den Dienstleistungsmarkt in Deutschland und im Saarland in den nächsten zehn Jahren beeinflussen kann und welche veränderten Anforderungsprofile sich daraus für die Arbeitnehmer in saarländischen Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen ergeben können.

Der fruchtbare Dialog mit den beteiligten Experten aus der Praxis auf der einen und der Auftraggeberin auf der anderen Seite führte zu einem pluralistischen Meinungsaustausch, welcher den Inhalt der Expertise mitgeprägt hat.

Die zentrale Bedeutung des privaten Dienstleistungssektors für die weitere Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Deutschland und auch des Saarlandes als Kern der Euroregion SaarLorLux ist unbestritten. Genauso hat sich gezeigt, daß die große Herausforderung des anhaltenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandels darin besteht, ihn aktiv und initiativ mitzugestalten.

Ziel der Expertise ist die Erhebung der wesentlichen ökonomischen und organisatorischen Tendenzen in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen. Die zentralen Trends sowie die Expertenmeinungen zeigen dabei insbesondere die außerordentliche Relevanz der technologischen Entwicklung und den massiven Einfluß des veränderten Konsumentenverhaltens.

Aus den dargestellten *driving forces* im wettbewerblichen Umfeld der privaten Dienstleister wird das Szenario 2007 mit zehn Thesen entwickelt (vgl. Abbildung 36).



Abbildung 36: Das Szenario 2007 im Überblick

Das Szenario stellt für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen *eine* mögliche Zukunft dar, wie sie sich bei Bestätigung der Entwicklungstendenzen abzeichnet.

Im weiteren Verlauf der Expertise werden die Auswirkungen des Szenarios auf die Anforderungen an gegenwärtige und künftige Mitarbeiter der Branche diskutiert. Hier geht es primär darum, den aktuellen Handlungsbedarf aufzuzeigen. In einem weiteren Schritt werden daher Handlungsoptionen bereitgestellt, wie die Verantwortlichen für die Ausbildung die Rahmenbedingungen für die Qualifizierung für das Jahr 2007 mitgestalten können. Dies schlägt sich in der Ableitung und Konkretisierung möglicher stimmiger Gestaltungskonzepte für die Qualifizierung der Arbeitnehmer im privaten Dienstleistungsgewerbe nieder.

Die Zukunftssicherung des Dienstleistungsstandortes Deutschland wird davon abhängen, ob es gelingt, die veränderten Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen zu antizipieren und frühzeitig in das Qualifizierungssystem einfließen zu lassen.

So sollte beispielsweise die Qualifizierung von Dienstleistungskaufleuten 2007 nicht mehr auf nationale Grenzen beschränkt sein. Ebenso wird es vermehrt Überschneidungen und Kooperationen mit Unternehmen der eigenen und anderer Branchen innerhalb der Ausbildung geben müssen.

Innovative Dienstleistungen müssen im Rahmen des technologisch Möglichen identifiziert und erprobt werden. Technische und am Kundennutzen orientierte Dienstleistungsinnovationen werden den Markterfolg 2007 prägen. Hierzu bedarf es entsprechend qualifizierter Mitarbeiter, die technologisch aufgeschlossen sind und die Maximierung des Kundennutzens als selbstverständliche Voraussetzung für ihre täglichen Arbeit ansehen.

„Technologieaufgeschlossene Mitarbeiter, die den Kundennutzen als Basiswert in ihrer täglichen Arbeit internalisiert haben, sind 2007 das innovativ schöpferische Potential von Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen!“

Literatur

1. *Fink, H.*, Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit, in: *Heitger, B./Schmitz, C./Zucker, B.*, Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister, Wiesbaden (Gabler) 1994, 107-118, hier 107.
2. Vgl. *Eisenhardt, G.*, Zukünfte entwerfen, in: *Gablers Magazin* 8 (8/1993), 18-20, hier 18.
3. Vgl. *Zahn, E./Foschiani, S.* (Hrsg.), Wettbewerb um die Zukunft, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1997, hier VII.
4. *Girsch, H.*, Die Industrie und das Beschäftigungssystem im weltweiten Strukturwandel, in: *Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog* (Hrsg.), Arbeit der Zukunft. Zukunft der Arbeit, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1994, 151-178, hier 151.
5. Vgl. *Bruhn M.*, Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: *Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd* (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden (Gabler) 1991, 19-48; *Maleri, R.*, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, Heidelberg etc. (Springer), 3. Aufl. 1994.
6. *Statistisches Bundesamt* (Hrsg.), Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1988, 1996 und 1997 (in Vorbereitung) Stuttgart-Mainz (W.Kohlhammer) 1988, Wiesbaden (Metzler-Poeschel) 1996 und 1997.
7. Vgl. *Fourastié, J.*, Die große Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts, Köln-Deutz (Bund-Verlag), 1954.
8. Vgl. *Niemeier, J.*, Visionen für kreative Dienstleister, Vortrag anlässlich der Tagung „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert - Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft“ am 27./28. November 1996 in Bonn, Vortragsunterlagen, 149-153, hier 150.
9. Vgl. *Autzen, H.*, Pilotprojekt „Multimedia Baden-Württemberg“, in: *Marketing Regional* (4/1995), 5-11, hier 5.

10. Vgl. *Boulding W. et al*, A Dynamic Process Model of Service Quality. From Expectations to Behavioral Intentions, in: *Journal of Marketing Research* 30 (1/1993), 7-27.
11. Vgl. *Scholz, C./Garbers, T.*, Anwendung und Umsetzung von Qualitätsmanagementansätzen im Saarland, Saarbrücken 1997, in Vorbereitung.
12. Vgl. *Meffert, H./Bruhn M.*, Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden (Gabler) 2. Aufl. 1997, hier 3.
13. Vgl. *Wiethold, F.*, Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft: Tragfähigkeit und Umgestaltungserfordernisse des deutschen Sozialmodells, Vortrag anlässlich der Tagung „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert - Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft“ am 27./28. November 1996 in Bonn, Vortragsunterlagen, 75-80, hier 75.
14. Vgl. *Berekoven, L.*, Der Dienstleistungsbetrieb. Wesen - Struktur - Bedeutung, Wiesbaden (Gabler) 1974, hier 14-20; *Meffert, H./Bruhn M.*, Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden (Gabler) 2. Aufl. 1997, hier 23-46.
15. Vgl. *Eilenberger, G.*, Bankwirtschaftslehre. Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bankmanagement, München-Wien (Oldenbourg) 6. Aufl. 1996, hier 27.
16. Vgl. ausführlich KWG in Fassung der Bekanntmachung vom 30. Juni 1993.
17. Vgl. *Obst G./Hintner O.*, Geld-, Bank- und Börsenwesen, *Kloten, N./Stein, J. H. von* (Hrsg.), Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 39. Aufl. 1993, hier 217.
18. Vgl. *Eilenberger, G.*, Bankwirtschaftslehre. Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bankmanagement, München-Wien (Oldenbourg) 6. Aufl. 1996, 27-28.
19. *Obst G./Hintner O.*, Geld-, Bank- und Börsenwesen, *Kloten, N./Stein, J. H. von* (Hrsg.), Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 38. Aufl. 1991, 187; 39. Aufl. 1993, hier 223.
20. *Obst G./Hintner O.*, Geld-, Bank- und Börsenwesen, *Kloten, N./Stein, J. H. von* (Hrsg.), Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 38. Aufl. 1991, 187; 39. Aufl. 1993, hier 223.

21. *Landeszentralbank im Saarland* (Hrsg.), Jahresbericht 1987, Ottweiler (Ottweiler Druckerei) 1988, Statistischer Anhang, III; *Landesbank in Rheinland-Pfalz und im Saarland* (Hrsg.), Jahresbericht 1992, Ottweiler (Ottweiler Druckerei) 1993, Statistischer Anhang, 13; *Landesbank in Rheinland-Pfalz und im Saarland* (Hrsg.), Jahresbericht 1995, Mainz (Manfred Henn GmbH) 1996, Statistischer Anhang, hier 13.
22. Vgl. *Tietz, B.*, Binnenhandelspolitik, München (Vahlen) 1993, hier 1
23. Vgl. *Oberparleiter K.*, Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien (Springer) 1930, hier 1. Teil, zit. nach *Tietz, B.*, Der Handelsbetrieb, München (Vahlen) 2. Aufl. 1993, hier 3.
24. Vgl. *Tietz, B.*, Der Handelsbetrieb, München (Vahlen) 2. Aufl. 1993, hier 3.
25. *Statistisches Landesamt Saarland*, (Hrsg.), Saarland heute 1997. Statistische Kurzinformation, Saarbrücken 1997, hier 12.
26. Vgl. *o.V.*, Den Anschluß verloren, in: der Handel (1-2/1995), 4-5, hier 4.
27. *BAG*, Handelsdaten 1996, Köln 1997.
28. *BAG*, Handelsdaten 1996, Köln 1997.
29. *BAG*, Handelsdaten 1996, Köln 1997.
30. Vgl. *Famy, D.*, Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft) 2. Aufl. 1995, hier 13.
31. Vgl. *Koch, P.*, Versicherungswirtschaft. Ein einführender Überblick, Karlsruhe (Versicherungswirtschaft), hier 39-52.
32. Vgl. *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.* (Hrsg.), Die deutsche Versicherungswirtschaft Jahrbuch 1996, Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft e.V.) 1996, hier 155 und 159.
33. *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.* (Hrsg.), Die deutsche Versicherungswirtschaft Jahrbuch 1996, Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft e.V.) 1985, 1992, 1996.

34. Vgl. *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.* (Hrsg.), Die deutsche Versicherungswirtschaft Jahrbuch 1996, Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft e.V.) 1996, hier 15.
35. Vgl. *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.* (Hrsg.), Die deutsche Versicherungswirtschaft Jahrbuch 1996, Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft e.V.) 1996, hier 16.
36. *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.* (Hrsg.), Die deutsche Versicherungswirtschaft Jahrbuch 1996, Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft e.V.) 1996, hier 27.
37. *Statistisches Bundesamt* (Hrsg.), Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1988, 1996 und 1997 (in Vorbereitung), Stuttgart-Mainz (W.Kohlhammer) 1988, Wiesbaden (Metzler-Poeschel) 1996 und 1997.
38. Vgl. *Heskett, J.L.*, Management von Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden (Gabler) 1988, hier 182.
39. Vgl. <http://pw40.saarland.de/zahlen+fakten/allgemein.html>, 26.03.1997.
40. Vgl. *Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft* (Hrsg.), Forschung und Technologie im Saarland, Abschlußbericht der Sachverständigenkommission Forschung, Technologietransfer und Arbeit, Saarbrücken 1996, hier 5.
41. Vgl. *ZPT* (Hrsg.), Innovatives Saarland, Saarbrücken (Klincke & Co GmbH) 4. Aufl. 1996, hier 16.
42. Vgl. *Landeszentralbank im Saarland* (Hrsg.), Jahresbericht 1987, Ottweiler (Ottweiler Druckerei und Verlag GmbH) 1988, 17 sowie *Landesbank in Rheinland-Pfalz und im Saarland* (Hrsg.), Jahresbericht 1995, Mainz (Manfred Henn GmbH) 1996, hier 30.
43. Vgl. *Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft* (Hrsg.), Forschung und Technologie im Saarland, Abschlußbericht der Sachverständigenkommission Forschung, Technologietransfer und Arbeit, Saarbrücken 1996, hier 5.
44. *ZPT* (Hrsg.), Innovatives Saarland, Saarbrücken (Klincke & Co GmbH) 4. Aufl. 1996, hier 10-11.

45. *Statistisches Landesamt Saarland*, (Hrsg.), Saarland heute 1997. Statistische Kurzinformation, Saarbrücken 1997, hier 15.
46. *IHK Saarland* (Hrsg), http://www.saarland.ihk.de/ihk_sto.htm, 26.03.1997.
47. *IHK Saarland* (Hrsg), http://www.saarland.ihk.de/ihk_sto.htm, 26.03.1997.
48. Vgl. *Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft* (Hrsg.), Forschung und Technologie im Saarland, Abschlußbericht der Sachverständigenkommission Forschung, Technologietransfer und Arbeit, Saarbrücken 1996, hier 7.
49. *Arbeitskammer des Saarlandes* (Hrsg.), Datenbank Arbeitnehmer im Saarland, Einsichtnahme 03.04.1997.
50. Vgl. *Ansoff, H.I.*, Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: *ZfbF* 28 (1976), 129-152; *Macharzina, K.* (Hrsg.), Diskontinuitätenmanagement. Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internationaler Unternehmenstätigkeit Berlin (Erich Schmidt Verlag) 1984.
51. Vgl. *Scholz, C.*, Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin - New York (deGruyter) 1987, hier 125.
52. Vgl. z.B. *Dalkey, N./Helmer, O.*, An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, in: *Management Science* 9 (1963), 458-467; *Delbecq, A.L./Van den Ven, A.H./Gustafson, D.H.*, Group Techniques for Program Planning - a Guide to Nominal Group and Delphi Processes, Glenview/Ill. 1971; *Wechsler, W.*, Delphi-Methode: Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse, München (Florentz) 1978.
53. Vgl. *Scholz, C.*, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 4. Aufl. 1994, hier 202.
54. Vgl. *Scholz, C.*, Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin - New York (deGruyter) 1987, hier 162.
55. Vgl. *Scholz, C.*, Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin - New York (deGruyter) 1987, hier 165.
56. Vgl. *Kahn, H./Wiener, A.J.*, The Year Two Thousand. A Framework for Speculation on the next 33 Years, New York 7. Print 1969.

57. *Becker, U.*, Geschmacksache Alltagsästhetik, in: *Becker, U. et al.*, Top Trends. Die wichtigsten Trends für die nächsten Jahre, Düsseldorf-München (Metropolitan) 1995, 63-74, hier 63.
58. Vgl. *Dülfer, E.*, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München-Wien (Oldenbourg) 2. Aufl. 1993.
59. *Goldman S.L. et al.*, Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden, Berlin-Heidelberg (Springer) 1996, hier 3.
60. Vgl. z.B. *Bartlett, C.A./Goshal, S.*, Tap your subsidiaries for global reach, in: *Harvard Business Review* 64 (6/1986), 87-94; *Porter, M.* (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston (Harvard Business School Press) 1986; *Hofstede, G.*, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London (McGraw-Hill) 1991; *Scholz, C./Zentes, J.* (Hrsg.), *Strategisches Euro-Management*, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1995; *Steger, U.* (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt*, Berlin etc. (Springer) 1996.
61. Vgl. *Daniels, A./Heuser U.J.*, Das Ende der Sicherheit, in: *ZEIT_Punkte_1/97*, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1997, 3.
62. Vgl. *Köppen, J. v.*, *Bankstrategie und Bankpolitik in Europa*, Frankfurt am Main (Bankakademie) 1996.
63. Vgl. *Zentes, J.*, GDI-Monitor: Fakten, Trends, Visionen, in: *Zentes, J./Liebmann, H.-P.* (Hrsg.), *Trendbuch Handel No. 1*, Düsseldorf-München (Metropolitan) 1996, 10-36, hier 15.
64. Vgl. *Schultze-Kimmle, H.-D.*, Zehn Thesen zur Bank der Zukunft, in: *Die Bank* (2/1994), 76-83, hier 78.
65. Vgl. *Zentes, J.*, GDI-Monitor: Fakten, Trends, Visionen, in: *Zentes, J./Liebmann, H.-P.* (Hrsg.), *Trendbuch Handel No. 1*, Düsseldorf-München (Metropolitan) 1996, 10-36, hier 24.
66. Vgl. *Zentes, J.* (Hrsg.), *Convenience Shopping. Bedrohung oder Chance für den LEH*, Mainz (SFV) 1996.
67. Vgl. *Wolf, F.*, Der Aral-Shop, in: *Zentes, J.* (Hrsg.), *Convenience Shopping. Bedrohung oder Chance für den LEH*, Mainz (SFV) 1996, 39-43.

68. <http://www.tvtoday.de>, Stand: 08.10.97.
69. *Tapscott, D.*, Die digitale Revolution, Verheißungen einer vernetzten Welt - die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft, Wiesbaden (Gabler) 1996.
70. Vgl. *Pribilla, P./Reichwald, R./Goecke, R.*, Telekommunikation im Management, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1996.
71. Vgl. *Tapscott, D.*, Die digitale Revolution, Verheißungen einer vernetzten Welt - die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft, Wiesbaden (Gabler) 1996.
72. Vgl. *o.V.*, Online Shopping im Kommen, in: Markt & Technik. Nr. 50 vom 13.12.1996, 15.
73. Vgl. <http://www.berlin.de/graphics/wirtschaft/senwub/ikt-prog-02.html>, Stand 28.08.1997
74. Vgl. *Tapscott, D.*, Die digitale Revolution, Verheißungen einer vernetzten Welt - die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft, Wiesbaden (Gabler) 1996.
75. *Rock, R.*, Dienstleistungs- und Lebensqualität durch neue Technologien, Vortrag anlässlich der Tagung „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert - Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft“ am 27./28. November 1996 in Bonn, Vortragsunterlagen, 53-64, 61.
76. <http://www.1822direkt.com>, Stand: 08.10.1997.
77. <http://www.my-world.de>, Stand 08.10.1997.
78. <http://www.aktiva.de/vboerse.htm>, Stand: 08.10.1997.
79. Datamonitorstudie. Online-Shopping im Kommen, in: Markt & Technik vom 04.07.1997, 53-54, hier 53.
80. Vgl. *Konter-Mannweiler, R.*, Was kann das Internet seinen Nutzern bieten? - Am Beispiel von Electronic Commerce und anderer Services, Vortrag anlässlich des 3. SaarLorLux Multimedia Kongresses, Saarbrücken, 09.10.1997.
81. Vgl. *o.V.*: Datamonitorstudie. Online-Shopping im Kommen, in: Markt & Technik vom 04.07.1997, 53-54, hier 54.

82. Vgl. o.V.: Datamonitorstudie. Online-Shopping im Kommen, in: Markt & Technik vom 04.07.1997, 53-54, hier 54.
83. *Opaschowski, H.W.*, Das Erlebniszeitalter, in: *Becker, U. et al.* (Hrsg.), *Toprends: die wichtigsten Trends für die nächsten Jahre*, Düsseldorf - München (Metropolitan) 1995, 9-43.
84. Vgl. *Meffert, H./Bruhn M.*, *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*, Wiesbaden (Gabler) 2. Aufl. 1997, hier 53.
85. Vgl. *GFB-Bildungsforum* 1995, *Mitarbeiterqualifizierung für den Einzelhandel*, Tagungsdokumentation 1995; *Herden, R.-E./Münz, R.*, *Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, 1950-1996*, Lehrstuhl Bevölkerungswissenschaft, Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität Berlin 1997, hier 4.
86. Vgl. *Maleri, R.*, *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, Heidelberg etc. (Springer), 2. Aufl. 1991 und 3. Aufl. 1994.
87. Vgl. *Stengel, M.*, Wertewandel, in: *Rosenstiel, L. v.* (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, Stuttgart (Schäffer) 1991, 556-570.
88. Vgl. z.B. *Opaschowski, H.W.*, *Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000? Freizeitimpulse für die Arbeitswelt von morgen. Eine Projektstudie zur Freizeitforschung vom B.A.T. Freizeitforschungsinstitut, Hamburg* 1989; vgl. *Scholz, C.* (Hrsg.) *Individualisierung als Paradigma*, Stuttgart-Berlin-Köln (Kohlhammer) 1997.
89. Vgl. *Inglehart, R.*, *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*, Frankfurt a. M.-New York (Campus) 1989.
90. Vgl. *Oehme, W.*, MEGA-Trends als Herausforderung an das Marketing des Lebensmitteleinzelhandels, in: *Gruber, H./Titze, W.A.* (Hrsg.), *Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen*, 242-250, hier 242-243.
91. Vgl. *Horx, M./Wippmann, P.*, *Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden*, Düsseldorf (Econ) 1995.
92. Vgl. *Zentes, J.*, *Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing*, in: *Zentes, J.* (Hrsg.), *Strategische Partnerschaften im Handel*, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1992, 3-32.

93. Vgl. *Oehme, W.*, MEGA-Trends als Herausforderung an das Marketing des Lebensmittel Einzelhandels, in: *Gruber, H./Titze, W.A.* (Hrsg.), *Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen*, 243-250, hier 243-244.
94. Vgl. *Bellino, H.*, Einflüsse des Verbraucherverhaltens auf die Betriebspolitik, in: *Gruber, H./Titze, W.A.* (Hrsg.), *Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen*, 217-231, hier 217.
95. Vgl. *Meyer, A./Westerbarkey, P.*, Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, Wiesbaden (Gabler) 1991, 84-104.
96. *Infratest Wirtschaftsforschung, FMOS 1994*, 1.-7. Welle.
97. Vgl. *Meffert, H./Bruhn M.*, *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*, Wiesbaden (Gabler) 1997, hier 53; *Maleri, R.*, *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, Heidelberg etc. (Springer), 2. Aufl. 1991 und 3. Aufl. 1994.
98. Vgl. *Liebmann, H.-P.*, Auf den Spuren des „neuen Kunden“, in: *Zentes, J./Liebmann, H.-P.* (Hrsg.), *Trendbuch Handel No. 1*, Düsseldorf-München (Metropolitan) 1996, 37-54, hier 38-39.
99. *Scholz, C.*, *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1997, hier 21.
100. Vgl. *Wilbs, D.*, Rolle im Wandel. Personalmanagement im 21. Jahrhundert, in: *Personalführung* 30 (1997), 48-52.
101. Vgl. *Scholz, C.*, *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1997, hier 21-22.
102. Vgl. *Kanter, R. M.*, *Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change*, in: *Havard Business Review* 69 (3/1991), 151-164.
103. Vgl. z.B. *Davidow, W.H./Malone, M.S.*, *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*, Frankfurt-New York (Campus) 1993; *Byrne, J.A./Brandt, R./Port, O.*, *The Virtual Corporation*, in: *Business Week* (08.02.1993), 36-40; *Scholz, C.*, *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1997, hier 320-405.

Hans Friedrich

104. Gerard, P./Fulda, H., Es ist einfacher, Informationen zu bewegen als Menschen, in: International Bankers Forum e.V., Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Strategien und Konzepte, Wiesbaden (Gabler) 1996, 349-366, hier 349.
105. Vgl. Scholz, C., Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 4. Aufl. 1994, 133-134.
106. Vgl. Rumpf, H., Personalbestandsplanung mit Hilfe von Fähigkeitsvektoren, Frankfurt (Fischer), hier 74.
107. Vgl. z.B. Unkrig, E., Qualifikationsprofile als Instrument der strategischen Personalarbeit. Ziele, Aufbau, Einführung in: Personalführung 30 (1996), 516-522.
108. Vgl. Scholz, C., Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 4. Aufl. 1994, 180.
109. Vgl. Tessaring M., Qualifikationsentwicklung bis 2010. Welche Trends bestimmen die langfristige Entwicklung unter besonderer Entwicklung von Aus- und Weiterbildung, in: Diebold P. (Hrsg.), Berufliche Aus- und Weiterbildung. Konvergenzen/Divergenzen. Neue Anforderungen/Alte Strukturen, Dokumentation des 2. Forums Berufsbildungsforschung 1995 an der Humboldt-Universität in Berlin, Bayreuth (Druckhaus Bayreuth), 1996, 277-288, hier 279.
110. Vgl. Martens, E., Wohin die Reise geht ... , in: ZEIT Punkte 1/97, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1997, 28-29.
111. Vgl. z.B. Weniger Arbeit mehr Leistung oder Arbeitskosten in der verarbeitenden Industrie, in: ZEIT Punkte 5/96, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1997, 13.
112. Vgl. Riesenhuber, H., Neue Produkte - Neue Arbeit. Welche Chancen signalisieren Forschung und Technologie, Nachschrift einer frei gesprochenen Rede, in: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.), Arbeit der Zukunft. Zukunft der Arbeit, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1994, 79-97, hier 80.
113. Vgl. Balzer, A., Banken im Umbruch, in: Managermagazin 26 (4/1996), 48-60, hier 56.
114. Vgl. Balzer, A., Banken im Umbruch, in: Managermagazin 26 (4/1996), 48-60, hier 56.

115. Vgl. *Gaschke, S./Heuser U.J.*, Die große Verführung. Das Internet ist Blendwerk: Es erlaubt weder Gemeinschaft noch wirkliche Kommunikation, in: *ZEIT_Punkte* 5/96, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1997, 14-21, hier 18.
116. Vgl. *Ewert, D.*, Trend zur Telearbeit, in: *Die Bank* (12/1996), 750-752, hier 750.
117. Vgl. *Ewert, D.*, Trend zur Telearbeit, in: *Die Bank* (12/1996), 750-752, hier 750.
118. Vgl. *Inglehart, R.*, Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt-New York (Campus) 1989; *Klages, H.*, Werteorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt-New York (Campus) 2. Aufl. 1989; *Noelle-Neumann, E./Strümpel, B.*, Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?, München (Piper) 2. Aufl. 1985; *Rosenstiel, L./Stengel, M.* Identifikationskrise? Zum Management in betrieblichen Führungspositionen, Bern-Stuttgart-Toronto (Huber) 1987; *Schmidtchen, G.*, Neue Technik, neue Arbeitsmoral. Eine sozialpolitische Untersuchung über die Motivation in der Metallindustrie, Köln (Deutscher Instituts-Verlag) 1984.
119. Vgl. *Küng, H.*, Arbeit und Lebenssinn angesichts von Wertewandel und Orientierungskrise, in: *Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog* (Hrsg.), Arbeit der Zukunft. Zukunft der Arbeit, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1994, 7-27, hier 11-15.
120. *Birkenbihl, M.*, Train the Trainer, Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten, Landsberg/Lech (moderne industrie) 11. Aufl. 1993, hier 181.
121. *Gerard, P./Fulda, H.*, Es ist einfacher, Informationen zu bewegen als Menschen, in: International Bankers Forum e.V., Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Strategien und Konzepte, Wiesbaden (Gabler) 1996, 349-366, hier 349.
122. Vgl. *Tessaring, M.*, Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: *MittAB* (1/1994), 5-19.
123. Vgl. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2.2/1994), hier 3; vgl. auch Ergebnisse des 3. Expertenhearings.
124. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2.2/1994), hier 4.

125. Vgl. *Michelsen, U.*, Der Bildungsauftrag der Berufsschule, in: *Diepold, P.* (Hrsg.), Berufliche Aus- und Weiterbildung. Konvergenzen/Divergenzen neue Anforderungen/alte Strukturen, Dokumentation des 2. Forums Berufsbildungsforschung 1995 an der Humboldt-Universität zu Berlin, Nürnberg (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung) 1996, 111-114, hier 111.
126. Vgl. *Schelten, R./Zedler, R.*, Systematische curriculare Diversifikation im Spannungsfeld von Aus- und Weiterbildung, in: *Diepold, P.* (Hrsg.), Berufliche Aus- und Weiterbildung. Konvergenzen/Divergenzen neue Anforderungen/alte Strukturen, Dokumentation des 2. Forums Berufsbildungsforschung 1995 an der Humboldt-Universität zu Berlin, Nürnberg (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung) 1996, 115-123, hier 119.
127. Vgl. Ergebnisse des 3. Expertenhearings.
128. Vgl. *Kohl, H.*, An der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Standortbestimmung für Deutschland, in: *Würtele, G.* (Hrsg.), Agenda für das 21. Jahrhundert. Politik und Wirtschaft auf dem Weg in eine neue Zeit, Frankfurt (Frankfurter Allgemeine Zeitung) 1996, 14-37, hier 25.
129. Vgl. *Tessaring, M.* Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: *MittAB (1/1994)*, 5-19.
130. Vgl. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2.2/1994).
131. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2.2/1994), hier 12.
132. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2.2/1994), hier 11.
133. *Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Materialien zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2.2/1994), hier 13.
134. Vgl. Berufsbildungsgesetz (BBiG) vom 14. August 1969, zuletzt geändert am 26. Mai 1994.

135. Vgl. Verordnung über die Berufsausbildung Bankkaufmann vom 8. Februar 1979, Bielefeld (wbv) 1979; Verordnung über die Berufsausbildung Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel vom 14. Januar 1987, Bielefeld (wbv) 1987; Verordnung über die Berufsausbildung Versicherungskaufmann/Versicherungskauffrau vom 8. Februar 1996, Bielefeld (wbv) 1996.
136. *Gehlen, A.* zitiert nach *Siegele L.*, Cash für den Cyberspace, in: *ZEIT Punkte 5/97*, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1996, 72-75, hier 72.
137. *Tenbrock, C.*, Amerika online, in: *ZEIT Punkte 5/96*, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1997, 88-89, hier 88.
138. *Pieper, N.*, Angstfaktor Weltmarkt, in: *ZEIT Punkte 5/96*, Hamburg (Zeitverlag Gerd Bucerius) 1997, 6-13, hier 6.
139. Vgl. *Arbeitskreis Wirtschaft der Carl Duisberg Gesellschaft Saarland* (Hrsg.), AKW-Schnellbrief 9/96, Saarbrücken 1996.
140. Vgl. *Saarland. Der Chef der Staatskanzlei* (Hrsg.), Das Saarland auf dem Weg ins nächste Jahrtausend. Unser Zukunftsprojekt Saar, Saarbrücken 1996.
141. *Bock, F.*, Der Hochleistungsansatz von Arthur D. Little, in: *Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum*, Frankfurt-New York (Campus), 78-92, hier 78-79.
142. Vgl. hierzu auch *Scholz, C.*, *Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz*, Berlin-New York (de Gruyter) 1987, oder *Stoss, K./Wiesner, D.*, *Management Zentrum St. Gallen (MZSG)*, *St. Galler Management Letter*, in: *Gablers Magazin 7* (8/1993), 31-34.
143. *Chrobok, R.*, *Thesen zur Kenntnis über den Kunden: Kundennähe durch Information*, in: *Gablers Magazin 10* (1/1995), 28-30, hier 28.
144. *Hammer, M./Champy, J.*, *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*, Frankfurt-New York (Campus) 1994, hier 18.
145. Vgl. *von Bergen, H.*, *Unternehmen überlebensfähig machen*, in: *Gablers Magazin 9* (6-7/1995), 54-55.

146. Vgl. *Thielen C.*, Management der Flexibilität, Integriertes Anforderungskonzept für eine flexible Gestaltung der Unternehmung, Bamberg (Difo-Druck) 1993, hier 15.
147. *Hamel, G.* zit. nach *Zahn, E./Greschner, J.*, Strategische Erneuerung durch organisationales Lernen, in: *Bullinger, H.J.* (Hrsg.), Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1996, 41-74, hier 43.
148. Vgl. *Scholz, C.*, Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1997, hier 293.
149. *Pieper, J.*, Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen, in: *Sattelberger, T.* (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden (Gabler) 1995, 70-79, hier 71.
150. *Then, W.*, Neue Optionen der Beschäftigung, in: Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels, Neuwied-Kriftel-Berlin (Luchterhand) 1997, 199-212, hier 199.
151. *Welge, M.K./Holtbrügge, D.*, Individualisierung der Organisation, in: *Scholz, C.* (Hrsg.), Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart (Kohlhammer) 1997, 161-178, hier 166.
152. *Müller, W.*, Virtuellen Firmen gehört die Zukunft, in: *Computer Zeitung* 43 (28.10.1993), 20.
153. *Wordsworth, W.* zit. nach *Bergmann, G.*, Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung. Realistische Visionen einer anderen Betriebswirtschaftslehre, München (Vahlen) 1996, hier VII.
154. *Pieper, J.*, Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen, in: *Sattelberger, T.* (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden (Gabler) 1995, 70-79, hier 71.
155. Vgl. *Jansen, R./Parmentier, K.*, Qualifikationserfordernisse im Spannungsfeld von Aus- und Weiterbildung, in: *Diepold, P.* (Hrsg.), Berufliche Aus- und Weiterbildung. Konvergenzen/Divergenzen neue Anforderungen/alte Strukturen, Dokumentation des 2. Forums Berufsbildungsforschung 1995 an der Humboldt-

- Universität zu Berlin, Nürnberg (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung) 1996, 237-242, hier 239.
156. *Würtele, G.*, Top-Management-Entwicklung. Das Lernen und Entwickeln von Vorständen, Geschäftsführern und Gesellschaftern. Ergebnisse einer Befragung der Top-Manager in Deutschland, in: *Würtele, G.* (Hrsg.), *Lernende Elite. Was gute Manager noch besser macht*, Wiesbaden (Gabler) 1993, 329-346, hier 329.
157. Vgl. *Scholz, C.*, *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1997.
158. *Scholz, C.*, *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1997, hier 42.
159. *Katz, D.*, *Just Do It. The Nike Spirit in the Corporate World*, New York (Random House) 1994.

Strategie- und Informationsmanagement

Die Autoren



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Nach Studium und Assistententätigkeit an der Universität Regensburg sowie Forschungsaufhalten an der Harvard Business School ist er seit 1986 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes.

1990 Gründung der PRISMA Prof. Scholz GmbH, Unternehmensberatung für Personalmanagement; Betriebswirtschaftlicher Direktor des Europa-Institutes für Wirtschaftswissenschaften; Honorarprofessor an der Universität Wien sowie Lehrtätigkeit unter anderem am Universitätsseminar der Wirtschaft (Schloß Gracht).

Zentrale Publikationen

- Strategisches Management - Ein integrativer Ansatz, Berlin-New York (de Gruyter) 1987.
- Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 4. Aufl. 1994.
- Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech (Moderne Industrie) 1997.



Dipl.-Kfm. Bernhard J. Herz

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Informationsmanagement.

Nach Abschluß seiner Banklehre bei der Deutschen Bank Saar AG in Saarbrücken studierte er berufsbegleitend an der Hochschule für Technik und Wirtschaft und der Universität des Saarlandes im Fach Betriebswirtschaftslehre.

Seit Oktober 1996 ist er am Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. Scholz insbesondere im Forschungsschwerpunkt Virtuelle Organisationen und Banken eingesetzt.

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

*Clemens Gütermann: Zur Konzeption einer betrieblichen
Arbeitsmarktstrategie*

Band 1, ISBN 3-924346-81-X, München und Mering 1989, 105 S., DM 28.80

*Christian Scholz, Harald Baumann: Die Verbreitung und Nutzung
des Personal Computers in der Personalabteilung. Eine empiri-
sche Bestandsaufnahme*

Band 2, ISBN 3-924346-54-2, München und Mering 1989, 105 S., DM 28.80

*Wolfgang Hofbauer: Organisationskultur und Unternehmens-
strategie. Eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse*

Band 3, ISBN 3-87988-017-4, München und Mering 1991, 270 S., DM 48.80

*Christian Scholz: Deutsch-Britische Zusammenarbeit.
Organisation und Erfolg von Auslandsniederlassungen*

Band 4, ISBN 3-87988-088-3, München und Mering 1993, 272 S., DM 46.80

*Hans Oberschulte: Organisatorische Intelligenz. Ein integrativer
Ansatz des organisatorischen Lernens*

Band 5, ISBN 3-87988-103-0, München u. Mering 1994, 289 S., DM 48.80

Alexander Zoern: Motive für nationale Unternehmensakquisitionen

Band 6, ISBN 3-87988-107-3, München und Mering 1994, 129 S., DM 32.80

*Annette Nagel: Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der
Rezession. Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen*

Band 7, ISBN 3-87988-244-4, München u. Mering 1997, 432 S., DM 69.80



Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Annette Nagel: Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession. Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz, Band 7

ISBN 3-87988-244-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 432 S., DM 69.80

Aus interessenpluralistischer Perspektive wird in der vorliegenden empirischen Untersuchung der Frage nachgegangen, welchen Beitrag ein professionelles Personalmanagement für den Unternehmenserfolg leistet – fokussiert auf die Rezession als eine Phase erschwerter gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

Die Zusammenhänge werden ausgehend von der Situation über die Gestaltung der Personalarbeit bis hin zur organisatorischen Effizienz auf der Basis aktueller theoretischer und empirischer Erkenntnisse hergeleitet und anschließend empirisch überprüft. Die Pfadanalyse ermöglicht eine über bivariate Zusammenhangsanalysen hinausgehende integrierte Betrachtung von mehrstufigen Kausalmodellen. Dabei manifestiert sich die organisatorische Effizienz der Personalarbeit in direkt als auch indirekt von ihr zu beeinflussenden Zielgrößen.

Betrachtet werden – orientiert an personalwirtschaftlichen Zielen und Zwecken – insbesondere die Maßnahmen des Personalkostenabbaus, der Leistungsaktivierung, der Informationsaktivierung und der Kreativitätsaktivierung und ihre Wirkung auf Kosten, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Informationsverhalten, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Produktivität und Absatzerfolg in der Rezession. Im Ergebnis wird ein Phasenmodell der Personalarbeit vorgestellt, welches die Rezession mit vor- und nachgelagerten Konjunkturphasen und damit den gesamten Konjunkturverlauf berücksichtigt, sowie Ansatzpunkte für die Vermeidung des entstehenden Zeit-, Kosten- und Handlungsdruckes enthält.

Christian Scholz: Deutsch-Britische Zusammenarbeit. Organisation und Erfolg von Auslandsniederlassungen

ISBN 3-87988-088-3, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1993, 255 S., DM 46.80

Auszüge aus der Besprechung von Ulrich Gilbert in: *Zeitschr. f. Betriebswirtschaft* 11/95, S. 1322-1324:

„Ausgehend von einer Analyse der Umweltsituation des Unternehmens (Kapitel 2) wird der Einfluß von externen und internen Kontextvariablen auf die Strategie, Struktur und das System des Unternehmens untersucht (Kapitel 3 und 4). Die Darstellung der kulturellen Faktoren erstreckt sich sowohl auf landeskulturelle Stereotypen (Kapitel 5) als auch auf unternehmenskulturelle Phänotypen (Kapitel 6) und deren Interdependenzen. Die Synthese der genannten Variablen mündet schließlich in eine Effektivitätsanalyse der Niederlassungen. ...

Scholz gelingt mit der vorliegenden Studie ein wichtiger Beitrag zum kulturvergleichenden Management. Die Grundlagen und Instrumente der Studie wurden kulturübergreifend entwickelt, der Verfasser verfällt so nicht einem wissenschaftlichen Ethnozentrismus.

Besonders hervorzuheben sind die ausführlichen theoretischen Basisüberlegungen zu den einzelnen Problembereichen zu Beginn jedes Kapitels. Sie machen das Buch auch für den Leser verständlich, der im Interkulturellen Management kein Grundlagenwissen besitzt.“

Manfred Auer, Stephan Laske (Hg.): Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten – Grundfragen, Konzepte und Erfahrungen

Sonderband 1997 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-268-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 340 S., DM 68.-

Personalwirtschaftliche Lehre zum Gegenstand von Personalforschung machen – das ist die wesentliche Zielsetzung des vorliegenden Sonderbandes. Das bedeutet, über den Stellenwert der universitären Ausbildung im Fach Personalwirtschaft, ihre Defizite und Stärken und insbesondere über Veränderungsmöglichkeiten nachzudenken und zu diskutieren. Die in diesem Band gesammelten Beiträge sollen diese Nachdenk- und Diskussionsprozesse anregen, zum Nachahmen und zum bewußten Nicht-Nachahmen animieren.

Der Sonderband gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil werden Grundfragen der betriebs- und personalwirtschaftlichen Ausbildung an Universitäten gestellt und sehr unterschiedlich beantwortet. Die zentrale Frage, die explizit oder implizit in jedem Beitrag angesprochen wird, ist das Verhältnis von Theorie und Praxis in der universitären Ausbildung. Im zweiten Teil werden konkrete didaktische Konzepte des Lehrens und Lernens vorgestellt und die damit gemachten Erfahrungen reflektiert. Dabei stehen Themen wie Management des Wandels, Internationalisierung, Projektmanagement, selbstgesteuerte Lernprozesse, Planspiele und Projektseminare im Mittelpunkt.

Christian Scholz, Hans Oberschulte (Hg.):

Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur

Sonderband 1994 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-110-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 252 S., DM 48.-

Der **erste Teil** dieses Sonderbandes befaßt sich mit den Grundlagen dieses Forschungszweigs und behandelt die übergeordnete Perspektive der grundsätzlichen Erfordernisse sowie Möglichkeiten eines Personalmanagements bei wirtschaftlichen Schwankungen. Die anschließenden Beiträge befassen sich mit konkreten Aufgabenfeldern des Personalmanagements in Abhängigkeit von der Konjunktur.

Der **zweite Teil** dieses Sonderbandes widmet sich der Personalentwicklung. Zunächst werden Tendenzen der Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Rezession herausgearbeitet. Im Anschluß daran wird mit dem Inplacement eine antizyklische Personalentwicklungsstrategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen vorgestellt. Abschließend werden empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen zur Personalentwicklung in Krisenzeiten diskutiert.

Der **dritte Teil** befaßt sich mit der Personalführung und Organisation des Personalmanagements. Der erste Beitrag stellt dabei ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen für eine Personalarbeit in der „schlanken“ Unternehmung vor. Der zweite Beitrag thematisiert den Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Personalführung. Zum Abschluß wird der Frage nachgegangen, ob eine werteorientierte Personalpolitik in der Rezession als Kosten- oder als Erfolgsfaktor anzusehen ist.

Der **vierte Teil** behandelt die Aspekte Arbeitszeit und Freisetzung. Zunächst wird dabei ein Ansatz zur Leistungsoptimierung in rezessiven Zeiten durch strategische Personalanpassung vorgestellt. Es folgt ein Beitrag, der sich mit der Arbeitszeitgestaltung vor dem Hintergrund von Unternehmen, Mitarbeiter und Familie auseinandersetzt. Der vierte Teil schließt mit einem Vergleich der Behandlung von Personalüberschüssen in der Stahlindustrie Deutschlands und Frankreichs.

Qualifikation 2007

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsaufgabe der Sicherung Deutschlands als international wettbewerbsfähigen Dienstleistungsstandort beginnt in der Gegenwart. Chancen und Risiken im privaten Dienstleistungsgewerbe auf dem Weg in die Informationsgesellschaft sind bereits so deutlich erkennbar, daß die notwendigen Gestaltungskonzepte heute entwickelt werden können - und müssen.

Das Projekt „**Qualifikation 2007: Neue Berufsbilder und Qualifikationen für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen**“ entwirft und konkretisiert konzeptionelle Vorschläge zu Qualifizierungssystemen für Arbeitnehmer im Dienstleistungsgewerbe.

Grundlage der Expertise sind Expertenhearings, bei denen die zentralen thematischen Fragen diskutiert wurden. Die Laufzeit des gesamten Projektes betrug, beginnend im vierten Quartal 1996, ein Jahr.

Die Expertise resultiert

- in der Analyse von 5 aktuellen zentralen Trends im Markt für Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen,
- in dem Szenario 2007, welches die Zukunft des privaten Dienstleistungssektors beschreibt, bestehend aus 10 Thesen als Ableitung aus diesen Trends,
- in der Diskussion von 10 Implikationen für die Qualifizierung der Mitarbeiter in Banken, Handelsunternehmen und Versicherungen sowie
- in der ganzheitlichen Betrachtung des abgeleiteten Handlungsbedarfs unter 6 Perspektiven des modernen Managements.

