

Bartel-Radic, Anne (Ed.); Reuter, André (Ed.)

Research Report

Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 35

Provided in Cooperation with:

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert (Luxembourg)

Suggested Citation: Bartel-Radic, Anne (Ed.); Reuter, André (Ed.) (2020) : Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 35, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/215845>

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.

EIKV-Schriftenreihe zum
Wissens- und Wertemanagement

Studien zum Strategischen Management und
Personalmanagement

Anne Bartel-Radic / André Reuter (Hg.)

IMPRESSUM

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Herausgeber: André Reuter, Heiko Hansjosten, Thomas Gergen

© EIKV Luxembourg, 2016 - 2020

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV)

c/o M. André REUTER – 8, rue de la Source

L-6998 Hostert - GD de Luxembourg

info@eikv.org

www.eikv.org

Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement

Herausgeber:
Anne Bartel-Radic
André Reuter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort <i>Anne Bartel-Radic und André Reuter</i>	3
Was ist Business Model Innovation, und wie wird dies in der Konsumgüterbranche umgesetzt? <i>Elmar Ferdinand Plüntsch</i>	7
Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei- und dreistufigen Vertriebskanälen <i>Marcel-André Friedrich</i>	25
Einfluss von internen Faktoren auf die Vermarktung von Knowledge Intensive Business Services (KIBS) <i>Michel Zinnkann</i>	48
Welche Faktoren bewegen Führungskräfte zur Wahl eines Arbeitgebers im ländlichen Raum? <i>Julia Plüntsch</i>	65
Auswirkungen empathischer Führung auf den Mitarbeiter: Eine empirische Studie <i>Marie Zinnkann</i>	79
Agilität im Spiegel von Persönlichkeit und kulturellen Merkmalen in internationalen Organisationen <i>Hans-Jürgen Neumann</i>	95
Religious Intercultural Management and the Value of Human Capital: A Historical Case Study of the Jesuit Missions in Japan and Peru in the 16th and 17th Centuries <i>Frank Jacob</i>	113

Vorwort

Das 2004 gegründete interdisziplinäre EIKV Forschungs- und Beratungs-Institut – EIKV steht für European Institute for Knowledge and Value Management – mit Sitz in Luxemburg fokussiert sich auf das Evaluieren, Sichern und Verwerten immaterieller Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte im wissenschaftlichen wie vor allem auch im unternehmerischen Kontext.

Die klassische Ökonomik beschränkt immaterielle Wirtschaftsgüter (intangible assets) unter der bislang vorherrschenden und einseitigen Dominanz rechtlicher und steuerrechtlicher Fragestellungen primär auf (immaterielle) Vermögenswerte. Dies wird nach Ansicht des EIKV den aktuellen Entwicklungen der Informations- und Wissensgesellschaft kaum gerecht. So fehlt es an einer Auseinandersetzung mit gewollten und ungewollten Formen des Marktversagens für diese allgemeinen Güter aufgrund nicht vorhandener oder ungeklärter Rivalitäts- und Ausschlussmechanismen.

Wenn von immateriellen Wirtschaftsgütern die Rede ist, dann meinen Ökonomen, die nicht unbedingt zum Mainstream gezählt werden wollen, nicht nur und bestimmt nicht in erster Linie Geistiges Eigentum oder gewerblichen Rechtsschutz. Vielmehr interessieren sie sich im Sinne einer pluralen Ökonomie für die unternehmerischen und volkswirtschaftlichen Leistungs-, Wertschöpfungs- und Informationsströme als interdependentes Ganzes inklusive der damit verbundenen kulturellen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen. So auch das EIKV, das fordert, dass die Erklärungsvariablen für ökonomische Prozesse sich nicht primär auf individuelles Rationalverhalten berufen, sondern das Zusammenwirken von politischen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Komponenten berücksichtigen sollten.

Die Sichtweise des EIKV auf immaterielle Wirtschaftsgüter baut auf drei Säulen auf:

- 1) Inzidenz-Mechanismen
identifizieren und qualifizieren die für jede Wirtschaftseinheit individuell verfügbaren und individuell nutzbaren Ressourcen,
- 2) Internalisierungs-Maßnahmen
sichern das Eigentumsrecht und/oder die Verfügungsgewalt über immaterielle Produktions- und Differenzierungspotenziale und schließen Dritte von deren Nutzung aus.
- 3) Sicherheitsmaßnahmen
gewähren rechtliche und organisatorische Zugangshürden für eine marktähnliche durchsetzungsfähige Preisfindung.

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit des EIKV liegt auf der berufsbegleitenden postgradualen Weiterbildung junger Führungspersönlichkeiten. Dabei verpflichtet sich das Institut auf dem Weg zu einem neuen Europäischen Modell der Hochschul- und Berufsbildung den strengen Vorgaben für Qualität, Transparenz und Durchlässigkeit des Brügge-/ Kopenhagen-Prozesses der EU-Kommission.

Wie der Bologna-Prozess im Hochschulbereich bezieht der Brügge-/Kopenhagen-Prozess sich auf den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQF) beziehungsweise auf dessen nationale Auslegungen und Anpassungen (DQR, NQR, usw.) mit dem Ziel, eine fortlaufende Qualitätssicherung und eine internationale Vergleichbarkeit nationaler Abschlüsse in der Bildung zu gewährleisten. Gleichzeitig soll die europäische Dimension der Bildung für Lernende und Lehrende durch Beseitigung von räumlichen, kulturellen und organisatorischen Mobilitätshemmnissen nachhaltig gefördert werden.

Während der Bologna-Prozess die universitäre Erstausbildung an staatlichen und staatlich anerkannten Universitäten und Hochschulen adressiert, ist der Brügge-/Kopenhagen-Prozess auf die Berufsbildung sowie die berufliche und berufsbezogene Weiterbildung und Fortbildung fokussiert. Wesentliche Unterschiede zwischen beiden Konzepten bestehen bei der Verantwortlichkeit, der Zielgruppe und der eingesetzten Methodik. So sind die EU-Mitgliedstaaten für den Bologna-Prozess verantwortlich, für den Brügge-/Kopenhagen-Prozess die EU-Kommission.

Des Weiteren betrifft Bologna die Stufe 6 (Bachelor) und 7 (Master) des Europäischen Qualifikationsrahmens. Eine grundlegende Eigenschaft des Brügge-/Kopenhagen-Prozesses dagegen ist die Gewährleistung einer stringenten und durchgehenden Durchlässigkeit der Bildungspyramide ab der Stufe 4 (Kompetenzen, die zur selbständigen Planung und Bearbeitung fachlicher Aufgabenstellungen in einem umfassenden, sich verändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld benötigt werden.) bis hin zur Stufe 8 des praxisorientierten Doktorats, wie z.B. des DBA, des Doctor of Business Administration, des Business Science Institute (BSI).

Die in Kooperation mit der Deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW), Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft Kiel/Hamburg herausgegebene Schriftenreihe des EIKV ist in den letzten Jahren zu einer festen wissenschaftlichen Institution geworden und umfasst derzeit 35 Bände. Die Verbreitung ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Rund 40% der Downloads sind 2019 dabei in Deutschland erfolgt, 13% in den USA, 5 % in Großbritannien und je ca. 2,5% in der Schweiz, Luxemburg und Russland. Der Rest verteilt sich auf über 60 Länder.

Die EIKV Schriftenreihe ist in den Research Papers in Economics gelistet und wird unter anderem von IDEAS, der Forschungsabteilung der Federal Reserve Bank von St. Louis, gehostet. Die einzelnen Bänder der Reihe können kostenfrei vom ECONSTOR Server heruntergeladen werden.

Der hier vorliegende Band 35 vereint die Vorträge von DBA-Studierenden, die diese Ende September 2019 im Schloss Wiltz im Norden Luxemburgs zur Diskussion gestellt haben. Alle Arbeiten bieten eine Zwischenbilanz von Doktorarbeiten, die im Einklang mit der wissenschaftlichen Ausrichtung des EIKV von den Herausgebern dieses Bandes und weiteren Professoren des BSI betreut werden.

In Zusammenarbeit mit dem ebenfalls auf dem Campus Wiltz tätigen Business Science Institute (BSI), der School of Management (iaelyon) der Université Jean Moulin in Lyon sowie der

University of Technology Sydney (UTS) organisierte das EIKV die Wiltzer Tagung zum Wissens- und Wertemanagement, deren Beiträge mit den Schwerpunkten strategisches Management, Personal- und interkulturelles Management hier vorliegen.

Ein erster Bereich beschäftigt sich mit drei Themen im Feld des strategischen Managements. Den Anfang macht Elmar Plüntsch, der hinterfragt, was Business Model Innovation in der Konsumgüterbranche bedeutet, und wie diese umgesetzt wird. Während Innovation in Geschäftsmodellen bei Internetfirmen ein gängiger und weit verbreiteter Begriff ist, sind Beispiele in der Konsumgüterbranche eher selten, obwohl auch hier der langfristige Erfolg der Firmen davon abhängt.

Der dann folgende Beitrag von Marcel-André Friedrich vertieft ein Thema, das als eine Art von Business Model Innovation in der Heizungs-, Klima- und Lüftungsbranche angesehen werden kann, nämlich Multi-Channel-Vermarktung. Der Autor zeigt Möglichkeiten auf, wie das Potenzial dieses Absatzsystems auf dem anspruchsvollen Gebrauchsgütermarkt optimiert werden kann.

Michel Zinnkann beschäftigt sich im Anschluss ebenfalls mit dem Erfolg von Vermarktungsstrategien, in der Branche der wissensintensiven Geschäftsdienstleistungen. In den letzten 15 Jahren wurden zahlreiche Beiträge zum Begriff der „Knowledge Intensive Business Services“ veröffentlicht, aber Faktoren für deren erfolgreiche Vermarktung sind noch relativ schlecht bekannt. Diese Studie sieht die Analyse von über Tausend Angeboten vor, anhand denen die internen Erfolgsfaktoren erhoben werden sollen.

Der zweite Teil dieses Bandes behandelt Themen im Bereich Personalmanagements. Julia Plüntsch stellt die Frage, wie Betriebe im ländlichen Bereich erfolgreich Führungskräfte anziehen, und an die Firma binden können. Die Arbeitnehmerattraktivität wird dabei von Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht nach Prinzipien der Grounded Theory auf Basis von qualitativen Interviews erforscht.

Unter anderem spielen adequate Führungsstile hierbei sicherlich eine Rolle. Marie Zinnkann vertieft den Begriff der empathischen Führung nicht wie bisher üblich aus Sicht von Führungskräften, sondern aus Sicht der Mitarbeiter. Ihre Studie hinterfragt, welchen Stellenwert Empathie der Führungskräfte bei den Mitarbeitern einnimmt, und welche Effekte sich daraus für die Arbeitsbeziehung ergeben.

Ein dritter Abschnitt bleibt beim Thema Management von Humankapital, in einer internationalen und interkulturellen Perspektive. Hans-Jürgen Neumann analysiert Faktoren von Agilität als Selbstorganisationskompetenz, und erörtert, inwiefern Persönlichkeit und kulturelle Merkmale diese beeinflussen.

Der letzte Beitrag, in englischer Sprache, hinterfragt die Erfolgsfaktoren der internationalen Expansion von kleinen Unternehmen an einem historischen Beispiel, des Jesuitenordens in Peru und Japan im 16. und 17. Jahrhundert. Diese beiden abgeschlossenen Fallstudien ermöglichen es, die Rolle verschiedener Elemente von Humankapital, wie das Beherrschen von Fremdsprachen und Auslandserfahrung, für eine erfolgreiche Entwicklung der Organisation im Ausland zu bewerten.

Alle Autoren dieses Bandes arbeiten momentan an ihren Forschungsarbeiten weiter, mit dem Ziel, ihre Dissertationen im September 2021 zu verteidigen und erfolgreich abzuschliessen.

HERAUSGEBER

ANNE BARTEL-RADIC



Anne Bartel-Radic ist Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität Grenoble Alpes, in Frankreich. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des internationalen und interkulturellen, sowie strategischen Management. Sie betreut zahlreiche Doktorandinnen und Doktoranden, sowie die DBA-Thesen von Elmar Plüntsch und Michel Zinnkann, die zu diesem Buch beigetragen haben. Sie ist Direktorin des Forschungspols in Sozialwissenschaften der Universität Grenoble, Präsidentin des wissenschaftlichen Rats von Sciences Po Grenoble, sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Association Francophone de Management International. Anne Bartel-Radic koordiniert die deutschsprachigen DBA-Gruppen des Business Science Institutes.

ANDRÉ REUTER



André Reuter ist Gründer und Präsident der DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry, Vorsitzender des Vorstands des European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV) sowie und des Europäischen Kompetenzzentrums für Digitale Technologien im Gesundheitswesen (EKDTG). Die Lehr- und Forschungsschwerpunkte von Prof. Reuter liegen im Informations- Wissens- und Werte-Management sowie in der Erforschung Immaterieller Wirtschaftsgüter. Reuter hat bislang zahlreiche Forschungs-, Master- und Doktorarbeiten betreut, so auch die DBA-Thesen von Marie Zinnkamm und Marcel-André Friedrich, die mit ihren Research-Arbeiten zu diesen Buch beitragen. Er ist Herausgeber der wissenschaftlichen Schriftenreihe des EIKV.

Was ist Business Model Innovation, und wie wird dies in der Konsumgüter- branche umgesetzt?

ZUSAMMENFASSUNG

Internetfirmen und junge Start-ups haben gezeigt, dass die Innovation des Geschäftsmodells vielversprechende Erfolgchancen bereithält. Der oft für Internetfirmen verwendete englische Begriff der Business Model Innovation ist zwar neu und modern, aber auch in der „klassischen“ Konsumgüterbranche finden spannende Innovationen statt. Es wird in Zukunft immer wichtiger, nicht nur in den Produkten, sondern auch beim Geschäftsmodell innovativ zu bleiben, denn reine Produktinnovationen unterliegen einer einfachen und schnellen Kopierbarkeit. Zudem hat sich herausgestellt, dass Geschäftsmodellinnovatoren in fünf Jahren durchschnittlich 6% profitabler sind als reine Produkt- oder Prozessinnovatoren. Dass dieses Potential von enormer Durchschlagskraft ist, zeigt die Einschätzung führender CEO's weltweit: mehr als zwei Drittel von ihnen sehen umfangreiche Innovationen vor. Doch die aktuelle Forschung weist im Besonderen in der Analyse von Fallbeispielen deutliche Defizite auf. Genau an diesem Punkt soll die Forschung des Autors ansetzen, Fallbeispiele aus der Konsumgüterbranche durchleuchten und das Potential für zukünftige Business Model Innovation nutzbarer machen. Dadurch wird es Managern möglich sein, an Hand von Fallbeispielen ihre BMI zu designen und ihren eigenen BMI-Weg erfolgreich gehen zu können.

EINLEITUNG

Unternehmen sind stetig im Wandel. Wurde sich bis vor 15 Jahren in erster Linie auf Prozess, Produkt, Wertschöpfungskette und andere Managementfelder fokussiert, kam um die Jahrtausendwende der Begriff des Geschäftsmodells oder englisch Business Models in Mode (Foss und Saebi, 2017). Grundsätzlich sind Business Model und die darauf folgende Business Model Innovation als Teil des strategischen Managements zu verstehen (DaSilva und Trkman, 2014).

In den anfangs diffusen Überlegungen ging es darum, verknüpfende Elemente aus dem Geschäftsmodell zu erkennen und sie einer Funktion zuzuordnen (Osterwalder, Pigneur und Tucci, 2005). Nach Vorläufern wie dem RCOV-Framework von Demil und Lecocq (2010) entstand schließlich eine verbindende Matrix (Business Model Canvas), die es möglich machte, ein Geschäftsmodell auf eine einfache Weise darzustellen und die komplexen Wertströme zu Papier zu bringen (Osterwalder u. a., 2010).

Ein anschauliches Beispiel für die Dramatik der Veränderung eines Geschäftsmodells ist das Business Model der Taxifahrer. Gab es über Jahrzehnte nur die Möglichkeit, in einer fremden Stadt mittels Taxi individuell mit einem Fahrer von A nach B zu kommen, so hat sich dies in einer äußerst kurzen Periode dramatisch verändert. Das Tec Unternehmen Uber hat sich innerhalb kürzester Zeit zu einem der größten Start-ups der USA entwickelt. Es ist in 55 Ländern und über 200 Städten weltweit vertreten und sieht sich laut dessen CEO Travis Kalanick noch

nicht einmal als Taxidienstleister. Mit seinem Geschäftsmodell schaffte es Uber, innerhalb weniger Jahre auch finanziell hoch profitabel zu arbeiten. 80% der Beförderungsgebühr erhält der Fahrer und 20% verbleiben bei Uber. Durch das wenig kapitalintensive und skalierbare Geschäftsmodell von Uber konnte schon im Jahr 2014 ein Unternehmenswert von über 41 Milliarden US-Dollar erzielt werden (Bashir, Yousaf und Verma, 2016).

Doch Business Model und die daraus entstandene Managementidee der Business Model Innovation sind bei weitem kein neues Phänomen. Auch wenn der Begriff modern ist und oftmals im Segment von Internet Start-ups benutzt wird, kann man auch im klassischen Konsumgüter - Gewerbe historische Ansätze von Business Model Innovation entdecken.

Am Beispiel der Firma Rügenwalder Spezialitäten, die auf eine Tradition bis in das Jahr 1833 zurückblicken kann, kann beobachtet werden, dass auch sehr traditionelle Konsumgüterhersteller aufgrund der wechselnden Marktbedingungen und Kundenwünsche gezwungen sind, sich den Anforderungen des Marktes anzupassen, um über Generationen erfolgreich zu sein.

Das Unternehmen Rügenwalder Spezialitäten betrieb in der ersten Generation ein Hotel und einen Umspannbetrieb für Postkutschen. Selbstversorgung eines Hotelbetriebs war zu diesem Zeitpunkt üblich. So erfand ca. 1860 Pauline Plüntsch eine Wurst, die in späteren Jahren den Namen Teewurst erhielt (Plüntsch, 1954). In der nächsten Generation wurde das Geschäftsmodell komplett verändert. Man nutzte den durch den Hotelbetrieb entstandenen Kundestamm und konnte die erlernten und vorhandenen Ressourcen im neuen Geschäftsmodell einbringen. Man fokussierte auf die Herstellung und den Vertrieb von Wurstwaren. Diese Entwicklung bildete einen wichtigen Schritt, denn bekanntlich waren Umspannbetriebe mit dem Aufkommen der Automobile nicht mehr von Nöten.

Auch in den 1990er Jahren der Firmengeschichte gab es eine unternehmensverändernde Innovation. Man transformierte ein Premiumwurstprodukt an die Anforderungen des zu dieser Zeit stark wachsenden Discounts. Die als Produktentwicklung begonnene Maßnahme hatte gravierende Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell. Es mussten Einkaufsstrukturen verändert, Prozesse effektiver und effizienter gestaltet werden. Abläufe und Verpackungsmaterialien mussten vereinfacht und das Qualitätsmanagement musste auf ein neues Level gehoben werden. Vertriebsstrukturen konnten ebenfalls reduziert werden, da die Abnehmerzahl und die Verhandlungspartner weniger wurden. Beide Ereignisse zeigen, dass das Thema Business Model Innovation keineswegs ein rein vom E-Commerce getriebenes Thema ist. Gerade auch in hart umkämpften Märkten der Konsumgüterbranche können BMIs die Möglichkeit bieten, den Wettbewerbsdruck zu verringern und die Wertschöpfung für Unternehmen zu steigern, da sie den Fokus mit Business Model Innovation klar auf den Kunden richten, seinen Nutzen in den Vordergrund stellen und damit die Preiselastizität verändern können. Zudem können Verschwendungen, die keinen Nutzen für den Kunden bieten, vermieden werden.

Doch was aktuell in der Theorie und Praxis noch umfassend fehlt, ist ein konzeptioneller Rahmen für die praktische Anwendung des BMI Ansatzes im Management. Dass BMI höchst erfolgversprechend sind, ist allgemein bekannt. Doch wie können Manager einen erfolgreichen BMI Prozess durchlaufen? Darauf soll die Dissertation mit Hilfe von Fallbeispielen Antworten liefern.

Um die Faktoren zu untersuchen, die dazu führen, dass Unternehmen erfolgreiche Business Model Innovation vollziehen, werden in dieser qualitativen Studie verschiedene Firmen der Konsumgüterbranche untersucht. Die Daten werden durch Interviews mit Mitarbeitern in Führungspositionen und weitere Quellen (Jahresberichte, Firmenveröffentlichungen etc.) erhoben. Ziel dieser Erhebungen ist es, Fallstudien aufzubauen, mit denen ein konzeptioneller Rahmen für die Entwicklung von Business Model Innovation Prozessen gebildet werden kann. Im weiteren Verlauf der Projektbeschreibung wird zunächst ein Überblick über die bestehende Literatur zum Thema gegeben. Daraufaufgehend werden die Vorgehensweise und Methodik dieser Forschungsarbeit beschrieben. Im Anschluss werden die erwarteten Ergebnisse und Implikationen für die Forschung und die Managementpraxis formuliert.

LITERATURÜBERSICHT

Geschichte der BMI

Der Begriff Business Model wurde erstmals im Jahr 1957 beschrieben (Bellman u. a., 1957). Erste Ansätze des vernetzten Verständnisses von Geschäftsprozessen entstanden dann in den 1990iger Jahren. Entrepreneur- und Strategiewissenschaftler wandten diese neuartige Denkweise als ganzheitliche Verknüpfung der wichtigsten Geschäftsprozesse an und schufen so die Grundlage für die BM Sichtweise (Zott, Amit und Massa, 2011).

Foss und Saebi unterteilen die Entwicklung hin zum BMI Ansatz in drei Schritte (Foss und Saebi, 2017):

Erster Schritt: Zunächst wird das BM als Grundlage für die Unternehmensklassifizierung verwendet. Gerade in Zeiten der „Dotcom-Blase“ und des aufkommenden E-Commerce wurde versucht mittels BM die Werthaltigkeit zu analysieren und klassifizieren (Joan Magretta, 2002). Zweiter Schritt: Als nächstes wurde das BM Konzept eingesetzt, um Unterschiede in der Unternehmensleistung zu analysieren und zu verstehen, warum BMs einen wichtigen Faktor darstellen, der zur Unternehmensleistung beiträgt, und einige Arten von BMs andere übertreffen (Zott und Amit, 2010). In diesem Kontext entstand auch die bekannte Business Model Canvas von Osterwalder.



Abbildung 1: Business Model Canvas. Source : (Osterwalder u. a., 2010)

Dritter Schritt: Im dritten Schritt der BM Evolution rückte das Thema Innovation in den Fokus. Unter der Begrifflichkeit Business Model Innovation diskutierten erstmals 2003 Mittchel und Coles (Mitchell und Coles, 2003) das aktive Verändern von Geschäftsmodellen durch einen Managementprozess. Doch BMI war mehr als eine reine Entwicklung des BMs. So beschreiben Foss und Saebi die Entwicklung wie folgt: „Obwohl die BMI eine Erweiterung des BM ist, beinhaltet sie eine Reihe wichtiger Forschungsfragen, die über die Grenzen der traditionellen BM-Literatur hinausgehen. Insbesondere im Vergleich zu dem riesigen Forschungsvolumen zu BMs ist die Zahl der publikumswirksamen Arbeiten, die sich an sich mit BMI befassen, mit 349 immer noch vergleichsweise gering“ (Foss und Saebi, 2017). So stellt BMI eine noch junge und nur schwach erforschte, aber eigenständige Managementrichtung dar.

Es fehlt allerdings im BMI Forschungsfeld meist ein umfassender Rahmen, mit dem Manager unterstützt werden, ein BMI Projekt in ihrem Unternehmen erfolgreich zu projektieren, abzuschätzen und durchzuführen (Frankenberger u. a., 2013). Hier ist es notwendig, branchenspezifisch durchgeführte BMIs fallspezifisch aufzuarbeiten und wissenschaftlich zu durchdringen, um einen möglichen Rahmen und ein managementfähiges, praxisnahes Konzept zu entwickeln.

Definition BMI

Doch wie sieht der BMI Prozess konkret aus? Hier stellt sich heraus, dass die Forschung und eine weitergehende Theorie zum BMI noch in den Kinderschuhen stecken. Es fehlt ein umfassendes Verständnis des populären Phänomens. Stattdessen werden auch alternative und ähnliche Begriffe und Konzepte verwendet. Die häufigsten Synonyme sind dabei "Geschäftsidee", "Geschäftskonzept", "Ertragsmodell" sowie "Wirtschaftsmodell" (Joan Magretta, 2002). Zudem haben sich die meisten Wissenschaftler ausschließlich auf die Bedeutung der BMI selbst konzentriert und dabei versäumt, die Erkenntnisse zu operationalisieren und damit der Praxis zu erklären, wie man BMs systematisch innovieren kann (Frankenberger u. a., 2013).

Foss und Saebi (2017) fassen nach einer umfassenden Literaturrecherche von 150 wissenschaftlichen Publikationen den aktuellen Stand wie folgt zusammen: „Im Gegensatz dazu bleibt die systematische Erforschung der Vorläufer, Moderatoren und Implikationen des BMI begrenzt, sodass wir uns fragen, ob es eine echte Theorie des BMI gibt.“ Schneider und Spieth gehen sogar noch einen Schritt weiter und kommen zu dem Schluss, dass die Kernelemente der Geschäftsmodell-Innovation und der Prozess ihrer Identifizierung, Gestaltung und Bewertung weitgehend unbekannt bleiben (Schneider und Spieth, 2013). Frankenberger et. al. konstatieren, dass ein integrativer Rahmen fehlt, welcher Managern die Schritte zu einem innovativen Geschäftsmodell erklärt, mit dem sie dann ihre eigenen Geschäftsmodelle entwerfen und umsetzen können und was sie in die Lage versetzt, die Herausforderungen der einzelnen Phasen zu identifizieren und meistern zu können (Frankenberger, Weiblen und Gassmann, 2013).

Nach ihrer ausführlichen Recherche definieren Foss und Saebi BMI wie folgt: „Business Model Innovation ist eine designte, neuartige, nicht triviale Änderung an den Schlüsselementen des Geschäftsmodells eines Unternehmens und/oder der Architektur, die diese Elemente verbindet“ (Foss und Saebi, S. 201, 2017).

Kurz gesagt stellt BMI das "Design oder die Architektur der Wertschöpfungs-, Liefer- und Erfassungsmechanismen" in einem Unternehmen dar (Teece, S. 172, 2010).

Oder wie Osterwalder es beschreibt, müssen verschiedene Bereiche in der Business Model Canvas innoviert werden, um von einer Business Model Innovation sprechen zu können (Osterwalder u. a., 2010).

Somit erfasst der Begriff Business Model im Grunde die Positionierung des Unternehmens im umgebenden und eigenen Ökosystem und wie es für die verschiedenen Stakeholder innerhalb des Ökosystems Werte schafft. Diese Perspektive verdeutlicht die Komplexität der Business Model Innovation und zeigt, welche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen in der Praxis vorzufinden sind. Genau aus diesem Grund kann die Innovation des Business Models als großes Vorhaben angesehen werden und schnell eine deutlich größere Komplexität annehmen, als es die Innovation isolierter Produkte oder Prozesse darstellt. (Frankenberger u. a., 2013)

Die Forschungsschwerpunkte im BMI Ansatz:

Laut Foss und Saebi sind vier Strömungen in der BMI-Forschung zu erkennen (2017):

Forschungsschwerpunkt 1: Konzeption des BMI

In der ersten Literaturströmung geht es um die Definition und Konzeptualisierung des BMI Phänomens. (Teece, 2010; Zott und Amit, 2010) Foss und Saebi merken allerdings kritisch an: „Wie wir jedoch zeigen, sind die Definitionen reichlich vorhanden, unterscheiden sich deutlich und sind oft mehrdeutig“(Foss und Saebi, 2017).

Forschungsschwerpunkt 2: BMI als organisatorischer Veränderungsprozess Innovation

Der zweite Literaturstrom bezieht sich auf den im Management vollzogenen Innovations- und Veränderungsprozess und wie dieser organisatorisch abläuft. Er bezieht sich auf die Fähigkeiten der Führung, das Erlernen von Mechanismen und das Nutzen von Ressourcen (Demil und Lecocq, 2010).

Forschungsschwerpunkt 3: BMI als Ergebnis

Der dritte Strom beschäftigt sich mit den Ergebnissen von BMI. Es wird die Frage diskutiert, welche modernen BMI es gibt und wie diese strukturell aufgebaut sind. Es werden innovative BM in speziellen Branchen oder anderen Clustern untersucht. In diesem beschreibenden Stil fehlen allerdings die Kriterien der Neuartigkeit, nach denen die Innovation erfolgt und differenziert ist. (Foss und Saebi, 2017).

Forschungsschwerpunkt 4: Konsequenzen des BMI

In verschiedenen Studien wird untersucht, wie sich BMI auf die Unternehmensleistung auswirkt (Zott und Amit, 2007) und ob dies einen nachhaltig positiven Einfluss auf die Risikoperformance hat, da sich aktiv und kontinuierlich an neue Marktbedingungen angepasst wird. So können Cucculelli und Bettinelli (2015) folgende Erkenntnis nachweisen: Je innovativer der BM-Wandel, desto größer die Auswirkungen auf die Performance und desto robuster die positive Moderationsrolle der immateriellen Vermögenswerte.

BMI ist ein neuer und nicht kumulativer Bereich (Foss und Saebi, 2017), und trotz hohem Interesse gibt es noch eindeutige Forschungslücken. Forschung zum Thema BMI ist die jüngste Entwicklung im Bereich BM, und es kann davon ausgegangen werden, dass sich dieser Bereich in den nächsten Jahren stark entwickeln wird. Darauf weisen einige Indikatoren hin. Es besteht sowohl ein großes praktisches wie auch ein wissenschaftliches Interesse, jedoch gibt es noch wenige eindeutige und klare Definitionen und eine präzise Ausarbeitung der Theorie (Zott, Amit und Massa, 2011). Es fehlen für ein besseres Verständnis gegliederte Forschungsmodelle sowie die Moderation und Vermittlung von Variablen mit dem Schlüsselkonstrukt sowie das Aufzeigen kausaler Konsequenzen (Roy Suddaby, 2010; Zott, Amit und Massa, 2011; Foss und Saebi, 2017).

Es stellt sich also die grundlegende Frage, warum der BMI Ansatz eine solche Dynamik erfahren könnte. Dies liegt in erster Linie daran, dass das Tempo der Veränderung sich in den nächsten Jahren erheblich zuspitzen wird. Nur Unternehmen, die die Dynamik des Wandels mitgehen und nicht nur Produkte entwickeln und innovieren, sondern ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen, können sich an die veränderte Geschäftslandschaft anpassen. Es wird davon ausgegangen, dass klassische Innovation in Produkten und Dienstleistungen zukünftig

nicht mehr ausreichen wird. Innovationen im BM werden wichtiger sein als die klassischen Innovationen (Economist Intelligence Unit, 2010).

Erfolgsperspektive in der BMI

Die Forschung zur BMI führt die zusätzliche Dimension der Innovation ein und wirft damit eine Reihe wichtiger theoretischer und empirischer Fragen auf: Was sind die Treiber, Moderatoren und Hindernisse für die Innovation eines BM? Unter welchen Umständen kann BMI zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen? Stammt BMI ausschließlich aus der oberen Hierarchieebene, oder kann sie auch aus der unteren Ebene des Unternehmens stammen? Solche grundlegenden Fragen werden derzeit nicht systematisch gestellt, behandelt und beantwortet, was den aufkommenden Charakter der BMI-Forschung widerspiegelt (Foss und Saebi, 2017). BMI stellt damit also eine neue Möglichkeit der Innovation dar: Neben klassischen Innovationen von Prozess-, Produkt- und Organisationsinnovation können die verwobenen Teile eines Geschäftsmodells als Gesamtes oder in mehreren Teilen einem Innovationsprozess unterworfen werden (Zott, Amit und Massa, 2011). So können innovative Business Models die Leistungsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflussen und dies auch in unterschiedlichen Geschäftsumgebungen (Zott und Amit, 2007). Bestehende Ressourcen des Unternehmens können somit besser eingesetzt werden.

Dies zeigt das Beispiel des Fussballclubs FC Arsenal London. Hier wurden vorhandene „Ressourcen“ auf eine neue Art und Weise zu Ertrag geführt. Die Veränderungen bezogen sich auf ein neues Stadion (Ausnutzung der Nachfrage und Vermarktung von teuren VIP-Lounges), lukrative Verwertung des alten Stadions, Optimierung des Transfergeschäfts, Vermarktungsrechte im TV und bei Merchandisingartikeln, neuen erweiterten Sponsoring Verträgen und vielem mehr. Der Begriff des "permanenten Ungleichgewichts" steht im Mittelpunkt dieses Denkens. Ressourcen werden nie optimal genutzt und Ineffizienzen bleiben immer bestehen, was Möglichkeiten für neue Wertversprechen und eine bessere Nutzung der Ressourcen bietet (Demil und Lecocq, 2010). Auch Cucculelli und Bettinelli (2015) unterstreichen, dass gerade in etablierten Unternehmen BMI zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit führt. Das Überdenken des eigenen Geschäftsmodells gilt als eine der größten und wichtigsten Herausforderungen des modernen Managements (Economist Intelligence Unit, 2010). So zeigt auch eine internationale Studie im Auftrag von IBM auf CEO Ebene, dass BMI eine nachhaltige Quelle für Wertschöpfung ist (IBM Institute, 2006).

Malcolm Barnes, CIO des Schwermaschinenlieferanten Komatsu Australia, erklärt: „Weltweit identifizieren viele Befragte neue Geschäftsmodelle als eine größere Quelle für Wettbewerbsvorteile als neue Produkte und Dienstleistungen. Produkte sind natürlich wichtig, aber als Quelle eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils sind sie anfällig für Replikation. Reiner Produktvorteil - bestenfalls kurzfristig.“ (Economist Intelligence Unit, 2010, S.2).

Es hat sich herausgestellt, dass Geschäftsmodellinnovatoren in fünf Jahren durchschnittlich 6% profitabler sind als reine Produkt- oder Prozessinnovatoren (Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, 2009). Daher halten Manager Geschäftsmodellinnovationen für wichtiger bezüglich der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, als Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen (Economist Intelligence Unit, 2010) und 98% der befragten CEOs in einer Studie von IBM (IBM Institute, 2006) planen, das Geschäftsmodell ihres Unternehmens in den nächsten

drei Jahren zu innovieren; mehr als zwei Drittel von ihnen sehen umfangreiche Innovationen vor. Doch warum fallen bei internationalen Großkonzernen aktuell nur 10% des Innovationsbudgets auf die tatsächliche Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen? Die Antwort findet sich laut Gassmann nicht im fehlenden Willen, vielmehr sei das Denken außerhalb der eigenen Branchenlogik schwierig und die mentalen Barrieren blockieren die Entwicklung gänzlich neuer Ideen (Gassmann, Frankenberger und Csik, 2017).

Der Business Model Navigator™

Ein erster Ansatz für eine solche Vorgehensweise ist der Business Model Navigator des St. Galler Instituts für Technologiemanagement. Der sogenannte Business Model Navigator benutzt zur Konzeptualisierung vier zentrale Dimensionen. Diese sind WER, WAS, WIE und WERT und werden von Gassmann und seinem Team (2017) wie in Abbildung 3 folgt definiert:

- WER: Die Definition des Zielkunden
- WAS: Das Kundennutzenversprechen, welches laut Osterwalder wie folgt definiert werden kann: „Gesamtansicht des Bündels von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens, die für den Kunden von Wert sind.“ (Osterwalder, 2004, S.43)
- WIE: Das Beherrschen von Prozessen und Aktivitäten sowie der Ressourcen und deren Orchestrierung. Daraus entsteht das Leistungsversprechen.
- Wert Beschreibung der finanziellen Tragfähigkeit des Business Models und damit das Ertragsmodell. Hier werden Kostenstruktur und Ertragsmechanismen beschrieben.

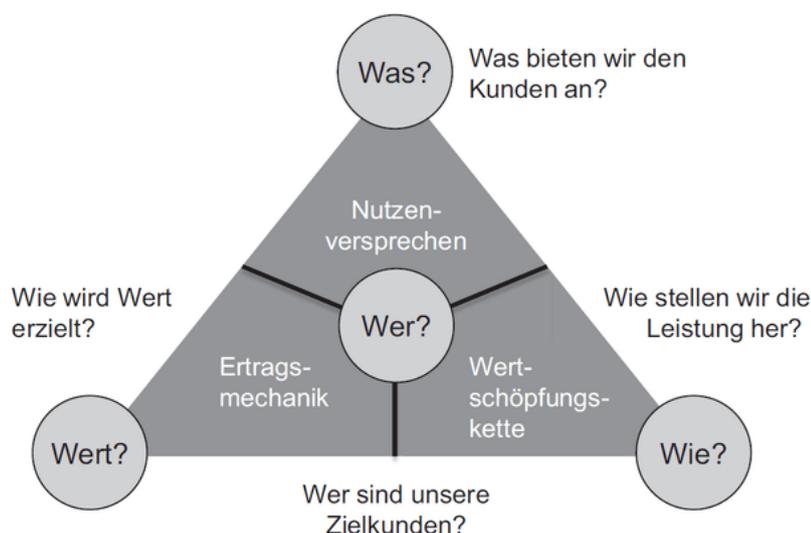


Abbildung 2: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells. Quelle : (Gassmann, Frankenberger und Csik, 2017)

Gassmann vergleicht die Vorgehensweise zur Konzeptualisierung und Strukturierung eines BMI Prozesses für Manager mit den seit Jahrzehnten bewährten Konstruktionsregeln im Maschinenbau. Ziel war es eine Konstruktionsmethodik für Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln. Dafür wurde der weitaus größte Teil der erfolgreichen BMI der letzten 50 Jahre ana-

lysiert. Dabei kam heraus, dass sich neue Geschäftsmodelle über kreative Imitation und Rekombination erfolgreich entwickeln lassen. So sagt Gassmann: „90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle sind nicht wirklich neu, sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern. Kreatives Imitieren von Geschäftsmodellen aus anderen Branchen befähigt Unternehmen, in der eigenen Branche Innovationsführer zu werden. Wichtig ist hierbei das Prinzip ‚Kopieren geht vor Kopieren‘.“ (Gassmann, Frankenberger und Csik, 2013, , Kindle-Positionen 674-676)

Der Business Model Navigator™ unterscheidet zwischen der Designphase, der Geschäftsmodellinnovation und deren Realisierung. Er besteht aus vier Schritten:

1. Initiierung
2. Ideenfindung
3. Integration
4. Implementierung

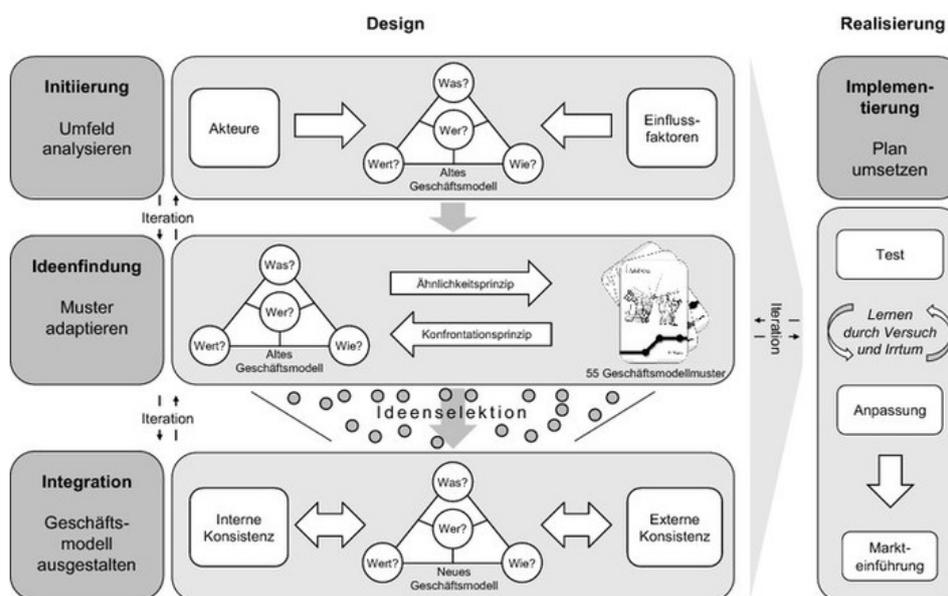


Abbildung 3: Der St. Galler Business Model Navigator™ (Gassmann, Frankenberger und Csik, 2017)

Um das Konzept anzuwenden, werden von den Autoren zwei Methoden vorgeschlagen. Zum einen soll nach dem sogenannten Ähnlichkeitsprinzip vorgegangen werden. Hierbei werden sechs bis acht Muster aus dem Pool der 55 Musterkarten des Business Model Navigators™ ausgewählt, die möglichst nah an die bekannte Branchen Logik heranreichen, diese werden mit dem eigenen Geschäftsmodell verglichen und als Basis für die Idee eines neuen Geschäftsmodells verwendet.

Alternativ wird das Konfrontationsprinzip genannt. Hierbei wird die bewusste Konfrontation mit dem Extremen gesucht. Es sollen also möglichst extreme Veränderungen benannt werden. Dabei wird versucht die jeweiligen Bedeutungshorizonte für das aktuelle Geschäftsmodell zu erfassen und zu transferieren. Man tastet sich also von außen nach innen an das derzeitige

Geschäftsmodell heran. Durch das große Gap zwischen Status quo und Muster wird die Kreativität herausgefordert und Innovationspotentiale werden laut Gassmann eröffnet (Gassmann, Frankenberger und Csik, 2013).

In klassischen Workshop Formaten wird der Kreativitätsprozess dann in dieser Ideenfindungsphase selektiert und in die Integrationsphase überführt. Hierbei wird das neue Geschäftsmodell nach innen und im ökonomischen Umfeld nach außen überprüft und ausgestaltet, bevor es als Prototyp in die Implementierungsphase überführt wird.

Forschung zu Business Model Innovation in der Konsumgüterbranche

Dass BM und BMI ein hoch aktuelles Thema ist, zeigen die Entwicklung der Literatur zu diesem Begriff und die vielen Sonderausgaben zu BM und BMI in wissenschaftlichen Zeitschriften wie Strategic Entrepreneurship Journal (2015), Long Range Planning (2010, 2013), Industrial Marketing Management (2013), Strategic Organization (2013), International Journal of Innovation Management (2013) und R&D Management (2014). Wie erwähnt wird in der Literatur das Thema BMI oftmals mit Technologie und Internetfirmen gleichgesetzt. Hier gilt es zu zeigen, dass BMI auch in klassischen Branchen eine hohe Relevanz hat, und den Firmen in diesen Branchen helfen kann, mittels des „blue ocean“ Ansatzes den Wettbewerbsdrucks zu reduzieren (Osterwalder u. a., 2010).

Zudem weist die aktuelle Forschung im Besonderen in der Analyse von Fallbeispielen deutliche Defizite auf. So empfehlen Peric, Durkin und Vitezic (Peric, Durkin und Vitezic, 2017), dass der Forschungsumfang zukünftiger Studien sich auch auf bestimmte Branchen konzentrieren sollte, um die Theorie aufzubauen und die Gesamtergebnisse zu vergleichen. Diese empirischen Ergebnisse (z.B. Fallstudien) würden sowohl Praktikern als auch Wissenschaftlern helfen, alle Teile zusammenzufügen, um wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Genau an dieser fehlenden Theorie der fallbezogenen Forschung in einer spezifischen Branche soll die Dissertation ansetzen und folgende Fragen beantworten:

- Wie läuft Business Model Innovation in der Konsumgüterbranche ab?
- Welche Faktoren beeinflussen den Prozess?
- Gibt es Muster, die immer wieder erkennbar sind?
- Welche Konsequenzen können durch BMI entstehen?
- Worin bestehen die Unterschiede in Bezug auf die Innovation von Geschäftsmodellen zwischen etablierten Unternehmen und neuen Marktteilnehmern?

Die Konsumgüterbranche

Die Konsumgüterbranche ist eine sehr nahbare und unmittelbare Branche. In fast jeder Lebenslage kommen Verbraucher mit den Erzeugnissen der Konsumgüterbranche in Kontakt. Zudem bietet beispielsweise die Ernährungsindustrie eine solide und robuste Wirtschaftsleistung, die - gemessen an anderen Branchen - krisenunabhängiger ist. Nicht umsonst gilt die Beschreibung der Krisensicherheit der Lebensmittelbranche seit Jahrzehnten: „gegessen wird immer“. Dies zeigt auch die Entwicklung der Konsumausgaben von 1991 bis 2018.

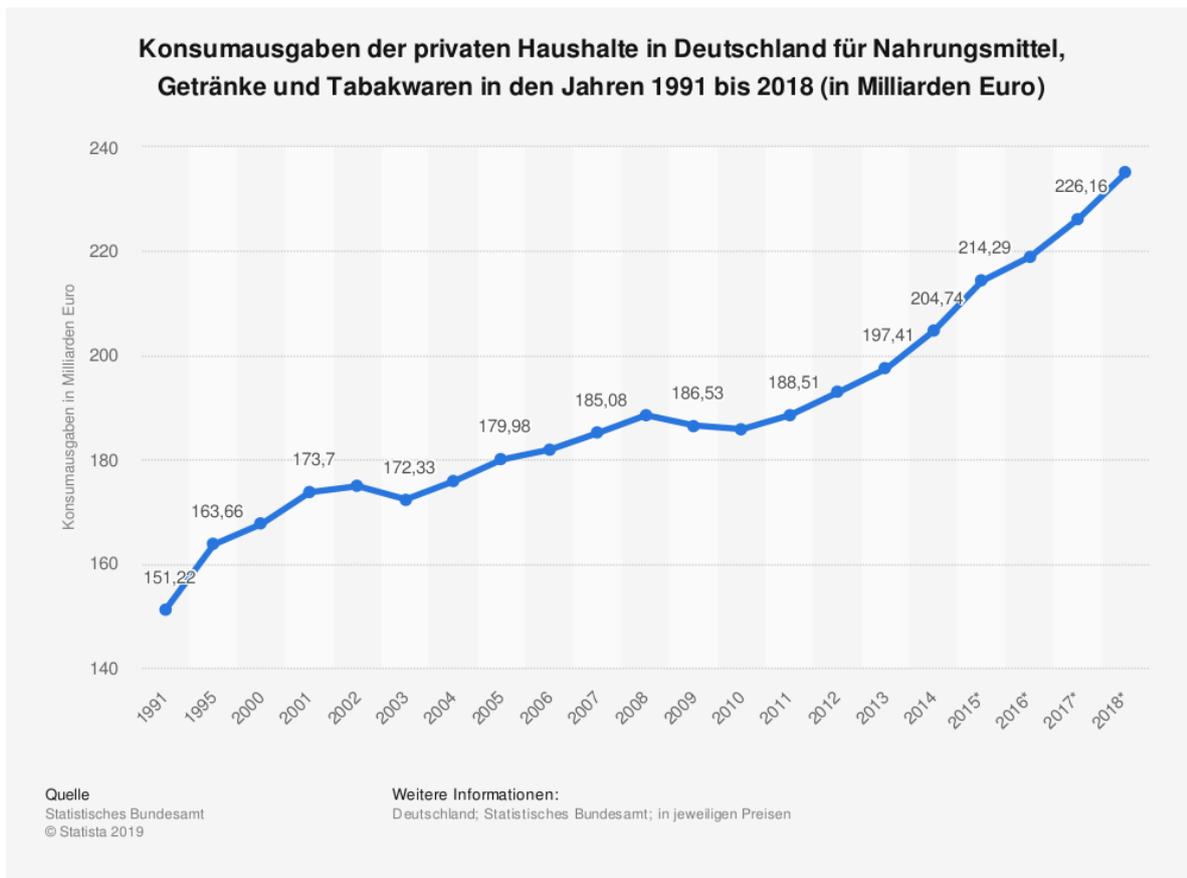


Abbildung 4: Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren in den Jahren 1991 bis 2018 (in Milliarden Euro). Quelle : (Statistisches Bundesamt, 2019)

Die Bundeszentrale für politische Bildung definiert Konsumgüter wie folgt:

„Sachgüter, die unmittelbar der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen und im Gegensatz zu den Investitionsgütern nicht als Produktionsmittel eingesetzt werden. Unterschieden wird in über einen längeren Zeitraum nutzbare Gebrauchsgüter (z. B. Wohnungseinrichtung oder Bekleidung) und Verbrauchsgüter (z. B. Lebensmittel), die nur einmal genutzt werden können“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016).

Somit bietet die Konsumgüterbranche mit dem Fokus auf Lebensmittel und Kosmetika einen hervorragenden Rahmen für die Erarbeitung von Fallstudien im Bereich Business Model Innovation. Sie ist bezüglich der Ausgaben wachsend, es liegen keine Untersuchungen in der aktuellen Literatur vor, und sie stellt eine der gesellschaftlich wichtigsten Branchen dar.

Der Analyserahmen

Da es für den BMI-Ansatz noch keinen etablierten Forschungsrahmen gibt, wird ähnlich wie beim Business Model Navigator der Universität Sankt Gallen (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2017) auf klassisches Innovationsmanagement zurückgegriffen, da diese Disziplin eine lange Tradition in der Analyse und Strukturierung von Innovationsprozessen vorweisen kann.

Da durch die hohe Komplexität der Wechselwirkungen von chaotischen Abläufen bei Innovationen ausgegangen werden kann, ist es eine Herausforderung, in diesen Ablauf Struktur zu bekommen. Dennoch verlassen sich Manager und Organisationen auf strukturierte Systeme, um ihre Innovationstätigkeiten kohärent zu steuern. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, wurden in den letzten Jahren lineare Modelle um Feedbackschleifen und alternative Wege erweitert (Gassmann & von Zedtwitz, 2003). Für die Strukturierung des High-Level-Frameworks, das die wesentlichen Phasen von Geschäftsmodellinnovationen erfasst, erscheint es sinnvoll, eine Grundlage aus der Literatur des Innovationsmanagements zu gewinnen (Frankenberger u. a., 2013). Die Details und Herausforderungen in den einzelnen BMI-Phasen sowie deren Kausalzusammenhänge sollen dagegen empirisch aus Interviews mit Managern der höheren Führungsebene abgeleitet werden.

Die vier Phasen einer BMI abgeleitet aus den klassischen Innovationsprozessmodellen ergeben sich folgendermaßen (Frankenberger u. a., 2013):

1. In der ersten Phase reift die Erkenntnis, dass ein Veränderungs- oder Innovationsprozess von Nöten wird. Die Notwendigkeit zur Veränderung wird klar.
2. Es folgt eine Brainstorming Phase, in welcher innovative Vorschläge und Ideen entwickelt werden. In dieser Phase wird diskutiert, wie die Impulse der ersten Phase reifen und sich entwickeln können. Es wird in dieser Phase ein kreativer Raum geöffnet, und verschiedenen Szenarien werden durchdacht.
3. In der dritten Phase wird es konkreter, und das vielversprechendste Szenarium wird auserwählt und weiter ausgearbeitet. Hier werden Entscheidungen zu konkreten Produkten und Dienstleistungen gefällt. Frankenberger u.a. definieren es als Integrationsphase, da die Idee in einen breiteren Kontext eingebettet und integriert ist. (2013)
4. Die letzte Phase des Innovationsprozesses ist die Reifephase in der die Innovation umgesetzt und auf den Markt gebracht wird.

Diese vier generischen Phasen - nämlich Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung- sollen die weitere Analyse und Rahmenkonstruktion dieser Arbeit leiten.

FORSCHUNGSMETHODE

Forschungsdesign

Die Dissertation soll nach einem abduktiven wissenschaftlichen Forschungsdesign vollzogen werden. Dubois und Gadde erklären die Vorteile der abduktiven Vorgehensweise wie folgt: „Stattdessen haben wir festgestellt, dass der Forscher, indem er ständig von einer Art von Forschungstätigkeit zur anderen und zwischen empirischen Observationen und Theorie hin und her geht, in der Lage ist, sein Verständnis von Theorie und empirischen Phänomenen zu erweitern“ (Dubois & Gadde, 2002).

Sie erklären, dass der vorläufige analytische Rahmen aus artikulierten „Vorurteilen“ besteht. Im Laufe der Zeit entwickelt sich das empirische Verständnis über Feldarbeit und Analyse von Fallbeispielen. Dubois und Gadde halten fest: „Dies liegt daran, dass die Theorie ohne empirische Beobachtung nicht verstanden werden kann und umgekehrt. Der sich entwickelnde Rahmen steuert die Suche nach empirischen Daten. Empirische Beobachtungen können dazu führen, dass unvorhergesehene, aber damit zusammenhängende Probleme identifiziert werden, die in Interviews oder auf andere Weise der Datenerhebung weiter untersucht werden können. Dies könnte zu einer weiteren Notwendigkeit führen, den aktuellen theoretischen Rahmen durch Erweiterung oder Änderung des theoretischen Modells neu auszurichten“ (Dubois & Gadde, 2002, S.555).

Das grundsätzliche Ziel von Forschung ist es, die Theorie mit der empirischen Welt zu konfrontieren, um sich gegenseitig zu befruchten. Dies kann mit dieser Methodik erreicht werden.

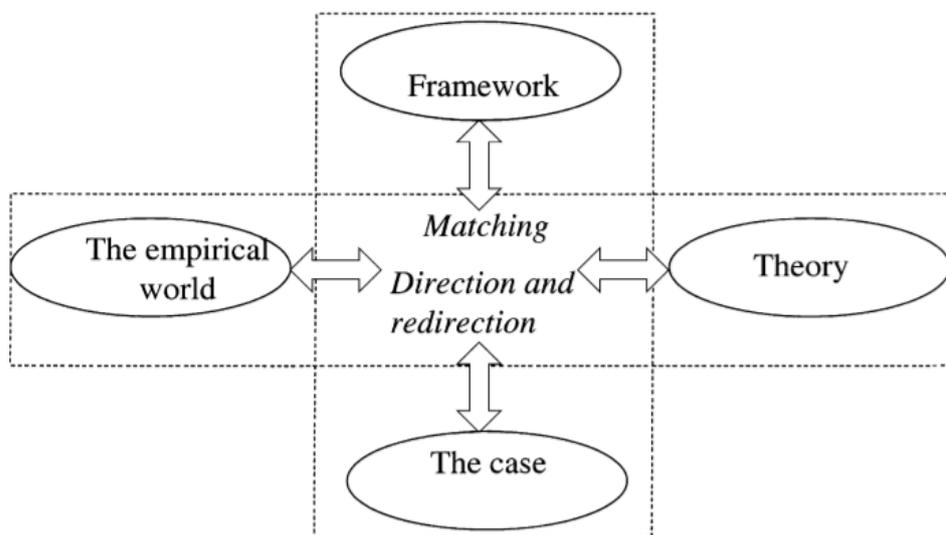


Abbildung 5: Systematische Kombination. Source : (Dubois & Gadde, 2002)

Ein nicht zu unterschätzendes Thema ist das Abgrenzen der empirischen Untersuchung. Die Realität bietet einen nicht begrenzten Rahmen, den es zur Schaffung von Theorie mittels empirischer Methoden sinnvoll einzugrenzen gilt. Eingrenzungsrahmen bieten zum Beispiel Akteure, Branchen, Aktivitäten und Ressourcen. Zwei Arten von Rahmen sind laut Miles (1994)

zu klassifizieren. Der erste bildet einen engen und vorstrukturierten Rahmen mit wenig Spielraum für Abweichungen. Der zweite Rahmen ist eher als lose und sich entwickelnd zu bezeichnen. Beide Rahmen haben ihre Vor- und Nachteile. So bietet der zweite Rahmen die Offenheit, auf dem Forschungsweg wichtige neue Erkenntnisse nicht von vorneherein auszuschließen, und verhindert die Gefahr, dem Forscher blinde Flecke zu erzeugen, die für seine Arbeit aber ggf. von hoher Bedeutung sein könnten. Auf der anderen Seite bietet eine sehr freie Herangehensweise die Gefahr, die Arbeit mit Quellen und Daten zu überladen und den Fokus auf den eigentlichen Kern der Fragestellung zu verlieren (Miles M, 1994). Für eine abduktive Vorgehensweise ist ein eng gesetzter Rahmen von Vorteil, der sich während der Arbeit entwickelt. Dubois und Gadde (2002) erklären den Vorteil wie folgt: „Der Grund für die Annahme eines engen Rahmens ist, dass die Enge den Grad widerspiegelt, in dem der Forscher seine "Vorurteile" artikuliert hat. Der Grund, warum sich der Rahmen während der Studie entwickeln sollte, liegt darin, dass empirische Beobachtungen Veränderungen in der Sicht der Theorie anregen und umgekehrt. Da es mehr als eine Möglichkeit gibt, empirische Daten und Theorie zu kombinieren, besteht immer die Notwendigkeit, die dabei getroffenen Entscheidungen zu klären“.

Fallstudienmethode

Fallstudien zählen laut Piekkari, Welch und Paavilainen (2009) zu den beliebtesten qualitativen Methoden der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts im Bereich internationaler Wirtschaftswissenschaften. Die Prävalenz liegt im Besonderen daran, da sie das Potential hat, neue und bahnbrechende theoretische Erkenntnisse zu generieren. Zudem bietet sie nicht nur, anders als lange manifestiert, die Möglichkeit rein induktiv zu arbeiten, sondern ist auch für eine eingebettete, abduktive Arbeitsweise höchst konstruktiv. So eingesetzt, erweitert sich der Blickwinkel auf die Generierung kausaler Erklärungen als auch auf die Kontextualisierung der Theorie (Welch u. a., 2011).

Diese Arbeit soll diese etablierte qualitative Forschungsmethode nutzen, um herauszufiltern, welche Kriterien für die oben genannten vier Phasen des BMI-Prozesses von Relevanz sind und wie der BMI-Prozess im konkreten Fall abläuft.

Als Teil der Fallstudien sollen Interviews geführt werden. Die Interviews werden mit einem weitgehend offenen Fragebogen auf oberer Management Ebene durchgeführt. Die Forschung bezieht sich also auf die Analyseebene Firma, Individuum (Top Manager und Unternehmer) und Team (Top-Management Ebene) in der Konsumgüterbranche. Es wird davon ausgegangen, dass diese Entscheidungsebene eine Veränderung des Unternehmens in einer solch gravierenden Form entscheiden und aktiv beeinflussen kann. Zudem wird davon ausgegangen, dass diese Managementebene ihre Erfahrungen reflektiert wiedergeben kann.

Auswahlkriterien der Fallstudien

Für die Fallstudien kommen Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen aus Europa in der Konsumgüterbranche in Frage, die selbst einen Business Model Innovation Prozess durchlaufen oder in der Vergangenheit durchlaufen haben. Es sollen etwa zehn Fallstudien erstellt werden.

Ob ein BMI Prozess durchlaufen wurde, wird mit Hilfe der Business Model Canvas und dem Business Model Navigator beurteilt. Dabei wird verglichen, in welchen Bereichen der BMC Veränderungen stattgefunden haben. Es müssen mindestens zwei Bereiche der Business Model Canvas oder ein Kärtchen/Konzept des Business Model Navigators innoviert worden sein, um davon auszugehen, dass Schlüsselemente des Geschäftsmodells eines Unternehmens und/oder der Architektur, die diese Elemente verbindet, verändert wurden und man somit von einer BMI sprechen kann (Foss und Saebi, 2017).

Datenerhebung und Auswertung

Es werden also Fallstudien der Unternehmen aufgebaut und Einzelerkenntnisse zum BMI Prozess dokumentiert. Die Interviews werden transkribiert und die Ergebnisse dann codiert. Die Codierung und Auswertung wird mittels der Software NVivo stattfinden. Anschließend sollen die qualitativ gewonnenen Erkenntnisse erneut mit der Literatur konfrontiert werden, um Parallelen zu anderen Forschungsgebieten zu eruieren und Strukturen des Prozesses zu definieren.

Zu den Interviews wird eine Datenerhebung über die Unternehmen erfolgen, um die Fallstudien zu vervollständigen. Es werden veröffentlichte Presseartikel, zugängliche Wirtschaftsdaten sowie ggf. vorhandene wissenschaftliche Artikel zu den ausgewählten Unternehmen analysiert und zu einem Steckbrief zusammengefasst.

Auf die erste Bewertung der Fallstudien folgt ein iterativer Prozess der Literaturumschließung (Eisenhardt, 1989), der den Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie, die Diskussion der Ergebnisse mit anderen Forschern und die Generierung zusätzlicher Erkenntnisse aus der Praxis ermöglichen soll (Frankenberger u. a., 2013).

ERWARTETE ERGEBNISSE

Erwartete theoretische Ergebnisse

Es wird erwartet, dass mit Hilfe der Fallstudien die Zusammenhänge im Business Model Innovationprozess besser verstanden werden. Geklärt werden soll, welche Auslöser für den BMI Prozess verantwortlich sind und welche Modelle den BMI Prozess theoretisch besser beschreiben könnten. Es soll Literatur aufgebaut werden, die die Prozesse im BMI der Konsumgüterbranche genauer erklären und Ursache und Wirkzusammenhänge klarer machen. Zudem sollen die Auswirkungen auf Mitarbeiter untersucht werden: wie sind diese gegenüber der BMI eingestellt und welche Folgen hat dies?

Zudem wird erwartet, dass es Antworten auf die Einordnung der BMI im strategischen Management geben wird und dass Zusammenhänge zwischen Strategie und BMI sowie die Abgrenzung zur Produkt- oder Prozessinnovation transparenter werden. Es soll zudem am Beispiel von ausgewählten Unternehmen untersucht werden, warum so viel Hoffnung führender CEOs in die BMI Idee gesetzt wird (IBM Institute, 2006), und ob diese auch gerechtfertigt ist.

Erwartete Managementempfehlungen

Als praxisrelevantes Ergebnis wird erwartet, dass die Arbeit Aufschlüsse über den Ablauf des BMI Prozesses geben wird. Manager sollen einen konzeptionellen Rahmen erhalten, mit dem sie erkennen können, welche externen und internen Indizes die Notwendigkeit einer BMI anbahnen. Sie sollen damit die Notwendigkeit zur Initialisierung eines solchen Prozesses erkennen können, und konkrete Ideen und Methoden zum Ablauf des BMI Prozesses bekommen. Fehlerquellen sollen aufgedeckt und benannt werden, um so finanzielle Risiken zu minimieren, die Erfolgsquote zu erhöhen und im Besonderen die Initialisierungshürde für einen BMI Prozess deutlich zu verringern.

Auf dieser Grundlage soll dem Manager die Perspektive eröffnet werden, dass implizit oder explizit immer ein Business Model verwendet wird und dass einzelne Teilbereiche stets vernetzt und in Wechselwirkung miteinander stehen und aktiv, bewusst und strategisch verändert werden können und über die Zeitachse auch müssen.

BIBLIOGRAPHIE

- Bashir, M., Yousaf, A. und Verma, R. (2016) „Disruptive business model innovation: How a tech firm is changing the traditional taxi service industry“, *Indian Journal of Marketing*, 46(4), S. 49–59. doi: 10.17010/ijom/2016/v46/i4/90530.
- Bellman, R. u. a. (1957) „ON THE CONSTRUCTION OF A MULTI-STAGE, MULTI-PERSON BUSINESS GAME.“, *Operations Research*. INFORMS: Institute for Operations Research, 5(4), S. 469. Verfügbar unter: <http://10.0.5.7/opre.5.4.469>.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016) *Konsumgüter | bpb, Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. 6. Aufl. Mannheim. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/wissen/XK4DKX> (Zugegriffen: 1. September 2019).
- Cucculelli, M. und Bettinelli, C. (2015) „Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs“, *Small Business Economics*, 45(2), S. 329–350. doi: 10.1007/s11187-015-9631-7.
- DaSilva, C. M. und Trkman, P. (2014) „Business model: What it is and what it is not“, *Long Range Planning*. doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.004.
- Demil, B. u. a. (2015) „Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship.“, *Strategic Entrepreneurship Journal*. John Wiley & Sons, Inc., 9(1), S. 1–11. Verfügbar unter: <http://10.0.3.234/sej.1194>.
- Demil, B. und Lecocq, X. (2010) „Business model evolution: In search of dynamic consistency“, *Long Range Planning*, 43(2–3), S. 227–246. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
- Dubois Gadde (2002) „Systematic combining: an abductive approach to case research“, *Journal of Business Research*, 55, S. 553–560. doi: 10.4000/books.editionsulm.1636.
- Economist Intelligence Unit (2010) „Business 2010 Embracing the challenge of change - A report of the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP“, *The Economist Intelligence Unit*. doi: 10.1037/004446.
- Eisenhardt, K. M. (1989) „Building Theories from Case Study Research“, *Academy of Management Review*, 14(4), S. 532–550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385.
- Foss, N. J. und Saebi, T. (2017) „Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come , and Where Should We Go ?“, 43(1), S. 200–227. doi: 10.1177/0149206316675927.

- Frankenberger, K. u. a. (2013) „The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges“, *International Journal of Product Development*, 18(3/4), S. 249. doi: 10.1504/IJPD.2013.055012.
- Frankenberger, K., Weiblen, T. und Gassmann, O. (2013) „The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges“, (January). doi: 10.1504/IJPD.2013.055012.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. und Csik, M. (2013) *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator (German Edition)*. Kindle-Ver. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. und Csik, M. (2017) *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator; 2. Auflage*. Carl Hanser Verlag München.
- IBM Institute (2006) „IBM Global CEO Study: Innovation Horizon“.
- Joan Magretta (2002) „Magretta - 2002 - Why Business Models Matter. - Harvard Business Review.pdf“, *Harvard business review*.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009) „Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game“, *The Boston Consulting Group, Boston, MA*. doi: 10.3395/vd.v1i4.62en.
- Miles M, H. M. (1994) „Qualitative data“, *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Mitchell, D. und Coles, C. (2003) „The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation.“, *Journal of Business Strategy*, 24(5), S. 15. Verfügbar unter: <http://10.0.4.84/02756660310504924>.
- Osterwalder, A. (2004) *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*. Verfügbar unter: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_R_4210.P001/REF.pdf.
- Osterwalder, A. u. a. (2010) *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.*, *Booksgooglecom*. doi: 10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. und Tucci, C. L. (2005) „Clarifying Business Models: Origins , Present , and Future of the Concept“, 16.
- Peric, M., Durkin, J. und Vitezic, V. (2017) „The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey“, *SAGE Open*. SAGE Publications Inc., 7(3), S. 1–13. doi: 10.1177/2158244017733516.
- Piekkari, R., Welch, C. und Paavilainen, E. (2009) „The Case Study as Disciplinary Convention“, *Organizational Research Methods*, 12(3), S. 567–589. doi: 10.1177/1094428108319905.
- Plüntsch, E. (1954) „Wer ist der eigentliche Begründer der Teewurstfabrikation in Rügenwalde?“
- Roy Suddaby (2010) „Editors’s comments: Construct clarity in theories of management and organization“, *Academy of Management Review*, 35(3), S. 346–357.
- Schneider, S. und Spieth, P. (2013) „BUSINESS MODEL INNOVATION : TOWARDS AN INTEGRATED FUTURE RESEARCH AGENDA“, 17(1). doi: 10.1142/S136391961340001X.
- Statistisches Bundesamt (2019) *Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren in den Jahren 1991 bis 2018 (in Milliarden Euro)*, *Statistisches Bundesamt*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161565/umfrage/konsumausgaben-der-privaten-haushalte-in-deutschland->

- fuer-nahrungsmittel-zeitreihe/ (Zugegriffen: 8. September 2019).
- Teece, D. J. (2010) „Business Models, Business Strategy and Innovation“, *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), S. 172–194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Welch, C. u. a. (2011) „Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research“, *Journal of International Business Studies*, 42(5), S. 740–762. doi: 10.1057/jibs.2010.55.
- Zott, C. und Amit, R. (2007) „Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms“, *Organization Science*, 18(2), S. 181–199. doi: 10.1287/orsc.1060.0232.
- Zott, C. und Amit, R. (2010) „Business Model Design: An Activity System Perspective“, *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), S. 216–226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
- Zott, C., Amit, R. und Massa, L. (2011) „The business model: Recent developments and future research“, *Journal of Management*, 37(4), S. 1019–1042. doi: 10.1177/0149206311406265.

AUTOR

Elmar Ferdinand PLÜNTSCH

Elmar Plüntsch (1983 geboren) ist ein deutscher Unternehmer der Lebensmittelbranche. Er ist



Eigentümer einer mittelständischen Wurstfabrik, die in 5. Generation Rügenwalder Spezialitäten herstellt. In seiner Familie wurde 1860 das bekannteste Markenprodukt im deutschsprachigen Wurstbereich, die Rügenwalder Teewurst erfunden.

Geboren und aufgewachsen ist er im nordhessischen Bad Arolsen, wo er 2003 sein Abitur ablegte. Seit dem Tod seines Vaters im Jahr 2002 ist er in der Entwicklung des Familienbetriebes involviert. Im Anschluss an seine Schullaufbahn studierte er die Ingenieurwissenschaft Lebensmitteltechnologie an der für Wurstwaren bekannten Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe und legte dort seine Diplomarbeit mit 1.0 als Lebensmitteltechnologe mit dem Schwerpunkt Fleisch und Wurstwaren ab. Im Anschluss stieg er Vollzeit in das Unternehmen Rügenwalder Spezialitäten ein und absolvierte einen Executive MBA mit dem Schwerpunkt General Management an der FHDW in Paderborn. Seinen Master schrieb er im Bereich strategisches Management und schloss das Studium 2010 erfolgreich ab.

2018 entschloss sich der Autor zum Beginn eines Doctors of Business Administration im Bereich Business Model Innovation, um sein Unternehmen für die Zukunft weiter auf Erfolgskurs zu halten.

Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei- und dreistufigen Vertriebskanälen

ZUSAMMENFASSUNG

Angesichts des steigenden Sanierungsbedarfs im Gebäudebestand und der wachsenden Orientierung an ökologischen Themen steigt die Nachfrage in der Heizungs-, Klima- und Lüftungsbranche seit Jahren signifikant an. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurden effiziente Anlagentechniken geschaffen, welche effizient über mehrstufige Vertriebskanäle verkauft werden sollen. Die vorliegende Arbeit stellt die Potentiale und Legitimationen eines Multi-Channel-Vertriebssystems, insbesondere für Unternehmen dieser Branche, dar. Zudem werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Forschungsmethoden kundenwirksam in verschiedene Vertriebswege und Online Medien eines bestehenden Absatzsystems integriert werden können. Das TA-Modell (Technology Acceptance Model) wird im Rahmen der Arbeit erweitert und somit vom einfachen Konsumgütermarkt auf einen anspruchsvollen Multichannel-Gebrauchsgütermarkt zugeschnitten.

EINLEITUNG

Forschungsfeld

Durch die Einführung und Verbreitung des Internets resultieren für den Vertrieb von Produkten zahlreiche neue Potentiale jedoch auch Herausforderungen (Duffy & Dale, 2002, S. 432; Bruns, 2009, S. 87): Gemäß einer 2018 durch ARD/ZDF veröffentlichten Studie, nutzen mehr als 90% der deutschen Konsumenten ab 14 Jahren das Internet, 39 % täglich (ARD, 2019, S. 1). Rund 83% haben bereits Einkäufe über das Internet getätigt und rund 67% tun dies regelmäßig (Statistisches Bundesamt, 2018, S. 26). Vor allem Gebrauchsgüter (52% der Käufe) werden über das Internet bezogen.

Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen gefordert, neben den klassischen Vertriebskanälen, beispielsweise über Vertreter oder Einzelhändler, auch ergänzende Kanäle z.B. auch das Internet zu nutzen, um mit Kunden in Kontakt zu treten und die Produktrezeption proaktiv zu steuern (Timmers, 1998, S. 3-4). Unter dem Schlagwort Multi-Channeling werden heute Strategien der Kommunikation, Interaktion, Transaktion und des Vertriebs von Produktion und Dienstleistungen verstanden (Bolotaeva & Cata, 2010, S. 1; Saravankumar & SunganthaLakshmi, 2012, S. 444), die mehrere Absatzkanäle parallel, ergänzend oder integrativ im Marketing Prozess nutzen (Pieterse, 2011, S. 4).

Zusätzliche Vertriebskanäle jedoch, verursachen Kosten: So sind die Aufwendungen von deutschen Unternehmen für digitale Werbung zwischen 2013 und 2018 um rund 40% auf 2,1 Milliarden Euro gestiegen (Statista, 2019, online). Experten bezweifeln, ob sie diese Ausgaben für einen zusätzlichen Vertriebskanal je durch Umsatzsteigerungen decken können und vermuten Konflikte mit traditionellen Vertriebswegen (Kumar & Ruan, 2006, S. 292) z.B. eine Minderung des Gewinns für den Einzelhändler, als auch den Hersteller, da Kannibalisierungseffekte auftreten. Informieren sich Kunden selbständig sind sie in geringerem Umfang

für die Beratung durch vor Ort Experten offen. Vielfach können spezifische Qualitäts-Informationen nicht richtig eingeordnet werden, was die Abwanderung von Kunden an preiswertere Wettbewerber begünstigt (Lipowski & Bondos, 2016, S. 520).

Andererseits können bei adäquater Steuerung verschiedener Vertriebskanäle auch Synergieeffekte generieren und somit die Reichweite von Unternehmen bei Konsumenten steigern (Zhang et al., 2007, S. 79). Vor Ort Beratung kann durch Online Medien unterstützt werden und Online-Repräsentation kann das Interesse von Kunden an persönlicher Beratung wecken. (Friedman & Furey, 1999, S. 25-28; Otto & Chung, 2000, S. 185-186). Kunden die aufgrund räumlicher Distanz nicht vom klassischen Vertriebsnetz angesprochen werden können, erhalten über Online-Medien dennoch einen umfassenden Einblick in die Produktpalette des Anbieters. Somit können Kaufabschlussraten erhöht und im vor Ort Vertrieb Kosten eingespart werden (Steinfeld, 2002, S. 2921; Steinfeld et al., 2001, S. 1).

Unternehmen benötigen somit Strategien, um Multi Channeling unter Einbindung von Online-Medien wirksam und dennoch wirtschaftlich zu betreiben.

Problematisierung, Relevanz und Wert

Multi-Channel Vertriebssysteme, die mehrere Vertriebskanäle gezielt integrieren, z.B. die enge Zusammenarbeit mit Online-Intermediären, sind bei internationalen Großkonzernen in der Konsumgüterbranche bereits seit den 1990er Jahren selbstverständliche Praxis und haben starkes Wachstum im internationalen Wettbewerbsumfeld vielfach erst ermöglicht (Brondoni, 2018, S. 143-145; Ganesan et al., 2009, S. 84). International haben die Umsätze im Bereich E-Commerce sich seit 2014 beinahe verdreifacht auf 3.453 Milliarden USD (erwartet 2019) (Statista, 2019/II, online).

Deutsche Unternehmen, die bereits auf klassische Vertriebskanäle vertrauen und mit diesen gewachsen sind, sind jedoch vielfach noch im Hintertreffen bei der Erschließung zusätzlicher Absatzwege: Sie erkannten damit im Vergleich zu anderen europäischen und US-amerikanischen Wettbewerbern erst spät die Bedeutung des Internets (Taylor, 2000, online).

Obwohl Deutschland heute den fünftgrößten Online-Konsumentenmarkt weltweit darstellt (Burstein & LaMontagne, 2015, online), und rund 50% der deutschen Konsumumsätze heute Online realisiert werden, fehlt es vielen deutschen Anbietern immer noch an Expertise und Zugang zum Medium Internet (Fuchs, 2018, online).

Diese Problematik betrifft insbesondere den Vertrieb von kontrollierter Wohnraumlüftung (KWL). Angesichts einer zunehmenden Orientierung auf ökologische Werte und resultierenden Sanierungsbedarf im Gebäudebestand stellt dieser Marktsektor eine technologische Entwicklungs- und Wachstumsbranche dar. Nur mit modernster Anlagentechnik gelingen energieeffiziente Lösungen, die den Energieverbrauch für Gebäudeklimatisierung minimieren und damit CO₂ einsparen (Fachverband Gebäude-Klima e.V., 2019, S. 1-2).

Trotz des hohen Absatzpotentials an private und auch gewerbliche Kunden (Bauträger) fällt KWL-Anbieter eine effektive Kombination verschiedener Absatzkanäle, beispielsweise vor Ort Beratung, Baumarkt und Online-Direktvertrieb schwer: Produkte der kontrollierten Wohnraumlüftung sind vielfach komplex und online bzw. im Verbrauchermarkt für Laien und selbst für Fachleute in der Baubranche oft schwer zu erklären. Preise für KWL Produkte sind nicht

immer einheitlich festzulegen, sondern hängen von Einbausituation und Objektgestaltung ab. Eine Differenzierung von Billiganbietern im Baumarktsegment ist vielfach nur über die Produktdetails und persönliche Planung möglich. Privatkunden, Fachhandwerker, Planer und Architekten benötigen individuell zugeschnittene Lösungen und sind auf die Beratung von Experten angewiesen. Anbieter kontrollierter Wohnraumlüftung verlieren so jedoch den direkten Zugang zu Kunden und scheitern daran, den Wert der Marke und der Produktqualität zu vermitteln (Geppert, 2019, online).

Diese Problematik wurde im Zuge einer Befragung von Architekten, Planern, Fachhandwerkern und Privatkunden bei Zehnder AG, einem Anbieter von Heizungs- und Lüftungstechnologie für die Baubranche in besorgniserregender Weise offen Kund: Von den zu einem Workshop zum Thema Komfortlüftung eingeladenen Architekten, war der Mehrzahl der Teilnehmer gar nicht bekannt, dass Zehnder AG, die sich als Marktführer in zentraler Lüftungstechnik sieht, überhaupt diese Produkte herstellt. Zwar werden Technologien von Zehnder AG im Planungsalltag genutzt, es besteht jedoch kein Bezug zum Unternehmen als Marke. Die Werbebotschaften des Konzerns erreichen offensichtlich die Fachanwender nicht.

Für 41 % der im Rahmen einer quantitativen Umfrage befragten Endkunden (Neubauer), die in 2016 durchgeführt wurde, ist die Frage der Lüftungsanlage für ihr Projekt anfänglich gar nicht von Interesse. 29% wurden von den planenden Architekten überhaupt nicht zum Thema kontrollierte Wohnraumlüftung informiert. Für die Kunden, die kontrollierte Wohnraumlüftung nutzen, kamen die Empfehlungen hierzu in 60% der Fälle jedoch von Baufachleuten (Architekten, Planern und Fachhandwerkern). Bauherren, die sich für kontrollierte Wohnraumlüftung entschieden haben, weisen ein höheres Bewusstsein für die Potentiale von dieser Technologie im Bauwesen (Schutz vor Schimmel und Feuchtigkeit, Verbesserung des Raumklimas und der Energieeffizienz) auf als die Gesamtstichprobe der Bauherren.

Hieraus lässt sich folgern, dass im Hinblick auf die Kommunikation des Produkts kontrollierte Wohnraumlüftung bei vielen Bauherrn ein Beratungsdefizit besteht. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass Architekten, Handwerker und Fachplaner nicht gezielt und nicht markenspezifisch informieren. Andererseits resultiert es daraus, dass private Bauherren zu produkt- und markenspezifischen Informationen wenig Zugang finden. Dies lässt auf Defizite im Hinblick

- a) Auf die Implementierung einer Multichannel Marketing Strategie, die Kunden und Planer, Architekten und Handwerker auf verschiedenen Wegen anspricht, und
- b) auf die mangelhafte Einbindung von Online-Medien über die sich Endkunden (ebenso wie Experten) gezielt über Marke und Produkte informieren könnten, schließen.

Praktische Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es der Zehnder AG sowie anderen Unternehmen der Heizungs- Klima- und Lüftungs- Branche und verwandter verbraucherbezogener Technologie-Sektoren die Potentiale und Limitationen eines Multichannel Vertriebssystems gegenüberzustellen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie verschiedene Vertriebswege und auch Online Medien kundenwirksam in ein bestehendes Absatzsystem integriert werden können.

Die Arbeit beantwortet damit folgende **Forschungsfragen**:

1. Welche Chancen und Risiken bietet die Einbindung von zusätzlichen Vertriebskanälen v.a. im Online-Bereich in eine Vertriebsstrategie insgesamt und v.a. für Unternehmen der Klima- und Lüftungsbranche?
2. Wie kann der Kundenerfolg von Multi Channel Vertrieb gemessen und bewertet werden?
3. Welche Moderatoren wirken auf den Erfolg eines Mehrkanalvertriebssystems ein und sind bei der Planung somit besonders zu berücksichtigen?
4. Welche Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Multi Channeling bestehen? Wie können also verschiedene Verkaufskanäle und auch Online-Marketing beim Vertrieb technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter effektiv integriert werden?

Aufgrund der systematischen Beantwortung dieser Forschungsfragen mittels theoretischer Analyse und einer empirischen Erhebung unter Architekten, Fachhandwerkern, Fachplanern und Konsumenten wird der Zielgruppe „Unternehmen in Heizungs- Klima- und Lüftungstechnologie“ verdeutlicht, welche Marketing-Effekte durch einen Multichannel Vertrieb und Einbeziehung virtueller online-Medien bei Planern und Kunden der Zehnder AG beobachtet werden und welche Erfolgsvoraussetzungen resultieren. Die Arbeit ermutigt KWL-Anbieter bei der Planung Vertriebskonzeptes proaktiv mehrere Absatzkanäle zu kombinieren und dabei Online-Medien einzubeziehen, indem ihre Potentiale voll ausgeschöpft und mögliche Risiken des Multi Channelings kontrolliert werden.

Die oben formulierten Leitfragen sind auch von akademischem Interesse. Erfolgsvoraussetzung bzw. Umsetzungsstrategien des Multi Channel Marketings unter Einbindung virtueller Medien sollen aufgrund eines systematischen Reviews bisheriger empirischer Studien identifiziert werden. Es wird ein Modell entwickelt, das Stellgrößen, für die Gestaltung von Multi Channel Vertriebsstrategien systematisiert und erklärt, in welchem Umfang diese auf den Vertriebserfolg wirken. Dieses Modell soll zunächst empirisch qualitativ (Interviews) fundiert werden und wird schließlich empirisch mittels quantitativer Methoden (Konsumentenbefragung) validiert. Die wissenschaftliche Forschung wird somit durch ein umfassendes Erklärungsmodell, welches Anforderungen an den Mehrkanalvertrieb auch hinsichtlich ihrer kausalen Wechselbeziehungen und Erfolgsbeiträge darstellt bereichert. Es wird also ein **deduktiver Forschungsansatz** gewählt. Der vorläufige Literaturüberblick im folgenden Abschnitt macht deutlich, dass ein solcher Ansatz bislang einzigartig ist.

LITERATURÜBERBLICK

Im Folgenden soll ein kurzer Literaturüberblick gegeben werden, um aufzuzeigen, inwiefern die geplante Arbeit gegenüber bisherigen Untersuchungen einen neuen und bislang einzigartigen wissenschaftlichen Beitrag leistet. Aus den Ergebnissen bisheriger empirischer Arbeiten soll ein vorläufiges Forschungsmodell abgeleitet werden.

Kundenorientiertes Marketing als theoretischer Bezugsrahmen für Multichannel Strategien

Seit seinen Anfängen hat sich Marketing kontinuierlich von einer produktfokussierten hin zu einer kundenorientierten Perspektive gewandelt. Wurde Mitte des letzten Jahrhundert noch die Präsentation des Produkts und seiner Vorteile gegenüber dem Kunden mit dem Ziel der Maximierung der Erträge und Renditen des Unternehmens als zentrale Aufgabe des Marketings gesehen (Rappaport, 1998, S. 35), steht heute die Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden im Zentrum einer holistischen Marketing Strategie (Meffert, 1998, S. 10-13). Aktives Kundenbeziehungsmanagement beruht darauf, eine langfristige Interaktion mit dem Kunden zu schaffen, die den gesamten Kaufentscheidungsprozess und auch die Nachkaufphase einschließt (Buttle, 2002, S. 14-15). Somit entwickelt der Kunde eine persönliche Beziehung zu Unternehmen und Produkt, was die Grundlage für Weiterempfehlung, wiederholtes Kaufverhalten und auch langjähriges Vertrauen in die Marke darstellt (Payne & Frow, 2005, S. 167-168).

Kundenbeziehungsmanagement stellt damit einen unternehmensstrategischen Ansatz dar, der alle kundenorientierten Prozesse im Unternehmen und auch bei Wertschöpfungspartnern betrifft (Aaker, 1996, S. 114-115). Der Customer Journey Ansatz geht davon aus, dass Kunden über verschiedene Berührungspunkte immer wieder mit dem Unternehmen in Beziehung treten und dass das Zusammenwirken dieser Berührungspunkte schließlich den Ausschlag für Kaufverhalten und Kundenloyalität gibt (Thompson & Kolsky, 2004, S. 1; Puccinelli et al., 2009, S. 17).

Marketing entfaltet dann idealtypische Wirkung, wenn es gelingt, den Kunden auf verschiedenen Kanälen immer wieder mit dem Produkt und der Markenbotschaft in Kontakt zu bringen und dabei auch zu aktiver Interaktion zu ermutigen (Punj, 2012, S. 791; Edelman & Singer, 2015, S. 1). Der Kunde wird somit zu einem selbstbestimmten Partner im Marketingprozess, versorgt sich selbständig mit weiterführenden Informationen und wird durch gezielte Marketeraktion damit idealerweise auch selbst zum Botschafter für Marke und Produkt (Janson, 2012, 8; Court et al., 2009, 4).

Multi-Channeling Strategien im Produktvertrieb stellen einen wesentlichen Bestandteil eines kundenorientierten und interaktionsbezogenen Marketing-Ansatzes dar (Neslin & Shankar, 2009, S. 70). Gemäß Neslin et al. (2005, S. 96) ist Multi Channel Customer Management "... the design, deployment, coordination, and evaluation of channels through which firms and customers interact, with the goal of enhancing customer value through effective customer acquisition, retention, and development."

Zentral für die Effektivität der Nutzung mehrere Vertriebskanäle an statt eines einzigen ist durch Multi Channeling den Kundenkontakt zu intensivieren (Neslin et al., 2005, S. 95) und

Kunden häufiger und in verschiedenen Variationen anzusprechen und zur Involvierung mit dem Produkt und der Marke zu motivieren (Dholakia, 2010, S. 87-88).

Messung des Erfolgs von kundenorientierten- Marketings im Technologiesektor

Wie kann jedoch beurteilt werden, ob kundenorientiertes Marketing tatsächlich beim Kunden ankommt? Mit dem Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM) hat Davis ein Konzept entwickelt, aufgrund dessen determiniert werden kann, wie Kunden neue Technologien rezipieren und durch welche Parameter diese Rezeption bestimmt wird (Davis, 1993, p. 475-476; Davis et al., 1989, S. 982). Das TAM geht davon aus, dass die tatsächliche Akzeptanz eines Systems aus der Einstellung resultiert, die Nutzer gegenüber einer Technologie entwickeln. Diese wiederum entsteht aus der wahrgenommenen Nützlichkeit eines Systems und der wahrgenommenen Einfachheit der Anwendung (Wetzels, 2003, p. 5). Die technischen Eigenschaften eines Systems ebenso wie soziale Einflüsse, Normen und Werte sind nun dafür verantwortlich, inwiefern Nutzer diese Wahrnehmung von Einfachheit und Nützlichkeit für eine Technologie entwickeln (Davis, 1985, p. 25).

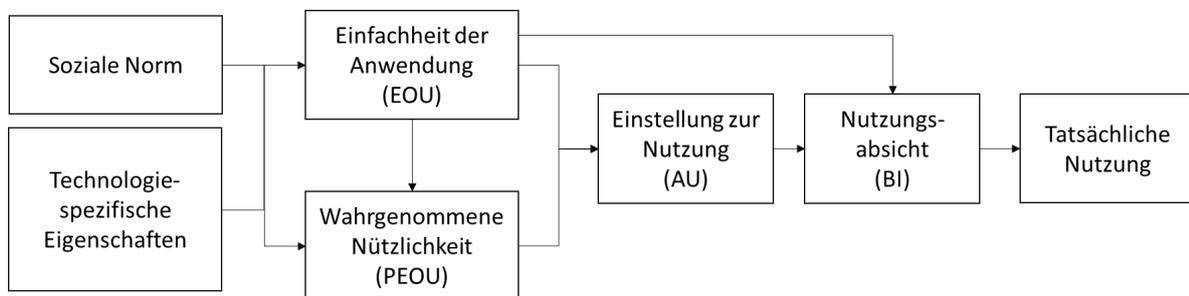


Abbildung 2: Technologie-Akzeptanz-Modell als anerkannter Standard der Messung der Nutzerakzeptanz von technischen Systemen

Eigene Darstellung beziehungsweise auf Davis et al. (1989), S. 985.

In der Literatur wurde das Technologie-Akzeptanz-Modell vielfach für verschiedene Technologien und vor allem auch Internetanwendungen und E-Commerce bestätigt (King, 2006, S. 740; Pavlou, 2003; Vijayasarathy, 2004, S. 747). Das Technologie Akzeptanz Modell eignet sich somit grundsätzlich auch, um zu beurteilen, ob eine Multichannel Strategie für technologische Produkte wie kontrollierte Wohnraumlüftungssysteme, bei den Kunden auf Akzeptanz stößt und auf welche Aspekte der Strategiegestaltung dies zurückzuführen ist. Somit lässt sich eine erste zentrale Hypothese **H_z** für die Arbeit ableiten, welche im Weiteren zu differenzieren ist: **H_z**: Die Akzeptanz von Multichannel Strategien für technologische Produkte beim Kunden und damit die Kaufabsicht für diese Produkte wird determiniert durch die Konzeption der Strategie sowie weitere zu definierende Moderatoren.

Bisherige empirische Untersuchungen zu Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren des Multichannel-Marketings

Zahlreiche empirische Studien haben sich bereits mit Determinanten des Erfolgs von Multichannel Strategien beim Konsumenten/ Kunden und resultierenden Erfolgsanforderungen beschäftigt. Ein vorläufiges systematisches Review gibt einen tabellarischen Überblick über empirische Publikationen, die sich mit Anforderungen und Erfolgsfaktoren des Multichannel Marketing befassen. Hierzu werden mittels der Schlagwortkombination „multichannel marketing“ AND empirical AND customer Untersuchungen in anerkannten Journals, die zwischen 2010 und 2019 erschienen sind, identifiziert. Neben Publikationsjahr, Autor und Stichprobe/ Method werden Erfolgsmaße für Multichannel Marketing, Moderatoren der Erfolgswirkung beim Kunden sowie identifizierte Erfolgsfaktoren zunächst tabellarisch (Tabelle 1) erfasst. Aufgrund der Ergebnisse können bisherige Forschungsschwerpunkte, bewährte Methoden und aufgefundene Zusammenhänge systematisiert und Forschungslücken aufgezeigt werden (Eisend, 2004, S. 8-14).

Insgesamt wurden vorläufig 12 Studien ausgewertet. Diese Analyse wird im Zuge der Ausarbeitung weitergeführt, um noch zuverlässigere Ergebnisse und möglicherweise weitere Kategorien zu gewinnen.

Die Mehrzahl der Studien (zehn) wenden quantitative Methoden (Strukturgleichungsmodell, Regression, ANOVA) an. Zwei Studien (Klaus & Nguyen, 2013, Kumar, 2010) basieren auf qualitativer Forschung. Alle identifizierten Studien befassen sich mit der Rezeption von Kaufangeboten durch Kunden. Die meisten Studien sind auf das Verbrauchsgütersegment bezogen. Klaus und Nguyen (2013) betrachten jedoch Dienstleistungsangebote im Bankenwesen, Vogel und Paul (2015) untersuchen Telefondienstleistungen.

Tabelle 1: Empirische Studien zu Erfolgswirkungen und Erfolgsfaktoren von Multi Channeling beim Kunden

Eigene Darstellung - Folgeseite

Jahr	Autor	Stichprobe/ Methode	Erfolgsmaße von Multichanneling	Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel Vertrieb	Erfolgsfaktoren der Multichanneling Konzeption
2010	Kumar	Case Study B2C qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Lifetime Value der Kundengruppen: • Konsumpotential und Ansprechbarkeit durch Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung von Kundengruppen nach ihrem Lifetime Value • Gezielte Ansprache von spezifischen Kundengruppen über ausgewählte Kanäle und Kanal kombinationen
2011	Chiu et al.	Taiwan Konsumentenbefragung Verbrauchsgüter SGM	<ul style="list-style-type: none"> • Grad des Free-Ridings von Kunden (-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interneterfahrung • Wechselkosten • Burggraben hinsichtlich Qualität und Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der Kanalintegration • Vermeidung Free-Riding durch Kanalqualität
2011	Gabisch et al.	Konsumentenbefragung über virtuelles Medium Verbrauchsgüter Second Life SGM	<ul style="list-style-type: none"> • Markeneinstellung und Kaufabsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografische Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Wirksamkeit der Kanäle • Kongruenz der Kanäle mit dem Selbstbild • Verhaltenskongruenz der Kanäle
2012	Hsiao et al.	Taiwan Konsumentenbefragung Verbrauchsgüter Hierarchische Mittelwertvergleiche	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundentyp • Nutzwertvorstellung der Kunden • Wertvorstellung der Kunden • Rahmenfaktoren des Kaufs 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination verschiedener Kanäle, um alle Kundentypen zu erreichen

Jahr	Autor	Stichprobe/ Methode	Erfolgsmaße von Multichanneling	Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel Vertrieb	Erfolgsfaktoren der Multichannel Konzeption
2013	Klaus & Nguyen	Interviews mit Führungskräften Bankenwesen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenwert 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundentyp • Nutzer traditioneller Kanäle sind werthaltiger 	<ul style="list-style-type: none"> • Channel Gestaltung nach Produkttyp hedonisch/ utilitaristisch
2013	Kushwawa & Shankar	Konsumentendatenbank Verbrauchsgüter Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der genutzten Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkttyp (hedonistisch/utilitaristisch) • Konsumrisiko • Demografische Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Multichannel Consumer sind wertvoller
2014	Venkatesan et al.	Kundendatenanalyse Bekleidungsbranche Regression	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer bis zur Akzeptanz eines Kanals 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenheterogenität • Kaufbezogene Moderatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit der Ansprache über einen Kanal • Attribute des Kanals
2014	Wang	Konsumentenbefragung Elektronische Konsumartikel SGM	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl des Channels 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumententyp • Produktmerkmale • Sucherfahrung/ Involvement des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommener Nutzen der Kanalnutzung • Wahrgenommene Kosten der Kanalnutzung
2015	Pantano & Viasone	Konsumentenbefragung Italien Bekleidungsindustrie SGM TAM!!	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufhäufigkeit je Kanal • Rendite • Bestellvolumen • Wechselhäufigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Service Qualität • Zufriedenheit mit Produkt • Konsumenten-Hersteller Beziehung • Interneterfahrung • Demografische Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Shop-Atmosphäre • Kanalverfügbarkeit
2015	Vogel & Paul	Konsumentenbefragung von Telekomkunden Regression TAM	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsqualität • Wiederkaufabsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene kanalspezifische Preisdifferenzierung • Online Werbung • Online Abwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommener Wert • Preisfairness • Begrenzte Selbstbestimmung

Jahr	Autor	Stichprobe/ Methode	Erfolgsmaße von Multichanneling	Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel Vertrieb	Erfolgsfaktoren der Multichannel Konzeption
2016	Hammerschmidt	Konsumentenbefragung im Gemüsehandel SGM	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung von Produkt und Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Bequemlichkeit • Gebühr • Auswahl • Vertrauen
2016	Kumar	Wein und Spirituosen Einzelhandel, Kundendatenanalyse von Onlinekäufen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgaben für Produkt • Cross-Buying 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundeneinstellung • Social Media Erfahrung • Demografische Parameter • Werbeintensität 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte der Webseite • Social Media Teilnahme des Kunden auf Webseite • TV und Email Marketing

Erfolgsmaße der untersuchten Multichannel-Strategien lassen sich anhand der Kategorien des Technology Acceptance Modells zuordnen.

- Zwei Studien erheben die Einstellung der Kunden zur Nutzung des angebotenen Produktes/Services, anhand ihrer Markeneinstellung (Gabisch et al., 2011) sowie der Kundenzufriedenheit (Hammerschmidt, 2016).
- Die Nutzungsabsicht wird von Vogel & Paul (2015) über die Beziehungsqualität und Wiederkaufabsicht, von Venkatesan et al. (2014) über die Dauer bis zur Akzeptanz eines Kanals, von Gabisch (2016) über die Nutzungsabsicht und von Chiu et al. (2011) sowie Pantano & Viassone (2015), ex Negativo über die Wechselhäufigkeit über den Grad des Free Ridings erhoben.
- Die Mehrzahl der Studien bezieht sich auf die tatsächliche Nutzung des Kanals (Kushwawa & Shankar, 2013; Wang, 2014; Pantano & Viassone, 2015) bzw. den Kauf des Konsumprodukts (Hsiao et al, 2013; Pantano & Viassone, 2015; Kumar, 2016).

Zahlreiche Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel Marketing werden in der empirischen Literatur zitiert. Diese lassen sich, gemäß der Kategorisierung Neslin et al. (2006, S. 103) in Produktspezifische und kundenspezifische Aspekte, soziale Determinanten der Kundenrezeption sowie situative Aspekte untergliedern.

- Produktspezifische Moderatoren umfassen beispielsweise Produktmerkmale (Wang, 2014), Produkttyp (Kushwawa & Shankar, 2013) Produktqualität (Hammerschmidt, 2016) wahrgenommene Service Qualität (Pantano & Viassone, 2015; Chiu et al., 2011), Preisdifferenzierung (Vogel & Paul, 2015).
- Kundenspezifische Moderatoren betreffen Konsumpotential und Konsumeinstellung der Kunden (Kumar, 2010; Hsiao et al., 2012; Venkatesan et al., 2014), Internet- Social Media und Sucherfahrung der Konsumenten (Chiu et al., 2011; Pantano & Viassone, 2015; Wang, 2014; Kumar, 2016) sowie demografische Aspekte (Gabisch et al., 2011, Kushwawa & Shankar, 2013).
- Soziale Moderatoren der Kundenrezeption betreffen das Involvement der Kunden mit dem Produkt (Wang, 2014), die Beziehung zwischen Konsumenten und Hersteller (Pantano & Viassone, 2015), sowie die soziale Prägung (Klaus & nguyen, 2013) und die Wertvorstellungen der Kunden (Hsiao et al., 2015).
- Situative Moderatoren beziehen sich auf Rahmenfaktoren des Kaufs (hsiao et al., 2012; Venkatesan et al., 2014), wahrgenommenes Konsumrisiko (Kushwawa & Shankar, 2013) und Werbeaktivitäten sowie Abwicklungskonditionen des Anbieters (Vogel & Paul, 2015).

Schließlich lassen sich folgend Neslin et al. (2006, S. 103) Erfolgsfaktoren des Multichannel Marketings selbst in kanalspezifische Faktoren und die Kanalintegration gliedern. Zusätzlich erweist sich gemäß dem vorliegenden Review die Kanalpartizipation der Kunden als entscheidend:

- Als kanalspezifische Faktoren tragen Kanalverfügbarkeit (Pantano & Viassone, 2015) Kanalqualität (Chiu et al., 2011; Kumar, 2016), Wirksamkeit der Kanäle (Gabisch et al., 2011), produktspezifische Kanalgestaltung (Klaus & Nguyen, 2013), gute Kanalatmosphäre (Pantano & Viassone, 2015), hohe Häufigkeit der Kanalansprache (Venkatesan et al., 2014), hoher wahrgenommener Nutzen/Nützlichkeit des Kanals (Wang, 2014; Vogel & Paul, 2015) und niedrige Kosten der Kanalnutzung (Wang, 2014; Vogel & Paul, 2015; Hammerschmidt, 2016) positiv zu einer Steigerung des Erfolgs der Multichannel Strategie bei den Kunden bei.

- Die Kanalintegration lässt sich aufgrund der gezielten Kombination der Kanäle nach Kundengruppen (Kumar, 2010; Hsiao et al., 2012), dem Grad der Kanalintegration (Chiu et al., 2011) sowie der Kongruenz der Kanäle (Gabisch et al., 2011) determinieren. Alle drei Faktoren stehen in positiver Beziehung zum Erfolg von Multichannel Marketing bei den Kunden.
- Die Bedeutung der Kanalpartizipation des Kunden wird von Kumar (2010 und 2016) über die Möglichkeit der Teilnahme an Online bzw. social Media Kanälen (Gabisch et al., (2011) hinsichtlich der Kongruenz der Kanäle mit Kundenselbstbild, von Vogel & Paul (2015) hinsichtlich der Möglichkeit der Selbstbestimmung des Kunden über den Kanal sowie Hammer-schmidt (2016) hinsichtlich der Notwendigkeit von Kundenvertrauen in den Kanal angesprochen. Eine intensive Kundenpartizipation und Einbindung tragen zum Erfolg von Multi Channel Marketing bei den Kunden bei.

Durch Bezugnahme auf die Zielkategorien des TAM (Einstellung zur Nutzung, Nutzungsabsicht, Tatsächliche Nutzung) lassen sich die im Rahmen des Reviews gewonnenen Determinanten und Moderatoren des Multichannel Marketings in ein neuartiges Rahmenwerk einordnen.

Forschungsmodell

Es resultiert ein Forschungsmodell, das die Gestaltung des Multichannel-Marketing Konzepts auf den Erfolg von Multichannel Marketings bei Konsumenten zurückführt und Moderatoren dieses Zusammenhangs zusammenfasst:

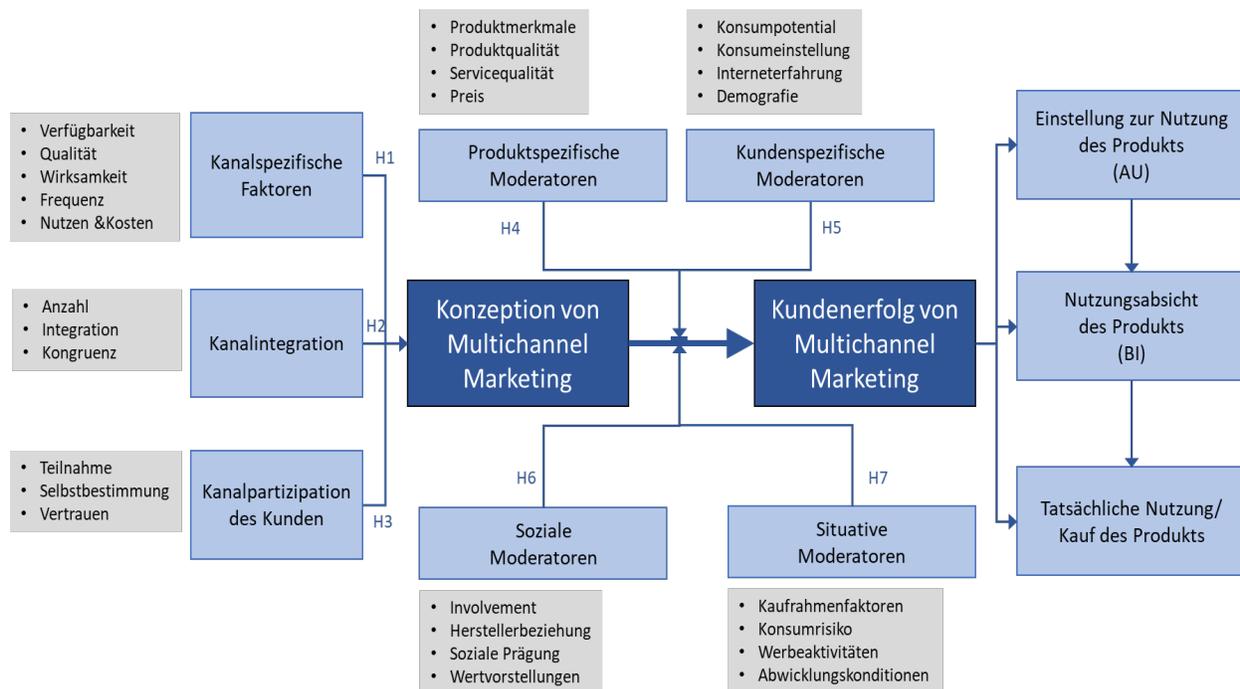


Abbildung 3: Arbeitsmodell

Eigene Darstellung

Dieser aus dem Review entwickelte Modellansatz legt folgende Hypothesen nahe.

Der Kundenerfolg von Multichannel-Marketing, gemessen durch die Einstellung der Kunden zur Nutzung, die Nutzungsabsicht und die tatsächliche Nutzung des Beworbenen Produkts wird durch

die Konzeption von Multichannel Marketing konkret **H1**) kanalspezifische Faktoren, **H2**) die Kanalintegration und **H3**) die Kundenpartizipation an den Kanälen, bestimmt.

Auf den Zusammenhang zwischen der Konzeption von Multichannel Marketing und dem Kundenerfolg von Multichannel Marketing wirken **H4**) produktspezifische Faktoren, **H5**) kundenspezifische Faktoren, **H6**) soziale Faktoren und **H7**) situative Faktoren signifikant moderierend ein.

Forschungslücken und weiterer empirischer Analysebedarf

Trotz des umfangreichen Kategorienraumes und der zahlreichen Zusammenhänge, die aufgrund der Auswertung bisheriger Literatur zu Determinanten der Kundenwirkung von Multichannel Marketing resultieren, bleiben aufgrund bisheriger Forschungsarbeit einige Aspekte offen:

Während für klassische Konsumgüter zahlreiche Untersuchungen zum Einfluss von Multi Channel-Marketing auf den Erfolg der Strategie beim Kunden vorliegen und auch für Dienstleistungen zwei Studien identifiziert werden konnten, sind für höherwertige und technologisch anspruchsvolle Güter (wie beispielsweise Anlagen der kontrollierten Wohnraumlüftung) keine Studien verfügbar. Aufgrund der Ausführungen in 0 zu den besonderen Merkmalen der Kanalorganisation (z.B. hohe Relevanz von vor Ort Beratung) und Anforderungen an Multi Channel Marketing in der Anlagentechnik (z.B. Gefahr der gegenseitigen Kannibalisierung und Überlappung von Vertriebskanälen) erscheint jedoch naheliegend, dass die Gestaltungsanforderungen an eine Multichannel Strategie für technologisch anspruchsvolle Güter von der klassischen Konsumgüterbranche abweichen (Geppert, 2019, online und eigene Beobachtungen der Marktforschung bei Zehnder AG). Diese These wurde bislang in der empirischen Literatur nicht untersucht.

Bislang sind, wie Neslin & Shanker (2009, S. 81) aufgrund eines Reviews beobachten nur sehr wenige Untersuchungen verfügbar, die die Wertschöpfung, die Unternehmen aus den einzelnen Kanälen und aus ihrem Zusammenwirken ziehen, bewerten und quantifizieren. Besonders auffallend jedoch ist, dass keine einzige Studie zu Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von Multichannel Marketing-Strategien für den deutschen Markt und deutsche Unternehmen identifiziert werden konnte. In der einführenden Darstellung (Abschnitt 0) wurde jedoch herausgearbeitet, dass gerade deutsche Unternehmen im Hinblick auf die Integration von Online-Vertriebskanälen vor großen Herausforderungen stehen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber internationalen Konkurrenten und Intermediären zu behaupten. Eine empirische Studie für Multi Channel Strategien, die auf den deutschen Markt fokussiert, ist daher von hohem praktischem Interesse.

Schließlich resultiert weiteres wissenschaftliches Forschungsinteresse zu der vorgeschlagenen Modellbildung. Abschnitt 0 hat gezeigt, dass Determinanten der Kundenakzeptanz technologisch anspruchsvoller Produkte vielfach erfolgreich durch das Technologie-Akzeptanz-Modell empirisch untersucht wurden. Im Bereich des Multi Channel Marketings hat das TAM als Analyse-rahmen bisher jedoch keine Beachtung gefunden, wohl auch, da hauptsächlich auf einfache Konsumgüter abgezielt wurde. Eine Analyse der Gestaltungs-determinanten von Multi Channeling-Strategien im Rahmen des Rahmenwerks des Technology-Acceptance Modells stellt daher einen neuen Ansatz dar. Zwei etablierte Forschungsbereiche – Multi Channel- und Technologie-Akzep-

tanz-Forschung werden angesichts des Untersuchungsfokus – Multichannel-Marketing für technologisch anspruchsvolle Gebrauchsgüter - in neuartiger Form zusammengeführt. Die bisherige Forschungsarbeit im Multichannel Marketing wird dadurch methodisch substantiiert.

VORGESCHLAGENE FORSCHUNGSMETHODIK

Abschnitt 0 stellt das empirische Forschungsdesign vor und geht auf Datenerhebung, Datenauswahl und Analysemethoden ein.

Forschungsdesign

Der empirische Teil der geplanten Arbeit basiert auf dem Forschungsmodell, welches aufgrund einer Literaturanalyse (vgl. Abschnitt 0) systematisch erarbeitet wurde und ist daher vom Ansatz her deduktiv. Der empirische Teil der Arbeit ist zweigliedrig als Mixed-Methods Approach (Venkatesh et al., 2013, p. 21) aufgebaut und verbindet einen qualitativen Pretest des Arbeitsmodells (vgl. **Abbildung 3**) mit einer statistisch repräsentativen Befragung, um den bislang nur theoretisch fundierten Modellansatz weiter zu substantiieren und statistisch zu validieren.

Die Studie fokussiert auf die Zehnder AG (deutscher Marktführer in zentraler kontrollierter Wohnraumlüftung). Damit wird neben dem wissenschaftlichen Ziel eine Analyse von Multichannel Strategien für die Branche technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter zu realisieren, auch der beruflichen Aufgabe des Autors entsprochen, als Geschäftsführer AT und Leiter Gesamtvertrieb D-L der Zehnder AG deren Vertriebskonzept zu optimieren. Der Zugang zu Studienteilnehmern in Zielsektor wird aufgrund der Position des Autors sichergestellt.

Erhebung und Auswahl der Daten

Aufgrund des Mixed Method Approach ist ein Konzept für die Erhebung qualitativer und quantitativer Daten zu erarbeiten.

Qualitativer Pretest mittels semistrukturierter Interviews

Zunächst werden die durch den Modellansatz begründeten Kategorien und Zusammenhänge des deduktiv entwickelten Arbeitsmodells in semistrukturierten Interviews mit drei Führungskräften der Zehnder AG geprüft. Drei Teilnehmer stellen für einen Pretest eine vernünftige Anzahl dar, da verschiedene Perspektiven vertreten werden, die dennoch überschaubar zusammengeführt werden können (Yin, 1981, S. 60-61).

Die Interviews werden vergleichend mittels der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2012, S. 28-30) ausgewertet. Dabei werden zu jeder Kategorie (Konzepte des Multichannel Marketings, Erfolg des Multichannel Marketings und Moderatoren des Zusammenhangs) offene Teilfragen formuliert, die alle drei Teilnehmer eigenständig beantworten. Die Antworten werden pro Teilfrage für die Teilnehmer verglichen, um zu konkludenten Ergebnissen zu gelangen. Aufgrund der offenen Formulierung der Teilfragen können neben den aufgrund des Reviews erkannten Kategorien neue Aspekte durch die Interviewteilnehmer hinzugefügt werden oder irrelevante Aspekte eliminiert werden. Aufgrund der Interviewauswertung wird dann das Forschungsmodell angepasst. Somit wird das aufgrund des Reviews branchenallgemein hergeleitete Kausalmodell

für die besonderen Anforderungen im Multichannel Marketing technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter und – aufgrund der Selektion der Interviewteilnehmer - speziell für die Zehnder AG substantiiert (Venkatesh et al., 2013, S. 23).

Quantitative Prüfung von Modell und Hypothesen mittels statistischer Kundenbefragung

Um das deduktiv aus dem Review gewonnene und durch einen Interview-Vorstudie konkretisierte Arbeitsmodell quantitativ zu prüfen und damit auch die Forschungshypothesen formal zu testen, wird eine quantitative Kundenbefragung durchgeführt.

Als Teilnehmer werden Endkunden der Zehnder AG im Bereich kontrollierter Wohnraumlüftungssysteme ausgewählt. Die Umfrage wird über die Unternehmenswebseite in einem Bereich lanciert, den Nutzer der Systeme zur Ersatzteilbestellung frequentieren. Um Teilnehmer für die Umfrage zu begeistern, wird ein Incentive in der Form eines kostenlosen Filter-Sets im Wert von 60,- € für die Teilnahme geboten. Somit werden gezielt Betreiber von kontrollierten Wohnraumlüftungssystemen als Teilnehmer gewonnen. Die Umfrage wird über das Befragungsportal SurveyMonkey.de gepostet und auf die Webseite verlinkt. Sämtliche Umfragedaten und Ergebnisse werden freilich anonymisiert verarbeitet und nach der Erhebung gelöscht. Die Teilnehmer werden hierauf hingewiesen. Insgesamt werden rund 400 Kunden kontaktiert, in der Hoffnung rund 100 bis 200 Teilnehmer zu akquirieren. Diese Quote von 25% bis 50% ist bei persönlicher Bekanntheit von Autor und Kunden realistisch.

Um mittels der Umfrage das Modell prüfen zu können, sind für jede Modellkategorie (hellbau hinterlegte Elemente in **Abbildung 3** also z.B. Kanalspezifische Faktoren, Kanalintegration, Produktspezifische Moderatoren etc.), verschiedene Teilfragen vorzusehen. Die Ergebnisse für die Teilfragen werden dann mittels explorativer Faktoranalyse zu Konstrukten (also den Kategorien) zusammengeführt und können dann für weitere statistische Analysen (s. Abschnitt 0) verwendet werden.

Die Teilfragen für die Kundenumfrage werden aufgrund bisheriger empirischer Studien synthetisiert. Somit ist sichergestellt, dass die resultierenden Konstrukte valide sind. Aufgrund aktuellen Forschungsstands können beispielsweise folgende Ansätze für die Formulierung der Teilfragen herangezogen werden. Erfolgsmaße des Multichannel Marketing also die Zielgrößen der Analyse werden aufgrund der Kategorien des TAM ermittelt. Items für diese Kategorien werden beispielsweise von Kim & Moon (2001, S. 228) vorgeschlagen und können für Multichannel Marketing adaptiert werden. Die Eingangsgrößen umfassen Kanalspezifische Faktoren, Kanalintegration und Kanalpartizipation des Kunden. Als Items und Messgrößen werden (soweit bereits geplant) folgende Messgrößen gewählt.

Kanalspezifische Faktoren	Art der genutzten Vertriebskanäle Kanalverfügbarkeit	Pantano & Viassone (2015)
	Kanalqualität	Chiu et al. (2011); Kumar (2016)
	Produktspezifische Gestaltung	Klaus & Nguyen (2013)
	Häufigkeit der Kanalansprache	Venkatesan et al. (2014)
Kanalintegration	Grad der Kanalintegration	Chiu et al. (2011)
	Kongruenz der Kanäle	Gabisch et al. (2011)
	Anzahl der Kanäle	Kumar, 2010; Hsiao et al. (2012)
Kanalpartizipation	Teilnahme an den Kanälen	Kumar (2010 und 2016)
	Selbstbestimmung des Kunden	Vogel & Paul (2015)
	Vertrauen des Kunden	Hammerschmidt (2016)

Tabelle 2: Messgrößen für Konzeptionselemente von Multichannel Marketing (unabhängige, erklärende Faktoren)

Als Moderatoren im Rahmen der Befragung von Kunden im Segment kontrollierter Wohnraumlüftung bei Zehnder AG kommen in Betracht.

Produktspezifische Moderatoren	Wahrgenommene Produktqualität	Hammerschmidt (2016)
	Wahrgenommene Servicequalität	Pantano & Viassone (2015) Chiu et al. (2011)
Kundenspezifische Moderatoren	Budget (Konsumpotential) des Kunden	Kumar (2010) Hsiao et al., (2012) Venkatesan et al. (2014)
	Demografie: Alter, Geschlecht	Gabisch et al. (2011) Kushwawa & Shankar (2013)
	Internetenerfahrung des Kunden	Chiu et al. (2011) Pantano & Viassone, 2015
Soziale Moderatoren	Markenbewusstsein des Kunden	Pantano & Viassone (2015)
	Bisherige Erfahrung mit Zehnder AG	Ähnlich (Hsiao et al., 2012)
Situative Moderatoren	Kaufumgebung	Venkatesan et al. (2014)
	Genutzte Informationsmedien	Vogel & Paul (2015)

Tabelle 3: Messgrößen für Moderatoren der Kundenwirkung von Multichannel Marketing

Die erhobenen Items werden auf einer Likert Messskala (intervallskaliert) von 1 bis 5 codiert. Dies ermöglicht eine einheitliche Auswertung der Zusammenhänge.

Datenanalyseplan

Die Analyse der Interviewdaten für den Pretest wurde bereits unter 0 erläutert. Die Ergebnisse der quantitativen Kundenumfrage werden statistisch wie folgt ausgewertet.

Zunächst erfolgt eine deskriptive Analyse der Daten und Strukturierung aufgrund der Häufigkeitsverteilung und Verteilungsmomente erster und zweiter Ordnung für Items und Konstrukte. Ausreißer und unplausible Werte/Fälle werden gegebenenfalls eliminiert.

Für die bereinigte Stichprobe werden die Konstrukte (hellblaue Felder im Arbeitsmodell in **Abbildung 3**) mittels explorativer Faktoranalyse (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 106-109) bestimmt. Dieses statistische Verfahren stellt sicher, dass Teilfragen die sich auf ein Konstrukt beziehen auch gleichartig beantwortet wurden. Gegebenenfalls werden unplausible Teilfragen eliminiert.

Aufgrund der Anzahl gültige Datensätze ist dann zu entscheiden, ob die Kausalzusammenhänge (Hypothesen) mittels eines Strukturgleichungsmodells (ab 200 Datensätzen) oder mittels multivariater Regressionsanalyse (kleinere Datensätze) geprüft werden können. Ein Strukturgleichungsmodell ist einem Regressionsmodell dahingehend überlegen, dass auch Wechselbeziehungen zwischen den Konstrukten bestimmt werden können (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 17). Eine Regression muss von Unabhängigkeit (Test auf Kollinearität) der erklärenden Konstrukte ausgehen und kann nur jeweils eine Zielgröße untersuchen (Backhaus et al., 2012, S. 69).

Aufgrund der F-Signifikanz der Regressionskoeffizienten bzw. Faktorladungen (beim Strukturgleichungsmodell) (Backhaus, et al., 2012, S. 518-522) sowie aufgrund der Signifikanz des Gesamtmodells (korrigiertes R^2 und ANOVA bei der Regression) (Backhaus et al., 2012, S. 55-60) werden nun die Hypothesen H1 mit H7 statistisch geprüft.

ERWARTETE ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der geplanten empirischen Studie sind sowohl von akademischem als auch von hohem praktischem Interesse.

Erwartete theoretische Ergebnisse

Wie bereits in Abschnitt 0 skizziert, gibt die Arbeiten einen umfassenden Überblick empirischer Studien, die Determinanten der Kundenrezeption von Multichannel-Marketing untersucht haben und ordnet die Zusammenhänge unter Bezugnahme auf kundenorientierte Marketingansätze sowie das Technologieakzeptanzmodell ein. Die Arbeit führt somit zwei etablierte Forschungsfelder aus der Marketingtheorie, die bislang in der Regel unabhängig voneinander standen, zusammen, um eine Analyse der Akzeptanz von Multichannel Marketing auch für das Segment technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter durchführen zu können. Zu diesem Marktsegment liegen bislang kaum Studien im Bereich des Multichannel Marketings vor.

Aufgrund der Integration bisheriger empirischer Forschungsarbeiten vor einem einheitlichen theoretischen Hintergrund wird ein Forschungsmodell abgeleitet, das Gestaltungsdeterminanten von Multichannel Marketing, die für die Erfolgswirkung der Strategie beim Kunden maßgebend sind sowie Moderatoren dieses Zusammenhangs umfassend systematisiert. Dieses Forschungsmodell wird mittels qualitativer Methoden für die Bedürfnisse eines konkreten Unternehmens

(Zehnder AG) angepasst und sodann mittels einer quantitativen Kundenbefragung statistisch validiert. Die Ergebnisse der Arbeit sind repräsentativ für den Sektor, da sie theoretisch fundiert und quantitativ geprüft sind. Sie stellen daher eine verlässliche Grundlage für weitere Forschungsarbeit zu Einflussgrößen der Rezeption von Multichannel Marketing im Segment technologisch anspruchsvoller Konsumgüter dar.

Erwartete Managementempfehlungen

Für das Management der Zehnder AG sowie vergleichbarer Unternehmen in Klima- und Lüftungsbranche sowie verwandten Bereichen resultieren aus der Arbeit hilfreiche Erkenntnisse für die Marketingpraxis.

Zehner AG erhält durch die Umfrage Hinweise, wie die Vermarktung des Produktes kontrollierter Wohnraumlüftung optimiert werden kann. Es können Schlussfolgerungen zu Informations- und Bestellwegen der Kunden gewonnen werden. Die Entwicklung Bedeutung der Online-Kanäle oder einer Beratung durch Experten für das Marketing kann auch durch den Vergleich mit früheren Markterhebungen analysiert werden.

Die bislang betrachteten Studien (vgl.

Tabelle 1) stimmen drüber ein, dass Multichannel Marketing bei geeigneter Gestaltung Einkanal-Marketing Strategien überlegen ist, da es eine höhere Reichweite und Marktabdeckung erzielt. Anbieter von KWL sollten somit Mehrkanalmarketing effektiv nutzen und erhalten aufgrund der Arbeit Anregungen, wie eine Mehrkanalstrategie so abgestimmt werden kann, dass der Erfolg beim Kunden maximiert wird, also die Einstellung der Kunden zur Marke profitiert und die Nutzungsabsicht und tatsächliche Kaufrate der Produkte maximiert wird.

Wie bereits das aus der Literatur hergeleitete Arbeitsmodell nahe legt, ist zu erwarten, dass sowohl die Gestaltung der einzelnen Marketing Kanäle auch die Abstimmung der Kanäle zueinander sowie die Möglichkeit der Kunden an den einzelnen Kanälen teilzunehmen einen positiven Einfluss auf die Rezeption der Gesamtstrategie beim Kunden nehmen. Multichannel Marketing bedarf, also über die Einkanalstrategie hinausgehend auch die kontinuierliche Abstimmung der Maßnahmen in den einzelnen Absatzkanälen, um ein homogenes Marken- und Produktbild beim Kunden zu erreichen. Ferner empfiehlt sich, wie auch bereits in Abschnitt 0 nahegelegt, die Einbindung von Online-Medien, um die Teilnahme und das Eigenengagement der Kunden zu ermutigen und somit die Identifikation mit Produkt und Marke weiter zu erhöhen.

Multichannel Marketing ist freilich, wie aufgrund der Analyse der Moderatoren des Arbeitsmodells deutlich wird, nicht alleine für den Absatzverfolg verantwortlich. Entscheidend sind auch die Produkt- und Servicequalität des Unternehmens, die Merkmale der Kunden, das Markenimage des Unternehmens insgesamt sowie die Rahmensituation in der das Produkt zum Kauf angeboten wird (Lokation & Kaufkonditionen). Für Unternehmen, die technologisch anspruchsvolle Konsumgüter vertreiben, empfiehlt es sich somit Multichannel Marketing eng mit der Gesamtstrategie des Unternehmens zu verzahnen.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- ARD (2018). Pressemitteilung. ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Erstmals sind über 90 Prozent der Deutschen online. Deutlicher Zuwachs bei der Nutzung von Medien und Kommunikation via Internet. Verfügbar unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/PM_ARD-ZDF-Onlinestudie_2018.pdf, Abruf am 08.05.2019.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2012). *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung* (Vol. 11). Berlin: Springer.
- Bolotaeva, V., & Cata, T. (2010). Marketing opportunities with social networks. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, 2010, 1-8.
- Brondoni, S. M. (2018). Destructuring of marketing channels and growth of multichannelling. In *search of a new model for distribution systems*. In *Competitive Business Management* (pp. 143-154). Routledge.
- Bruns, A. (2009). The user-led disruption: self-(re) broadcasting at Justin. tv and elsewhere. In *Proceedings of the 7th European Conference on Interactive TV and Video* (pp. 87-90). ACM.
- Burstein, D. & La Montagne, L. (2015). International Ecommerce Chart: How German online shoppers differ from American consumers, Beitrag in Marketing Sherpa vom 4.8.2015, verfügbar unter: <https://www.marketingsherpa.com/article/chart/international-ecommerce-chart>, Abruf am 09.05.2019.
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship management*. Routledge.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Roan, J., Tseng, K. J., & Hsieh, J. K. (2011). The challenge for multi-channel services: Cross-channel free-riding behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 268-277.
- Court, D., Elzinga, D. & Mulder, S.; Vetvik, O. J. (2009): The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 3/2009, S. 1–11.
- Davis, F. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems - theory and results, PhD thesis, Massachusetts Inst. of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly* 13(3): 319–340.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology/system characteristics, user perceptions and behavioral impacts, in: *International Journal of Man-Machine Studies*, Vol. 38, No. 3, 475-487.
- Davis, F., Bagozzi, P. and Warshaw, P. (1989). 'User acceptance of computer technology - a comparison of two theoretical models', *Management Science* 35(8), 982–1003.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Duffy, G., & Dale, B. G. (2002). E-commerce processes: a study of criticality. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 432-441.
- Edelman, D. & Singer, M. (2015). The new consumer decision journey, McKinsey & Company, McKinsey Digital, October 2015

- Eisend, M. (2004). Metaanalyse: Einführung und kritische Diskussion (No. 2004/8). Diskussionsbeiträge.
- Fachverband Gebäude-Klima e.V. (2019). Wachstumsbranche Klima- und Lüftungstechnik: Energieeffizienz, Behaglichkeit und Bautenschutz, Presseinformation, verfügbar unter: http://www.presse.fgk.de/15_09_PM_Wachstumsbranche_Klima_und_Lueftungstechnik.pdf, Abruf am 09.05.2019.
- Friedman, L.G. and Furey, T.R. (1999). *The Channel Advantage: Going to Market with Multiple Sales Channels to Reach More Customers, Sell More Products, Make More Profit*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Fuchs, J.G. (2018). 50 Prozent Umsatz durch Marktplätze: Deutscher Onlinehandel wächst, Beitrag in t3n vom 09.07.2018, verfügbar unter: <https://t3n.de/news/onlinehandel-ecommerce-umsatz-2018-deutschland-1093801/>, Abruf am 09.05.2019.
- Gabisch, J. A., & Gwebu, K. L. (2011). Impact of Virtual Brand Experience on Purchase Intentions: The Role of Multichannel Congruence. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(4).
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.
- Geppert, R. (2019). Herausforderungen im modernen B2B-Vertrieb meistern, Beitrag in Vertriebsmanager, verfügbar unter: <https://www.vertriebsmanager.de/ressort/herausforderungen-im-modernen-b2b-vertrieb-meistern-sponsored-545739625>, Abruf am 11.05.2019.
- Hammerschmidt, M., Falk, T., & Weijters, B. (2016). Channels in the mirror: An alignable model for assessing customer satisfaction in concurrent channel systems. *Journal of Service Research*, 19(1), 88-101.
- Hsiao, C. C., Ju Rebecca Yen, H., & Li, E. Y. (2012). Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory. *Internet Research*, 22(3), 318-339.
- Janson, A. (2012). *Der Kunde im Fokus: Das Konzept der Customer Journey*, Studienarbeit Grin Verlag.
- Kim, Y. G. & Moon, J. W. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information & management*, 38(4), 217-230.
- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & management*, 43(6), 740-755.
- Klaus, P., & Nguyen, B. (2013). Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), 429-442.
- Kumar, N., & Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289-323.
- Kumar, V. (2010). A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 71-85.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7-25.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.

- Lipowski, M., & Bondos, I. (2016). Challenges for service providers under the transformation multi-channeling into omnichanneling. *Information Systems in Management*, 5(4), 520-529.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse-ein Beispiel für Mixed Methods. *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*, 1, 27-36.
- Meffert, H. (1998). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. 8. Aufl. Gabler. Wiesbaden.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81.
- Otto, J. and Chung, Q. (2000). A framework for cyber-enhanced retailing: Integrating e-commerce retailing with brick and mortar retailing. *Electronic Markets*, vol. 10 (4), 185-191.
- Pantano, E. & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Pieterse, W. (2011). Comparative paper on integrated multi-channelling. *Pest to Pes Dialogue*.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- Punj, G. (2012). Consumer decision making on the web: A theoretical analysis and research guidelines. *Psychology & Marketing*, 29(10), 791-803.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder-Value: A Guide for Managers and Investors*, 2. Aufl., New York.
- Saravanakumar, M., & SuganthaLakshmi, T. (2012). Social media marketing. *Life Science Journal*, 9(4), 4444-4451.
- Statista (2019). Nettoumsätze mit digitaler Werbung in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2018 (in Millionen Euro), verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154066/umfrage/entwicklung-der-umsaetze-fuer-digitale-display-werbung-in-deutschland/>, Abruf am 08.05.2019.
- Statista (2019/II). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars), verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>, Abruf am 08.05.2019
- Statistisches Bundesamt (2018). Private Haushalte in der Informationsgesellschaft (IKT), Fachserie 15, Reihe 4- 2018, verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/IT-Nutzung/_inhalt.html;jsessionid=EB32128DB3DEE87C747E_567351095302.internet712#sprg233630, Abruf am 08.05.2019.

- Steinfeld, C., DeWit, D., Adelaar, T., Bruin, A., Fielt, E., Smit, A., Hoofslout, M., and Bouwman, H. (2001). Pillars of virtual commerce: Leveraging physical and virtual presence in the new economy. *Info*, vol. 3 (3).
- Steinfeld, C., Adelaar, T., & Lai, Y. J. (2002). Integrating brick and mortar locations with e-commerce: Understanding synergy opportunities. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2920-2929). IEEE.
- Taylor, T. (2000). CAMPAIGN REPORT ON GERMANY: Net winners - Major companies are refusing to be deterred by consumer reluctance to embrace e-commerce Now even the government is taking radical steps to bolster Germany's presence on the internet. Tracey Taylor reports, verfügbar unter: <https://www.campaignlive.co.uk/article/campaign-report-germany-net-winners-major-companies-refusing-deterred-consumer-reluctance-embrace-e-commerce-even-government-taking-radical-steps/35172>, Abruf am 09.05.2019.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Thompson, E., & Kolsky, E. (2004). How to approach customer experience management. Research Note, Gartner Inc.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS quarterly*, 21-54.
- Vijayasarathy, L. R. (2004). Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model. *Information & management*, 41(6), 747-762.
- Vogel, J., & Paul, M. (2015). One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 126-139.
- Wang, Q., Yang, X., Song, P., & Sia, C. L. (2014). Consumer segmentation analysis of multichannel and multistage consumption: A latent class MNL approach. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(4), 339.
- Weidemann, T. (2018). Studie: Zwei Drittel aller Deutschen gehen fremd – beim Onlinehandel, verfügbar unter: <https://t3n.de/news/onlinehandel-intelliad-e-commerce-zwei-drittel-aller-1089825/>, Abruf am 09.05.2019.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Springer-Verlag.
- Wetzels, M. G. M. (2003). *To accept or not to accept: is that the question?* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.
- Zhang, X., Prybutok, V. R., & Strutton, D. (2007). Modeling influences on impulse purchasing behaviors during online marketing transactions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 79-89.

AUTOR

Marcel-André FRIEDRICH

Marcel-André Friedrich wurde 1971 im schönen Freiburg geboren, wo er bis heute wohnt. Nach der mittleren Reife 1988 begann er eine Ausbildung zum Elektroinstallateur, die er im Februar



1992 abgeschlossen hat. 1996 begann er ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Freiburg, das er 1999 erfolgreich abgeschlossen hat. 2009- 2010 besuchte er die European Business School in Östlich-Winkel und schloss diese im Bereich Marketing/Vertrieb/Unternehmensführung sehr gut ab. Im Mai 2018 erlangte er mit Auszeichnung den International Master of Business Administration (MBA) an der University of Applied Sciences Wien - International MBA FH Wien der WKW.

Seit 2018 arbeitet er an seinen Doctor of Business Administration an dem Business Science Institut / Universität Lyon.

1992-1994 war er bei der Militärpolizei als Feldjäger bei der Deutschen Bundeswehr. Anschließend führte ihn sein Weg in die Versicherungsbranche als Außendienstangestellter der Allianz AG.

Danach wechselte er als Außendienstmitarbeiter in die Pharmabranche zu der Firma Alcon Pharma in Freiburg, bei welcher er 1995- 1996 tätig war. Danach begann seine Laufbahn bei der Vodafone. Er stieg im Juli 1996 als Vertriebsbeauftragter für den Fachhandel und Partneragenturen ein. Im Oktober 2000 wurde er Gruppenleiter für den Fachhandel und Partneragenturen und erhielt seine erste Position mit einer Führungsspanne von 8 Mitarbeitern. Im Sommer 2006 wurde er Vertriebsleiter für den Fachhandel (Niederlassung Süd-West, Stuttgart) mit einer Führungsspanne von 18 Mitarbeitern und einer Umsatzverantwortung von 250 Mio. €. Anschließend übernahm er die Position Head of White Label/o.tel.o in der Vodafone Zentrale in Düsseldorf. Hier erhielt er eine Führungsspanne von 40 Mitarbeiter, die Gesamtverantwortung für den Vertriebs der Vodafone Prepaid Zweitmarke o.tel.o, die Gesamtverantwortung für den Vertrieb des Vodafone Prepaid White Label Segments und Umsetzung einer Vermarktungsstrategie bei dem 1. Bundesligaverein Fortuna Düsseldorf. Nach vielen Jahren in der Telekommunikationsbranche, zog es ihn im Dezember 2012 wieder in die Heimat. Er wurde Leiter Vertrieb, Vertriebscontrolling, Vertriebsinnendienst und Energiebeschaffung bei dem Energieversorger badenova AG & Co. KG in Freiburg. Mit einer Führungsspanne von 90 Mitarbeiter und einer Umsatzverantwortung von ca. 400 Mio. € waren seine Aufgaben die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Bereichs Vertrieb, Entwicklung zu einem integrierten Vertrieb aller badenova Produkte der badenova Töchter und der Ausbau des Geschäfts auf regionaler und überregionaler Ebene. 2014 war er mehrere Monate Unternehmensbereichsleiter Gesamtvertrieb, Marktstrategie, Vertriebscontrolling, Vertriebsinnendienst und Energiebeschaffung. Ab diesem Zeitpunkt betrug die Führungsspanne 150 Mitarbeiter und die Umsatzverantwortung zirka 600 Mio. €. Er

begleitete bei der badenova als Projektleiter das Strukturprojekt mit Oliver Weyman. Im Januar 2015 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung der badenova als Leiter des Geschäftsfelds Markt und Energiedienstleistungen und wurde zum Prokuristen bestellt. Von dort an betrug die Führungsspanne 220 Mitarbeiter und eine Umsatzverantwortung von 800 Mio. €. Seiner Leitung unterlagen die Bereiche Privatkundenvertrieb, Geschäftskundenvertrieb, Kommunalvertrieb, Vertriebscontrolling, Marketing und Produktmarketing, Vertriebsinnendienst, Kundenservice inklusive der badenova Standorte sowie der Stabstelle Energiedienstleistungen und der Energiebeschaffung (Handel). Zusätzlich zu seiner Position als Geschäftsfeldleiter und Prokurist wurde er im Mai 2016 zum Geschäftsführer eines Start-Ups von Online und POS Vertriebes bestellt, welches er bis Februar 2018 in dieser Funktion begleitete.

Im März 2018 wechselte er als Leiter Gesamtvertrieb für Deutschland und Luxembourg und Prokurist in die SHK-Branche zu der Firma Zehnder Group Deutschland GmbH. Seine Umsatzverantwortung betrug in dieser Zeit 250 Mio. € mit einer Führungsspanne von 280 Vertriebsmitarbeiter. Seine Aufgaben waren die Gesamtvertriebsverantwortung (B2B und B2C) und direkte Steuerung von 8 Vertriebsleitern sowie Regionalvertriebsleitern, Ausbau des Geschäftes auf nationaler sowie internationaler Ebene, Verantwortung von Messen und Veranstaltungen, Strategische Weiterentwicklung des Vertriebes, inklusive der Prozesse sowie die Digitalisierung des Vertriebes einschließlich der Umsatzverantwortung des Onlinevertriebes. Des Weiteren wurde er in Personalunion im September 2018 zum Geschäftsführer der Zehnder Österreich GmbH bestellt. Er hatte dort die Gesamtverantwortung für den Markt Österreich und steuerte 42 Mitarbeiter mit einem Umsatz von 22 Mio. €.

Anfang 2020 wechselte er als Sales Director Deutschland zur August Brötje GmbH, einem führenden Hersteller von Heizungen, wo er für den Gesamtvertrieb, Innendienst und Marketing verantwortlich ist und ihm seit April 2020 Prokura verliehen wurde. Die Führungsspanne beträgt 400 Mitarbeiter.

Seit 2019 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Freiburg Energie GmbH, einem regionalen Energie- und Immobilienmakler. Dieser betreut Hausverwaltungen und berät diese in allen Fragen um die Energie. Zudem verantwortet er seit Juli 2019 einen 40-köpfigen Pflegedienst in Südbaden. Seit Juni 2014 ist er Prüfer der DHBW Lörrach für Marketing und Vertrieb und seit Januar 2019 als ehrenamtlicher Schöffe beim Landgericht in Freiburg tätig. Seit 2019 ist er Vorstand bei den Business Angels in Freiburg, ein Verein welcher sich um die Finanzierung von StartUps kümmert und die jungen Unternehmen finanziell und beratend begleitet.

Einfluss von internen Faktoren auf die Vermarktung von Knowledge Intensive Business Services (KIBS)

ZUSAMMENFASSUNG

Welche internen Faktoren beeinflussen die Erfolgsrate bei der Vermarktung von wissensintensiven Geschäftsdienstleistungen (KIBS)? Der Begriff KIBS kam erstmals 1995 durch Miles und Kollegen auf und ein Großteil der Publikationen wurde in den Jahren 2005 – 2013 veröffentlicht (Figueiredo et al., 2017). Diese Literatur zielt hauptsächlich auf die Definition von KIBS, deren Leistungserbringung und Innovationskraft ab, nicht jedoch auf deren Vermarktung. Die hier beschriebene Studie analysiert mittels quantitativer Datenerhebung interne Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung von Knowledge Intensive Business Services. 1.000 Angebote von technischen KIBS-Unternehmen werden auf Erfolg bzw. Misserfolg untersucht, wobei das Hauptaugenmerk auf internen Faktoren liegt. In diesem Artikel werden die Relevanz dieser Studie für die Praxis aufgezeigt, das Forschungsdesign dargestellt, sowie die theoretischen Grundlagen der Vermarktung von KIBS analysiert.

EINLEITUNG

Motivation

„Das Vertriebscontrolling ist heutzutage sicher einer der wichtigsten Controllingbereiche überhaupt. Kein anderer Teilbereich [eines Unternehmens] wird so stark über Ziele und Pläne gesteuert wie der Vertrieb.“

Diese Aussage von Spraul und Öser (2007) macht deutlich, dass Kosten, Ressourcen und Erfolg für die Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten einer starken Überwachung und Planung unterliegen und eine präzise Vorhersage des Vertriebs Erfolgs eine der größten Unsicherheiten darstellt (Spraul & Öser, 2007). Insbesondere bei der Vermarktung von wissensintensiven und erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen sind Vermarktungskosten und Erfolgchancen nicht vorhersehbar. Durch ihre individuelle Lösungserstellung (Projektcharakter) schon in der Geschäftsanbahnung stehen bei der Vermarktung von knowledge intensive business services (KIBS) hohe Vertriebskosten gegen eine nicht vorhersagbare Erfolgchance. Die Aussicht auf erfolgreiche Vermarktung eines Engineering- oder technischen Consultingprojektes auf dem deutschsprachigen Markt liegt bei etwa 20-30%. Die direkten Kosten für die Erstellung der kundenspezifischen Lösung inklusive des Konzeptes zur Umsetzung mit und in der Kundenorganisation ohne Marketing- und Vertriebskosten liegen bei ca. 1-2% des Projektumsatzes, müssen jedoch für 100% der Projekte aufgewendet werden (Studie der APMP; 2015).

Während meiner mehr als zehnjährigen Erfahrung in der Vermarktung von KIBS insbesondere im deutschsprachigen aber auch im internationalen Umfeld konnte ich in mehreren Unternehmen beobachten, dass die Reduktion von Vertriebskosten bei gleichbleibender Verkaufsrate bzw. die Erhöhung der Verkaufsrate bei gleichbleibenden Vertriebskosten eines der wichtigsten Themen in der Budgetplanung als auch bei Managemententscheidungen und der Messung des Vertriebs-erfolges darstellt. Aus diesem Grund möchte ich auf dem Gebiet der Erfolgreichen Vermarktung von KIBS forschen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Vermarktungsrate bzw. zur Senkung der Vermarktungskosten definieren.

Problemstellung

Der Einmalcharakter von Projekten und das notwendige Know-How von KIBS Dienstleistungen macht eine individuelle Lösungserstellung („tailormade“) schon in der Projektanbahnungsphase/ Projektakquisition notwendig, vgl. Abbildung 1.

Unter KIBS werden wissensintensive Unternehmensdienstleistungen verstanden, die stark von Fachwissen abhängen (Miles et al., 1995). Es wird zwischen T-KIBS (solche mit hohem wissenschaftlichen und technologischen Nutzen) und P-KIBS unterschieden (administrative business Dienstleistungen wie z.B. Buchhaltungs-, Unternehmensberatungs- und Marketingdienstleistungen) (Miles et al., 1995; Nählinder, 2005).

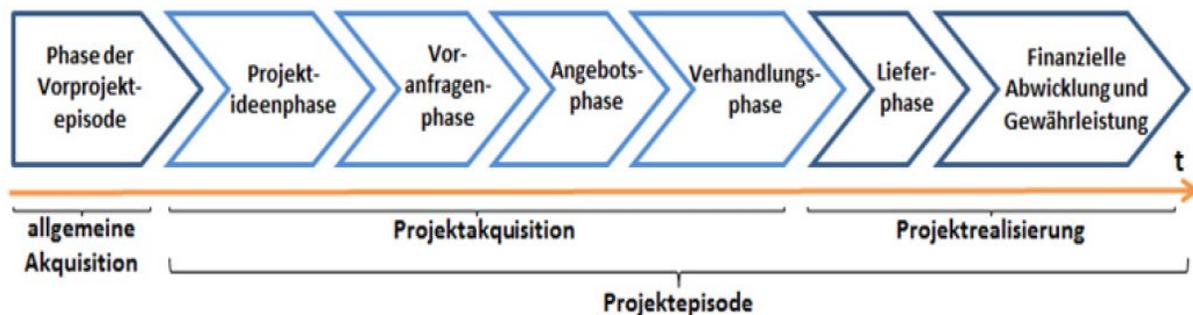


Abbildung 4: Phasen der Projektvermarktung; eigene Darstellung, in Anlehnung an Plinke/Claben, 2013

In dieser Phase geht das anbietende KIBS-Unternehmen trotz hoher Unsicherheit in Vorleistung, da es nur durch die Vorleistung überhaupt die später zu erbringende Leistung definieren, monetär bewerten und vermarkten kann. Hieraus resultiert ein hoher Einsatz von Kosten und Ressourcen ohne die Sicherheit, mit der ausgearbeiteten kundenspezifischen Dienstleistung auch beauftragt zu werden.

Diese anbietenden KIBS-Unternehmen haben ein besonders hohes Interesse an Informationen, die ihre Vermarktungschancen betreffen, sowie an Informationen zur Entscheidungsfindung, ob und wie ein Angebot ausgearbeitet wird, also ob die Vorleistung erbracht werden soll (Geiger & Krüger, 2013).

Die der Untersuchung zu Grunde liegenden KIBS-Unternehmen investierten z.B. in den Jahren 2017 und 2018 ca. 5,5 Millionen Euro an internen Kosten zur Ausarbeitung von 1.074 kundenspezifischen Angeboten mit einem Angebotswert von 187,5 Millionen Euro. Dies entspricht 2,83%, bei einer Erfolgsrate von 51,77% (789 gewonnene Angebote mit einem Wert von 97 Millionen Euro). Dieser hohen Erfolgsrate von 51,77% stehen somit verhältnismäßig hohe Kosten von 5,67% entgegen, vgl. hierzu Abbildung 2.

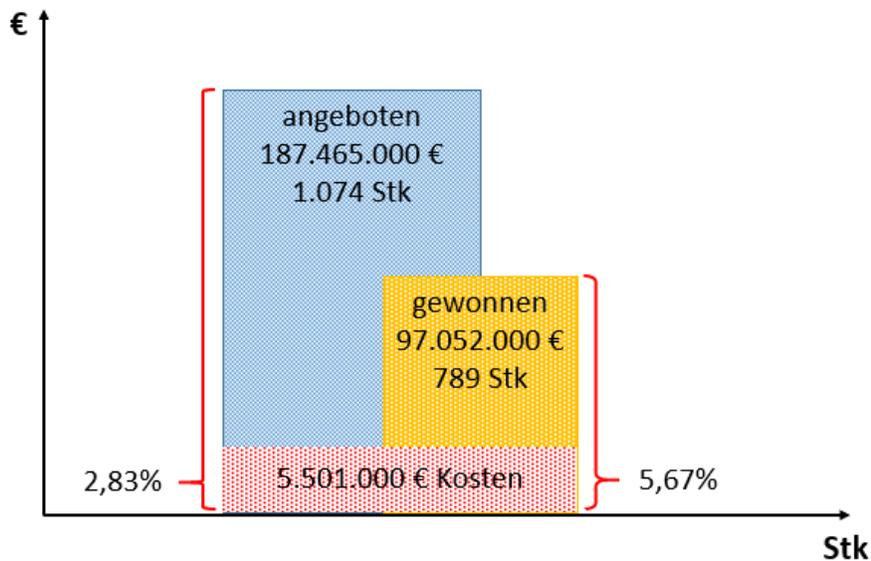


Abbildung 5: Angebote 2017/2018 der der Untersuchung zu Grunde liegenden KIBS-Unternehmen; eigene Darstellung

Im Interesse des anbietenden KIBS-Unternehmens steht es, die hier berechnete Erfolgsquote bei gleichbleibenden Kosten zu steigern bzw. die Kosten bei gleichbleibender Erfolgsquote zu senken. Auf den Erfolg eines KIBS-Angebotes haben mehrere Faktoren Einfluss. Auf einige kann das Unternehmen Einfluss nehmen (z.B. Verantwortlicher zur Ausarbeitung der Leistung/ des Angebots), manche sind gegeben und zum Zeitpunkt der Angebotserstellung nicht veränderbar (z.B. Status der Kundenbeziehung oder Datum der Angebotsabgabe) und andere sind extern beeinflusst (z.B. Anzahl Konkurrenten und deren Beziehung zum anfragenden Unternehmen). Da die extern beeinflussten Faktoren nicht (immer) zur Verfügung stehen oder vom anbietenden KIBS-Unternehmen nicht (immer) richtig eingeschätzt werden, sollen diese in der Untersuchung vernachlässigt werden. Es sollen also nur Faktoren betrachtet werden, die zum Zeitpunkt der Entscheidung ein Angebot zu erstellen dem anbietenden Unternehmen gegeben und unveränderbar sind oder alleine von diesem beeinflussbar sind – im Weiteren als interne Faktoren zusammengefasst. Hieraus ergibt sich die der Untersuchung zu Grunde liegende Forschungsfrage: **Welche internen Faktoren beeinflussen die Vermarktung von KIBS?**

Relevanz und Wert

Die Relevanz der beschriebenen Untersuchung liegt in der Schließung einer Forschungslücke sowie der Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen als Grundlage für Management-entscheidungen in der Praxis.

Ziel ist es, den Prozess zur Vermarktung von KIBS aufzuzeigen und das der Untersuchung zu Grunde liegende Problem der „Unsicherheit durch in Vorleistung treten“, um die eigentlich zu erbringende Leistung zu definieren und dem Kunden anbieten zu können, zu analysieren und zu verringern. Hieraus sollen interne Faktoren – dem anbietenden Unternehmen gegebene oder von ihm beeinflussbare Faktoren – die die Vermarktung der Dienstleistung positiv oder negativ beeinflussen resultieren. Zusätzliche während der Untersuchung identifizierte Faktoren, die die Vermarktung beeinflussen könnten, sollen identifiziert werden.

Der Praxiswert der Untersuchung lässt sich in Informationen und Handlungsempfehlungen für Manager von und in KIBS-Unternehmen festhalten. Sie können anhand dieser ihre Unsicherheit während der Geschäftsanbahnungsphase reduzieren, da sie die positiven bzw. negativen Auswirkungen der untersuchten Faktoren auf ihren Vermarktungserfolg kennen. Hierdurch kann die Effektivität (Vermarktungsrate) oder die Effizienz (Vermarktungskosten) beeinflusst werden. Im Einzelnen könnten die Ergebnisse z.B. Einfluss auf eine „Bid / No-bid“ Entscheidung einer Kundenanfrage haben, bzw. Auswirkungen auf zu treffende Maßnahmen, wie z.B. den verantwortlichen Leiter des Angebotsteams oder die notwendige Interaktion mit dem Kunden. Langfristig gesehen werden sich Kennzahlen zum Vermarktungserfolg wie z.B. „Win-Rate“ und „Hit-Rate value“ sowie der „Return on Investment“ der Vermarktungskosten positiv entwickeln.

LITERATURÜBERBLICK UND FORSCHUNGSFELD

Das Forschungsfeld ist dem Bereich Marketing der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen, im Speziellen der Vermarktung von erklärungsbedürftigen B2B (business to business) Dienstleistungen. Aus der Forschungsfrage und dem Forschungsfeld ergeben sich folgende abzugrenzende und zu definierende Konzepte und Indikatoren:



Abbildung 6: Konzepte und Indikatoren zur Einordnung der Forschungsfrage und Abgrenzung des Forschungsbereichs

KIBS

Mit dem Aufstieg der Wissensgesellschaft in den 1980er und frühen 1990er Jahren hat die Bedeutung der wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen (KIBS - knowledge intensive business services) ebenso zugenommen wie ihre Auswirkungen auf die Wirtschaft (Miles et al., 1995). Dies ist vor allem auf die Innovationskraft und die Verbreitung neuer Erkenntnisse und Praktiken zwischen Unternehmen und Organisationen durch KIBS zurückzuführen (Czarnitzki & Spielkamp, 2003; Rodriguez & Camacho 2008). KIBS sind Dienstleistungen, die stark von Know-how und Expertenwissen abhängig sind und deren Hauptaugenmerk auf der Bereitstellung wissensintensiver Inputs für die Geschäftsprozesse anderer Unternehmen liegt (Muller & Doloreux, 2007). Miles und Kollegen (1995) definierten KIBS als Dienstleistungen, die wirtschaftliche Abläufe betreffen, die zur Schaffung, Anhäufung oder Verbreitung von Wissen führen, und legten drei Hauptkriterien zur Definition von KIBS fest:

1. Starke Abhängigkeit von Fachwissen
2. Primäre Informations- und Wissensquellen, oder Nutzen von Wissen, um Dienstleistungen für die Prozesse ihrer Kunden zu erbringen

3. Von wettbewerbsfähiger Bedeutung, und werden für Unternehmen erbracht (auch Strambach, 2001)

Tovoinen (2006) definierte Unternehmen die KIBS Dienstleistungen anbieten als Expertenunternehmen, die ihr Wissen als Dienstleistungen anderen Unternehmen oder Organisationen anbieten. Nach Hertog (2000) handelt es sich um private Unternehmen oder Organisationen, deren Fokus auf professionellem Wissen liegt in Bezug auf eine bestimmte, z.B. technische Disziplin oder Fachrichtung, um Zwischenprodukte und Dienstleistungen anzubieten, die wissensbasiert sind. Sie können als eine Gruppe von Unternehmen betrachtet werden, die auf der Grundlage von spezifischem Wissen individuelle Lösungen für andere Unternehmen erbringen (Boden & Miles, 2000; Miles, 2005; Miles et al., 1995; Nählinder, 2005; Tether, 2004; Tomlinson, 2002). Durch die Notwendigkeit von Expertenwissen zur Erbringung der eigenen Dienstleistung bzw. diese in der Kundenorganisation zu erbringen ist ein KIBS-Unternehmen durch einen hohen Anteil an diesen qualifizierten Mitarbeitern geprägt, je nach Ausrichtung des Unternehmens können dies z.B. Ingenieure, Naturwissenschaftler oder auch Berater sein (Miles, 2007). Dieser Leistungsaustausch findet zwischen Unternehmen bzw. Organisationen statt (Strambach, 2001). Präzisiert wurde die Definition von Bettencourt und Kollegen (2002), die insbesondere der Individualisierung eine hohe Relevanz beimessen. Sie involvieren diese in ihre Definition von KIBS-Firmen, "deren primäre Wertschöpfungsaktivitäten in dem Aufbau, der Schaffung oder der Verbreitung von Wissen bestehen, um eine maßgeschneiderte Service- oder Produktlösung zu erstellen, die die Kundenbedürfnisse befriedigt" (Bettencourt et al., 2008). Wissen ist sowohl ihr Hauptinput als auch ihr Hauptergebnis (Gallouj, 2002; Miles, 2001). Nach Wood (2002) sowie Wong und He (2005) gibt es keine allgemeingültige Definition, letztere sprechen KIBS eine starke Wissens- und Innovationsentwicklung zwischen KIBS-Unternehmen und ihren Kunden zu, die zur beschleunigten Wissensintensivierung führt.

Einigkeit herrscht über Branchen und Firmen, die zum KIBS Sektor gehören, diese sind z.B. nach NACE (Classification of Economic Activities in the European Community) in einer Liste zusammengefasst oder in T-KIBS & P-KIBS unterteilt (Miles et al., 1995; Figueiredo et al., 2017), siehe Tabelle 1:

P-KIBS (professional business services)	T-KIBS (technology based services)
Marketing	Softwareentwicklung
Design	Technische Dienstleistungen
Werbung	Telematik
Finanzdienstleistungen	New Technologies
Rechnungslegung	Netzwerktechnik
Architektur	Forschung & Entwicklung
Medizinische Dienstleistungen	IT Beratung
Beratung (nicht techn.)	Beratung in Forschung & Entwicklung
Training (nicht techn.)	Technisches Training und Beratung
/	Technisches Engineering

Tabelle 1: Unterscheidung von P-KIBS und T-KIBS; eigene Darstellung in Anlehnung an Miles et al., 1995

Miles hat 2011 eine weitere Möglichkeit der Unterteilung von KIBS-Dienstleistungen vorgestellt, hier unterscheidet er in die drei Bereiche „technology“, „professional business“ und „creativity“. Zu „creativity“ zählen hierbei die Bereiche, bei denen die Kreativität mehr Anteil an der Leistung haben als das eingesetzte Know-how (z.B. bei Werbung, industrielles Produkt Design, Graphik-design und auch Architektur).

Des Weiteren bieten KIBS eine Plattform, um in der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und ihren Kunden Wissen zu schaffen und Innovationen zu beschleunigen, hierbei müssen beide stark miteinander interagieren (Hertog, 2000; Miles et al., 1995; Muller & Zenker, 2001; Wong & He, 2002). Insbesondere aus dieser Interaktion gehen kundenindividuelle Dienstleistungen und Lösungen hervor (Hertog, 2000; Muller und Zenker, 2001; Strambach, 2001; Bettencourt et al., 2002). Gerade das hohe und notwendige Maß der Serviceanpassung an die Kundenbedürfnisse, sowie die Komplexität des Know-hows und der Leistungserbringung machen eine Zusammenarbeit unerlässlich. Der Kunde besitzt einen bedeutenden Teil des Wissens, der zur erfolgreichen Leistungserbringung notwendig ist. Dieses Wissen wird z.B. bei der gemeinsamen Lösung von Problemen, die im Prozess der Dienstleistungserbringung auftreten, notwendig (Shermur & Dolereux, 2018; Figueiredo et al., 2017).

Die Zusammenarbeit von KIBS-Unternehmen und Kunden hilft dem Kunden auf der einen Seite die benötigte Leistung zu erbringen, auf der anderen Seite aber auch durch neue Impulse und Innovationen seine Wertschöpfung zu diversifizieren und zu differenzieren (Simmie & Strambach, 2006; Einola et al., 2016). Hierbei kann Wissen auf einem schnellen Weg erlangt und genutzt werden, ohne dies selber erarbeiten zu müssen (Cusumano et al., 2015; Bustinza et al., 2017). Durch das hohe Maß an Flexibilität und die Bereitstellung von kundenspezifischen und umfassenden Lösungen, die in Kooperation mit dem Kunden erarbeitet werden, ist projektbezogenes Arbeiten die dominierende Form der Arbeitsorganisation zur Erbringung von KIBS (Strambach, 2008).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Literatur bisher die Leistungen, die unter KIBS anzusiedeln sind, beschrieben und definiert wurden, hierüber jedoch bis heute noch keine Einigkeit herrscht. Der Nachfrager der KIBS-Leistung stellt einen der wichtigsten Aspekte bei der Erstellung und Definition der Leistung dar, da meist nur durch seine Kooperation die Leistung überhaupt erbracht bzw. definiert werden kann. Hieraus resultiert, dass jede KIBS-Leistung eine individuelle, auf das Kundenbedürfnis maßgeschneiderte Lösung (tailormade) seines Problems darstellt. Die Leistung ist in der angebotenen Form nur für ihn, und auch nur unter den gegebenen Umständen erbringbar. Sie repräsentiert nicht nur eine z.B. technische Lösung, sondern auch die entsprechende Umsetzung und die zeitliche Abwicklung inklusive Ressourceneinsatz unter den gegebenen Bedingungen und Prozessen der Kundenorganisation (Projektentwicklungskonzept). Neuere Untersuchungen zu KIBS haben sich mit der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager während der Leistungserstellung, und der daraus resultierenden Innovationskraft beschäftigt (Miles, 2011; Hipp et al., 2013; Asikainen, 2013; Dolereux & Shearmur, 2013; Strambach, 2008), oder mit den Auswirkungen von KIBS auf bestimmte Wirtschaftsregionen (Najafi-

Tavani, et al., 2013; Hoffmann, 2009; Jesus, 2005; Segarra & Teruel, 2014; Doloreux et al., 2010; Chichkanov, et al., 2019)

Sehr wenig wurde bisher zur Vermarktung von KIBS gesagt, sowie zu der Phase, in der die Leistung des KIBS-Unternehmens definiert und bepreist wird. Einzig Bolisani und Kollegen (2015) griffen diesen Aspekt auf und beschreiben eine Kooperation zwischen Nachfrager und Anbieter während dem gesamten Marketingprozess. Die Angebotsphase wurde demnach in der bisherigen KIBS Forschung vernachlässigt und dementsprechend auch Einflussfaktoren auf die Vermarktung von KIBS noch nicht untersucht. Insbesondere diese steht in hohem Interesse für anbietende KIBS-Unternehmen, die durch die hohe Komplexität und Individualisierung ein starkes Engagement zeigen, bei gleichzeitig hohem Risiko Know-how und Ressourcen ohne Auftrag preisgegeben bzw. eingesetzt zu haben.

B2B Marketing

Grundlage des B2B Marketings (Business to Business) stellt die Möglichkeit eines Austauschs von Leistungen bzw. Ressourcen zwischen zwei Parteien (Unternehmen) dar. Dies wird als Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager bezeichnet (Plinke, 2000)

Der Nachfrager steht in der Anbahnung einer Transaktion einem immer stärker werdenden Wettbewerb um Kunden gegenüber in dem der vom Kunden wahrgenommene Vorteil den Vorteil gegenüber dem Wettbewerb darstellt (Kleinaltenkamp & Jacob, 2006). Diesen Vorteil zu erarbeiten setzt sowohl einen internen wie externen Informationsaustausch voraus, um das Kundenproblem zu erkennen, die Anbieterleistung darauf auszurichten und diese gegenüber dem Kunden zu kommunizieren. Folglich entscheidet das vom Kunden kommunizierte Bedürfnis und die gegebenen Umstände über die Leistung, die er angeboten bekommt. Hierbei steht nicht nur die konsequente Kundenorientierung im Vordergrund, sondern auch die Wirtschaftlichkeit des eigenen Angebots, sowie der Vergleich zu Wettbewerbslösungen (Jacob, 2013).

Geschäftsbeziehungsmanagement

„Besonderes Merkmal des Austauschs innerhalb von Geschäftsbeziehungen ist der Umstand, dass der Nachfrager seine Kaufentscheidung wiederholt zugunsten desselben Anbieters trifft ...“ Diese Aussage von F. Jacob (2011, S. 82) verdeutlicht, dass Nachfrager trotz ihrer grundsätzlichen Freiheit den Anbieter zu wechseln dies nicht tun, da sie sich von einem Wiederkauf beim gleichen Anbieter Vorteile versprechen. Diese Vorteile des Wiederkaufverhaltens kommen auf der Basis eines Kundenvorteils, durch Elemente des Austauschs oder durch Bindung zustande. Beim Anbieter stellt sich der Vorteil durch zukunftsbezogene Erwartungen ein. Durch diese Folge von Transaktionen zwischen Nachfrager und Anbieter entstehen Geschäftsbeziehungen (Jacob, 2011).

Kauft ein Unternehmen mehrfach bei einem Anbieter wird von Wiederkaufverhalten gesprochen und der Anbieter als In-Supplier bezeichnet. Die Beziehung zwischen In-Supplier und Nachfrager unterscheiden Merkmale wie Vertrauen, Zeit- und Ressourcenersparnis, Erfahrung in der Leis-

tungserbringung und –definition von der mit einem Out-Supplier. Diese Merkmale sind nicht statisch, haben jedoch Einfluss auf jede Kaufentscheidung und geben dem In-Supplier somit einen Wettbewerbsvorteil (Geiger, 2011).

Task Complexity

Aufgaben (Tasks) werden grundsätzlich als Aktivitäten definiert, die durch Personen ausgeführt werden. Weiterhin herrscht wenig Übereinstimmung über die Definition und Charakteristika von Aufgaben in der Literatur (Hackman, 1969; Wood, 1986). Einigkeit herrscht darüber, dass die menschliche Leistungsfähigkeit von den Aufgabenmerkmalen (z.B. Komplexität und Dringlichkeit) sowie von den Aufgabenerfüllungseigenschaften (z.B. Kenntnisse und Fähigkeiten) abhängt (Liu & Li, 2012). Bartel-Radic und Lesca (2011) haben nachgewiesen, dass eine erforderliche Vielfalt in interkulturellen Teams die Effektivität in der Aufgabenlösung steigert, jedoch Teamprozesse diesen Effekt abschwächen. Auf dem Gebiet der Zielsetzung und -erreicherung haben Wood et al. (1987) und Campbell (1991) die Komplexität von Aufgaben als die ausschlaggebende Komponente des Zielsetzungseffekts identifiziert. Sie fassten zusammen, dass der positive Effekt der Zielsetzung auf die Aufgabenleistung und -erreicherung bei Aufgaben mit geringer Komplexität am stärksten und bei Aufgaben mit hoher Komplexität am schwächsten war.

Aus Sicht des Aufbaus der Komplexität von Aufgaben geht diese aus dessen Struktur hervor. Sie kann z. B. als Funktion der Anzahl von Elementen definiert werden aus denen die Aufgabe besteht, sowie deren Beziehung zueinander. Bei einer komplexen Aufgabe herrschen in der Regel viele Aufgabenelemente und deren Verbindungen vor. Hierzu wurden mehrere Modelle entwickelt, die die Aufgabenkomplexität darstellen, darunter Woods (1986), Campbell (1988), Bonners (1994), Harveys (1997) und Ham et al. (2012).

Erfolgsfaktoren

Unter einem Faktor wird ein Umstand, ein Bestandteil oder eine Bestimmungsgröße verstanden, der in einem bestimmten Zusammenhang eine Auswirkung hat. Unter Erfolg wird ein positives Ergebnis einer Bemühung verstanden oder das Eintreten einer beabsichtigten, angestrebten Wirkung. Unter Erfolgsfaktor wird daher ein Umstand bzw. ein Teil verstanden, der Einfluss auf ein angestrebtes Ergebnis, den angestrebten Erfolg hat und zu diesem maßgeblich beiträgt.

In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich bei den Erfolgsfaktoren um einen positiven bzw. negativen Einfluss auf die Vermarktung von KIBS Angeboten.

Zwischenfazit

Im Hinblick auf den oben beschriebenen Forschungsstand zur Vermarktung von KIBS Dienstleistungen werden für die Untersuchung keine Hypothesen, sondern tiefergehende Forschungsfragen formuliert. Diese Forschungsfragen werden zunächst dargestellt und kurz erläutert. Anschließend wird ein Analyserahmen als Übersicht geliefert, in dem die Themen der Forschungsfragen und die jeweilige Datengrundlage zusammengestellt werden. Im nachfolgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen zum Überprüfen der Forschungsfragen vorgestellt.

1. Hat der Status der Beziehung zwischen anbietendem KIBS-Unternehmen und Nachfrager eine Auswirkung auf die Vermarktungschancen der KIBS-Leistung?

2. Haben persönliche Kontakte, die zwischen dem verantwortlichen Ersteller der zu vermarktenden KIBS-Leistung und den handelnden Personen des Nachfragers bestehen Auswirkung auf die Vermarktungschancen der KIBS-Leistung? Haben weitere, zwischen den Unternehmen bestehende persönliche Kontakte Auswirkungen?
3. Haben Projektreferenzen und Erfahrungen der angebotenen Leistung des KIBS-Unternehmens Auswirkung auf die Vermarktungschancen der KIBS-Leistung?
4. Hat die Komplexität der angebotenen Leistung (das Know-how selbst, oder der Umstand der Leistungserbringung) Auswirkung auf die Vermarktungschancen der KIBS-Leistung?
5. Haben die Fähigkeiten und die Kompetenz des verantwortlichen Erstellers der zu vermarktenden KIBS-Leistung Auswirkung auf die Vermarktungschancen der KIBS-Leistung?

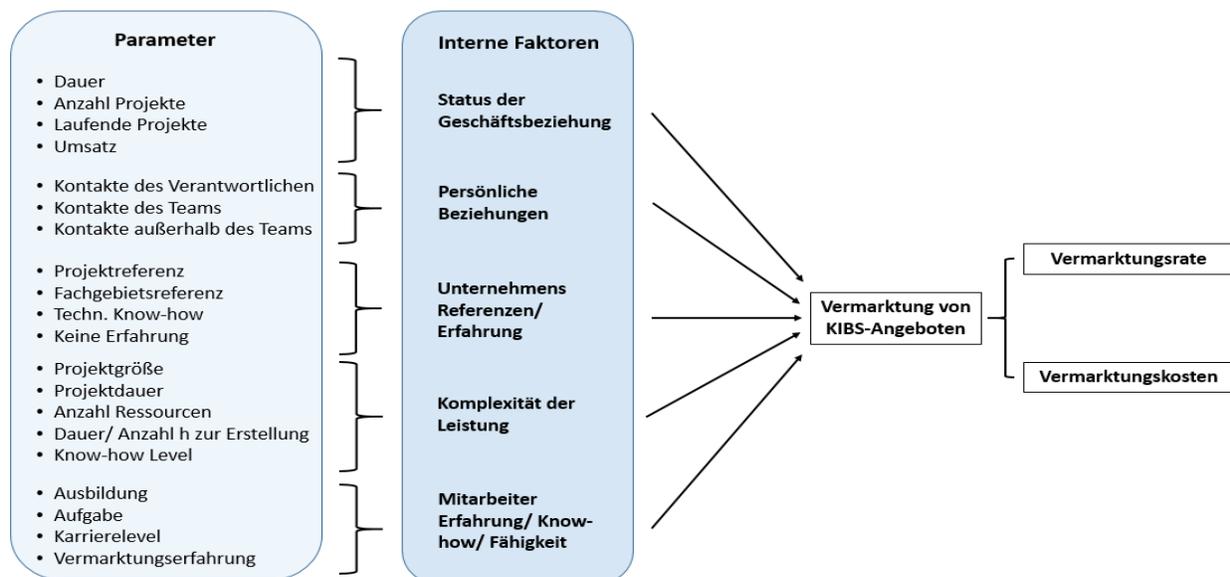


Abbildung 7: Analyserahmen zur quantitativen Analyse der internen Faktoren, (eigene Darstellung)

EMPIRISCHE STUDIE

Forschungsdesign

Das Forschungsdesign der Studie ist abduktiv angelegt und basiert auf der Konfrontation von Theorie und empirischen Daten in mehreren Schritten. Die Studie basiert auf quantitativen Daten. Diese werden anhand von Datenaufzeichnungen von erstellten KIBS-Angeboten der der Untersuchung zu Grunde liegenden KIBS-Unternehmen erhoben und durch den Autor aufbereitet und zusammengeführt (vgl. hierzu auch Abbildung 5). Aufbereitung und Zusammenführung sind notwendig, da die Daten aus unterschiedlichen Unternehmen und Systemen stammen und in der jeweils vorliegenden Form nicht verarbeitet werden können; siehe hierzu Abbildung 5.

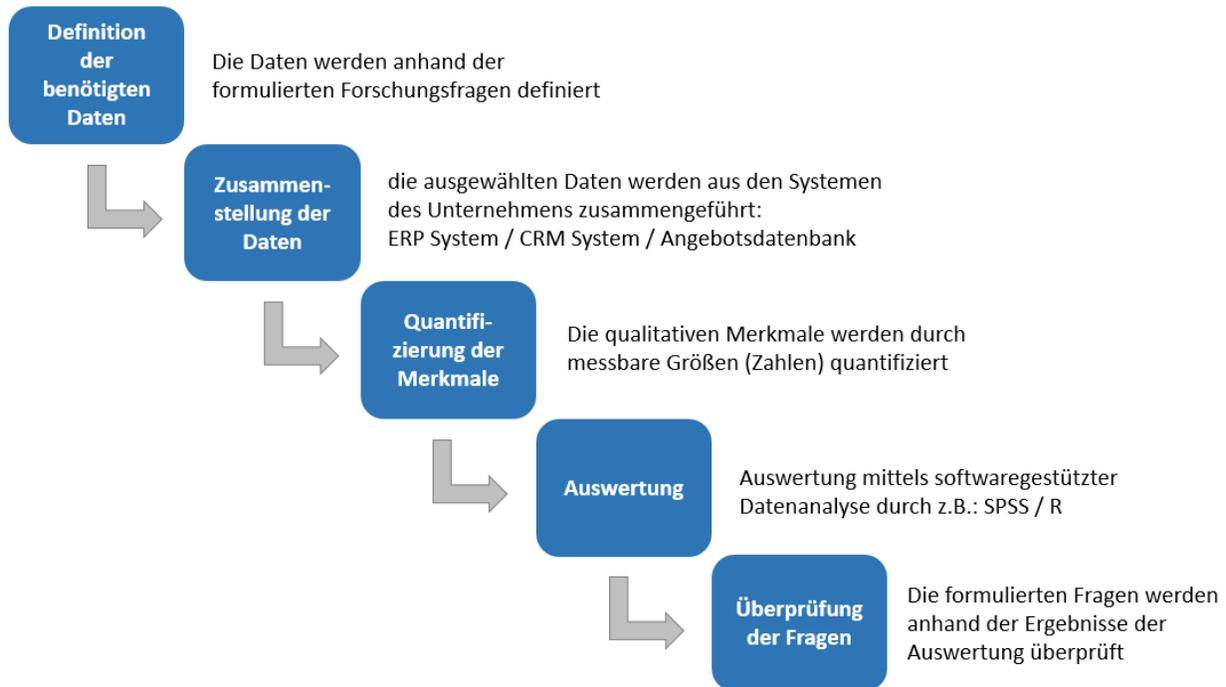


Abbildung 5: Ablauf des ersten Schrittes der quantitativen Datenerhebung; eigene Darstellung

Da es sich um ein abduktives Design handelt, werden zunächst die Daten zur Überprüfung der oben genannten Forschungsfragen entsprechend aufbereitet. Die zur Verfügung stehenden Daten werden weitere Untersuchungsansätze und Informationen hergeben, deshalb werden in einem zweiten Schritt weitere Daten in die Auswertung integriert und mit bestehenden Theorien abgeglichen bzw. weitere Untersuchungsaspekte aufgeworfen.

Wie oben beschrieben stammen die der Untersuchung zu Grunde liegenden Daten aus mehreren (5) KIBS-Unternehmen, im Spezielleren aus mittelständigen T-KIBS-Unternehmen mit jew. Ca. 40-120 Mitarbeitern (hauptsächlich Ingenieure, Projektmanager und Consultants) mit Firmensitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Die Unternehmen sind auf Engineering und Consulting Dienstleistungen in der Pharma-, Chemie und Nuklearbranche ausgerichtet und machen einen gemeinsamen Jahresumsatz von circa 70 Millionen Euro, hauptsächlich auf dem deutschsprachigen (ca. 80%), aber auch auf dem internationalen Markt. Das Hauptaugenmerk der Leistungserstellung liegt in der Planung von Pharma- Chemie- und Nuklearenproduktionsanlagen, sowie der Beratung bei der Investitionsentscheidung, der Planung und dem späteren Betrieb solcher Anlagen. Die entsprechenden Projekte zur Leistungserbringung sind sehr unterschiedlich in monetärer Größe, zeitlicher Dauer und Einsatz von Mitarbeitern. Gleich ist jedoch allen Projekten, dass unterschiedlichstes technisches Know-how der Mitarbeiter und Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten in die Lösungserstellung des Kundenbedarfs eingehen, und für jedes Projekt ein individuelles Leistungsangebot erstellt wird.

Datenauswahl und Datenerhebung

Die der Untersuchung zu Grunde liegenden Daten stammen aus den oben beschriebenen Unternehmen der T-KIBS Branche. Es liegen insgesamt 1.079 Datensätze zu Angeboten aus den Jahren 2017 und 2018 vor. Es handelt sich demnach um Sekundärdaten. Diese Daten wurden im Zuge der Vermarktungsphase der Angebote (Anfrage bis Zu- bzw. Absage durch den Kunden) erhoben sind in bis zu drei Systemen der jeweiligen Unternehmen gespeichert:

- ERP-System,
- CRM-Tool,
- Angebotsdatenbank

Es handelt sich hierbei um vertrauliche Unternehmensdaten, die nicht nur den Erfolg oder Misserfolg, monetäres Volumen und Art der zu erbringenden Leistung beinhalten, sondern auch detaillierte Aufzeichnungen über die Erstellung des Angebots, das heißt der Definition der KIBS Leistung. Hierbei wird z.B. auch erfasst, wer ein Angebot verantwortlich erstellt hat, ob dies im Team geschah, wie viele Stunden von welchem Mitarbeiter dafür aufgewendet wurden, ob es eine Angebotsrevision gab, oder welcher Grund für Erfolg oder Misserfolg vom Kunden angegeben wurde.

Durch die hohe Anzahl an zur Verfügung stehenden Datensätzen bietet sich eine quantitative Analyse an, da sie eine schnelle Verarbeitung der Datenmenge zulässt und eine hohe Reliabilität sowie Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bietet (Schirmer, 2009). Um auf einer validen Datenbasis für ein quantitatives Design arbeiten zu können, werden die 1.079 zur Verfügung stehenden Angebotsdatensätze wie in Kapitel 3.1. dargestellt aufgearbeitet.

Ziel ist es durch die statistische Analyse der standardisierten Daten neue Effekte zu entdecken (Exploration), die Rückschluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Angebote hatten (Bortz & Döring, 2006).

Datenanalyse/ Analyserahmen (Methode)

Die oben beschriebenen Sekundärdaten sollen durch multivariate Faktorenanalyse mittels einer Software (SPSS oder R) ausgewertet werden. Hierdurch sollen die (unabhängigen) Faktoren identifiziert werden, die Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der Angebote haben. Die Daten werden vor Auswertung, wo nötig, auf Intervallskalenniveau gebracht. Es wird eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, da noch keine Faktoren identifiziert bzw. Hypothesen aufgestellt wurden.

FAZIT

Erwartete Ergebnisse

Die Erwartung an die oben beschriebene Untersuchung ist die Beantwortung der Forschungsfrage, und damit ein Beitrag im Forschungsbereich der Vermarktung von KIBS. Hierbei soll der Vermarktungsprozess von KIBS detaillierter als bisher in der Theorie beschrieben und aus Sicht der Praxis aufgezeigt werden. Weiterhin sollen die tiefergehenden Fragen (siehe Kapitel 2.6) zur Auswirkung von internen Faktoren auf die Vermarktung von KIBS untersucht werden und somit

Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die es zu verstärken, bzw. Misserfolgsfaktoren, die es zu vermeiden gilt.

Zusätzlich sollen weitere Forschungsfragen oder Hypothesen, die sich aus den analysierten Daten, den Ergebnissen oder den Schwächen der Analyse ableiten lassen, für zukünftige Untersuchungen zur Vermarktung von KIBS aufgestellt werden.

Erwartete Managementempfehlungen

Die Relevanz der Untersuchungsergebnisse aus Sicht der Praxis werden in Handlungsempfehlungen für Manager in KIBS-Unternehmen liegen, die mit diesen ihre Unsicherheit während der Geschäftsanbahnungsphase reduzieren bzw. ihre bisherigen Erfahrungen und Vermutungen bestätigt oder widerlegt sehen werden. Durch die Ergebnisse werden sie die positiven bzw. negativen Auswirkungen der untersuchten Faktoren auf ihren Vermarktungserfolg für jedes einzelne Angebot besser und individuell einschätzen können. Zusätzlich werden sie Anfragen durch die identifizierten internen Faktoren während der Definition der KIBS Leistung (Angebotsphase) besser analysieren und bewerten können. Hierbei können die Untersuchungsergebnisse Hinweise zu Managemententscheidungen geben, wie z.B. ob eine Anfrage beantwortet werden sollte, wer die Ausarbeitung der Anfrage verantworten und führen soll, oder bei welcher Anfrage die höhere Chance auf Erfolg bzw. niedrigere Kosten bestehen. Mittel- bis langfristig sollte sich hierdurch die Erfolgsrate steigern bzw. die Vermarktungskosten senken.

BIBLIOGRAPHIE

- Asikainen, A. L. (2013). Innovation modes and strategies in knowledge intensive business services. Berlin: Springer-Verlag
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., Roundtree, R. I. (2002). Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services, *California Management Review*, Vpl. 44, 100-128
- Boden, M., & Miles, I. (2000). *Services and the knowledge-based economy*, London, Continuum, 1-247
- Bolisani, E.; Dono, A.; Scarso, E. (2015). Relational marketing in knowledge-intensive business services: an analysis of the computer services sector, *Knowledge Management Research & Practice* (2015), 1–10
- Bonner, S.E., (1994). A model of the effects of audit task complexity. *Accounting, Organizations and Society* 19 (3), 213-234
- Bortz, J.; Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Aufl. Berlin: Springer
- Bartel-Radic, A., Lesca, N. (2011). Do intercultural teams need “requisite variety” to be effective?. *Management International* Volume 15, Issue 3, p. 89–104
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., Baines, T. (2017). *Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity*, Cambridge, RADMA and John Wiley & Sons Ltd
- Campbell, D.J., (1988). Task complexity: a review and analysis. *The Academy of Management Review* 13 (1), 40-52

- Campbell, D.J., (1991). Goal levels, complex tasks, and strategy development: a review and analysis. *Human Performance* 4 (1), 1-31
- Chichkanov, N., Miles, I., Belousova, V. (2019). Drivers for innovation in KIBS: evidence from Russia, *The Service Industries Journal*, Vol. 10, 1-23
- Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 36 (4), 559-575
- Czarnitzki, D., Spielkamp, A. (2003). Business services in Germany: bridges for innovation. *The Service Industries Journal*, Vol. 23, 1-30
- Doloreux, D., Freel, M., Shearmur R. (2010). Knowledge intensive business services. *Geography and innovation*, Burlington, Ashgate
- Doloreux, D., Shearmur, R. (2013). Innovation Strategies: Are Knowledge-Intensive Business Services Just Another Source of Information? *Industry and Innovation*, Vol. 20 (8), 719-738
- Einola, S., Rabetino, R., and Luoto, S. (2016). Paradoxes in servitization. In: Glynn, M.A. (ed.), *Making Organizations Meaningful: Conference paper, Proceedings of the 76th Annual Meeting of the Academy of Management*, Vol. 1
- Figueiredo, R. J., Neto, J. V., Goncalves Quelhas, O. L., de Matos Ferreira, J. J. (2017). Knowledge Intensive Business Services (KIBS): bibliometric analysis and their different behaviors in the scientific literature Topic 16 – Innovation and services - *Innovation and Management Review, RAI*, Vol. 14, 216-225
- Freel, M. (2006). Patterns of technological innovation in Knowledge Intensive Business Services. *Industry & Innovation*, Vol. 13. (3) 335-358
- Gallouj, F. (2002). Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation, in J. Gadrey and F. Gallouj (Eds.) *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*, Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, 256–284
- Geiger, I., Krüger, S. (2013). Anfragenbewertung und Angebotserstellung, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Geiger, I. (Hrsg.): *Auftrags- und Projekt-management; Mastering Business Markets*, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag, S. 59-89
- Geiger, I. (2011): *Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements*, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Geiger, I. / Söllner, A. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler-Verlag, S. 141-194
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4. (4), 491-528
- Hackman, J.R., (1969). Toward understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica* 31, 97-128
- Ham, D.-H., Park, J., Jung, W., (2012). Model-based identification and use of task complexity factors of human integrated systems. *Reliability Engineering & System Safety* 100, 33-47
- Harvey, C.M., (1997). *Toward a Model of Distributed Engineering Collaboration*. Unpublished dissertation. Purdue University
- Hipp, C., Gallego, J., Rubalcaba, L. (2013). *Shaping innovation in European knowledge-intensive business services*. Berlin: Springer-Verlag
- Hoffman, A. M. (2009). *Integration of the national market and industrial dynamics of Espírito Santo, Vitória: Department of Economics - Federal University of Espírito Santo, Graduation Monograph*
- Jacob, F. (2011): *Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen*, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke,

- W. / Geiger, I. / Söllner, A. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler-Verlag, S. 82-112
- Jacob, F. (2013). Auftragsmanagement, in Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Geiger, I. (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement; Mastering Business Markets, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag, 1-58
- Jesus, J. A. de. (2005). The contribution of knowledge-intensive business services (KIBS) to regional development. *Economic Development Magazine*, Vol. 12, 53-59
- Kleinaltenkamp, M., Jacob, F. (2006). Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms, in Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Jacob, F. / Söllner, A. (Hrsg.): Markt und Produktmanagement; Die Instrumente des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag, 3-209
- Liu, P., Li, Z., (2012). Task complexity: A review and conceptualization framework, *International Journal of Industrial Ergonomics* 42 (2012) 553-568
- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., Den Hertog P. (1995). Knowledge intensive business services: users, carriers and sources of innovation. *European Innovation Monitoring Systems*. EIMS Publication No 15. Innovation Programme. DGXIII. Luxembourg
- Miles, I. (2001). Interactive innovation: Service innovation studies, coproduction – and KIBS; presentation to COPRODEN seminar, Manchester
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: Prospects and policies, *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 7 (6), 39-63
- Miles, I. (2007). Knowledge-intensive services and innovation. In: Bryson, J., Daniels, P. (eds.) *The handbook of service industries*. Aldershot, Edward Elgar, 424-449
- Muller, E., Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research policy*, Vol. 30 (9), 1501-1516
- Muller, E.; Doloreux, D. (2007). What we should know about knowledge-intensive business services, *Technology in Society*, Vo. 31 (1), 64-72
- Nählinder, Johanna (2005). *Innovation and Employment in Services. The case of knowledge intensive business services in Sweden*. Linköping, Unitryck Linköping
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Andersson, U. (2013). The interplay of net-working activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs. *Journal of World Business*, Vol 49 (1), 122-131
- Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb; Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, 2. Auflage, Berlin, Springer-Verlag, 1-171
- Plinke, W., Claßen, M. (2013): Erlösgestaltung im Projektgeschäft, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Geiger, I. (Hrsg.): *Auftrags- und Projektmanagement; Mastering Business Markets*, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag, 91-136
- Rodriguez, M., Camacho, J.A. (2008). Are KIBS more than intermediate inputs? An examination into their R&D diffuser role in Europe. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 10, 254-272
- Schirmer, D. (2009). *Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken*. Paderborn: W. Fink
- Segarra, A., Teruel, M. (2014). High-growth firms and innovation: An empirical analysis for Spanish firms. *Small Business Economics*, Vol. 43(4), 805–821

- Shermur, R., Doloreux, D. (2018). KIBS as both innovators and knowledge intermediaries in the innovation process: Intermediation as a contingent role, *Papers in Regional Science*, Vol. 98 (1), 191-209
- Simmie, J., & Strambach, S. (2006). The contribution of KIBS to innovation incities: An evolutionary and institutional perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10(5), 26–40
- Spraul, A., Oeser, J. (2007). *Mittelstands-Bibliothek – Controlling*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Strambach, S. (2001). Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS). In: Koschatzky, K./Kulicke, M./Zenker, A. (eds.): *Innovation networks. Concepts and challenges in the European perspective*, Heidelberg: Physica-Verlag, 53-68
- Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 10. No. 2/3/4, 152-174
- Tether, B. (2004). Do services innovate (differently)? In CRIC discussion papern. 66. Manchester: The University of Manchester
- Toivonen, M. (2006). Future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS) and implications to regional economies, *ICFAI Journal of Knowledge Management*, Vol 4 (3), 18-39
- Tomlinson, M. (2002). Measuring competence and knowledge using employeesurveys: Evidence using the British skills survey of 1997. Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, Conference Paper, DRUID Summer Conference, Copenhagen/Elsinore 6-8 June 2002
- Wong, P.-K., He, Z.-L. (2005): A Comparative Study of Innovation Behaviour in Singa-pore's KIBS and Manufacturing Firms, *The Service Industries Journal*, Vol. 26, 21-44
- Wood, P. (2002). Knowledge-intensive Services and urban Innovativeness, *Urban Studies*, Vol. 39, 993-1002
- Wood, R.E., 1986. Task complexity: definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37 (1), 60-82
- Wood, R.E., Mento, A.J., Locke, E.A., (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 72 (3), 416-425
- Woods, D.D., (1988). Coping with complexity: the psychology of human behaviour in complex systems. In: Goodstein, L.P., Andersen, H.B., Olsen, S.E. (Eds.), *Tasks, Errors and Mental Models*. Taylor & Francis, London, pp. 128-148

AUTOR

Michel ZINNKANN



Michel Zinnkann wurde 1986 in Büdigen geboren. Er absolvierte nach erfolgreichem Abitur ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim und der Open University London.

Seit 2009 war er in der Entwicklung und Vermarktung von kundenspezifischen Projekten in der Nuklearindustrie zunächst im RWE Konzern und später für die russische Nuklearholding Rosatom tätig. Parallel dazu absolvierte er 2013 an der FU Berlin ein Studium zum Master of Business Marketing. 2015 wechselte er zu einem international tätigen Technologie- und Beratungsunternehmen der Pharma- und Chemiebranche mit Sitz in der Schweiz und durchlief verschiedene Management Positionen. Er etablierte ein Vertriebscontrolling und integrierte ein CRM System in der Unternehmensgruppe. In dieser Zeit ließ er sich auch zum Business Coach ausbilden.

Nach einer 6-monatigen Auszeit im Jahr 2017, in der er mit seiner Frau Ozeanien und die Südsee bereiste, kehrte er zu dieser Unternehmensgruppe zurück und übernahm die Leitung der Geschäftsentwicklung sowie die Integration von zugekauften Auslandsunternehmungen. Zuletzt war er neben dieser Rolle als Geschäftsführer des Bereiches Pharma Consulting verantwortlich.

Michel Zinnkann ist seit vielen Jahren im B2B Marketing erklärungsbedürftiger Industrielösungen tätig und beschäftigt sich intensiv mit der Vermarktung von kundenspezifischen Lösungen mit hohem Know-How Anteil. In seiner Promotion untersucht er den Einfluss von internen Faktoren auf die Erfolgreiche Vermarktung von Knowledge Intensive Business Services.

Welche Faktoren bewegen Führungskräfte zur Wahl eines Arbeitgebers im ländlichen Raum?

ZUSAMMENFASSUNG

In der aktuellen Zeit wird der Sinn der Arbeit immer stärker hinterfragt und die Verzahnung von Beruf und Leben angezielt. Die darüberhinaus geringen Arbeitslosenquoten führen bei Arbeitgebern zu stets höheren Bemühungen, Talente und Führungskräfte anzuziehen und dauerhaft an die Unternehmung zu binden. Im ländlichen Raum ist die Anzahl möglicher Bewerber besonders gering – die Work-Life-Balance für einige aber besonders attraktiv. Diese Studie befasst sich mit den Motivatoren, die dazu führen, dass Menschen die berufliche Komponente ihrer Lifebalance auf dem Land suchen und finden. In einer qualitativen Studie werden die Fälle verschiedener Unternehmen in peripheren bis sehr peripheren Regionen betrachtet, und die erhobenen Daten dann nach den Prinzipien der Grounded Theory analysiert. Ziel ist es, Unternehmen in ländlich geprägten Räumen zu unterstützen, die engen Arbeitsmarktpotentiale möglichst gut zu nutzen. Die Identifikation der Determinanten bei der Arbeitgeberwahl steht dabei im Vordergrund.

EINLEITUNG

„Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück – vor allem im Arbeitsleben. Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work stellt die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen in den Mittelpunkt. Denn Arbeit steht im Dienst des Menschen: Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht mehr, um zu arbeiten. In Zukunft geht es um die gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten.“ (Zukunftsinstitut GmbH, 2019). Der New Work Trend zielt auf eine stärkere Verzahnung von Beruf und Leben. Es wird nicht mehr nach einer strikten Zeitvorgabe gearbeitet, sondern es wird gearbeitet, wenn es sinnvoll ist. Es wird selbstständig entschieden, wann länger gearbeitet wird, um die gesetzten Ziele zu erreichen und wann private Themen Priorität bekommen. Auch der Ort ist nicht mehr fix, sondern wird so gewählt, wie es zur persönlichen Gesamtsituation passt. Die Digitalisierung eröffnet in diesem Zusammenhang viele neue Möglichkeiten der Vernetzung. Homeoffice beispielsweise gehört in vielen Organisationen zum Berufsalltag. Das Leben und die Arbeit greifen in einander über und sind nicht mehr voneinander getrennt.

Der passende Job im passenden Umfeld ist also gefragt, um die individuelle Lifebalance im Leben zu realisieren. In einer vollbeschäftigten Umwelt, wie es in Deutschland mit einer Arbeitslosenquote von 5,2 % nahezu der Fall ist, haben Arbeitnehmer die freie Wahl (bpb, 2019; Weber, Henneberger und Keller, ohne Datum). Eingeschränkt wird die Wahl des Jobs allerdings stark durch das spezielle Angebot, das am Markt zu finden ist. Einige Berufe sind nur in bestimmten Regionen zu finden und begrenzen somit die Wahl der Arbeitnehmer stark. Zudem kommt die Frage der Qualifikation. Von der Digitalisierung profitieren diejenigen, die die komplexer werdenden Aufgaben durch ihre hohe Qualifikation übernehmen können. Auf der anderen Seite fallen viele Jobs durch die Automatisierung ersatzlos weg. Computer und Roboter übernehmen einfache Handarbeit an der Linie und Verwaltungsaufgaben im Büro. Industrie 4.0 unterstützt den Trend, dass die Qualifikationsschere weiter aufgeht.

Die dadurch auf dem Arbeitsmarkt knapper werdenden, hochqualifizierten Potentiale, führen dazu, dass Unternehmen bereit sind hohe Investitionen für das Talent Management in Kauf zu nehmen. Der *war for talents* führt regelrecht zu einem Wettrüsten der *HR Divisions*. (Chambers *et al.*, 1998; Michaels, Handfield-Jones und Axelrod, 2001) Gesundheitsmanagement, demografische Personalplanung, Personalmarketing, Nachfolgeplanung, Karriereplanung und Systeme zum Wissenstransfer sind nur einige Maßnahmen, die Unternehmen durchführen um das Personalmanagement für die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt zu stärken (Kienbaum, 2015). Doch diese Management Tools sind oft nur handlungsorientiert und führt nicht zum gewünschten Ziel. Fundierte Ansätze sind gefragt, die den Mitarbeitern einen Mehrwert bei ihrer Arbeit bieten. Für Unternehmen in den peripheren Regionen Deutschlands sind genau aus diesem Grund die Motivatoren der Bewerber interessant. Diese können einen Ansatz bieten, um den Rekrutierungsprozess tiefgründig zu optimieren und eine langfristige Retention der Mitarbeiter zu erreichen.

Mit der Fragestellung nach den Beweggründen beschäftigt sich die vorliegende Studie. In den vergangenen 20 Jahren wurden viele Studien in Auftrag gegeben und wissenschaftlich an der Erforschung der „Arbeitgeberattraktivität“ gearbeitet. Doch der spezielle Aspekt, was genau Menschen motiviert sich für einen Arbeitsplatz im peripheren Raum zu bewerben, wurde trotz der Fülle an wissenschaftlichen Arbeiten noch sehr wenig erforscht (Theurer *u. a.*, 2018).

Hierzu ist es interessant die aktuellen Wanderungsbilanzen innerhalb Deutschlands näher zu betrachten. Ballungszentren ziehen die Menschen aus den verschiedensten Gründen an. „Städte sind die Staaten von morgen. Immer mehr Menschen leben weltweit in Städten und machen sie zu den mächtigsten Akteuren“ (Zukunftsinstitut GmbH, 2019). Die Urbanisierung schreitet immer weiter voran. 39% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten pendeln in einen anderen Kreis innerhalb Deutschlands, um dort Ihrer Arbeit nachzugehen, obwohl 72% der Personen, die täglich mehr als 40 Minuten pendeln, den Arbeitsweg als „stressig“ empfinden (*Pendleratlas*, 2018; Ahlswede, 2018). Die Bereitschaft und auch die Möglichkeiten in die Stadt zu pendeln, sind vorhanden und dennoch gibt es Menschen die im ländlichen Räumen arbeiten möchten (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2018). Und dennoch sind im Jahr 2014 zum ersten Mal mehr Deutsche aus Berlin, Hamburg und den fünf anderen größten deutschen Städten weggezogen, als neu hinzukamen (Kollenbroich, Teevs und Kaiser, 2016).

Die Erklärung für die Wanderungsbilanz innerhalb Deutschlands ist sehr vielschichtig. (Statistisches Bundesamt, 2019) Auf der einen Seite führen die Wohnungsnot in den Städten und die hohen Lebenshaltungskosten zu finanziellen Gründen und auf der anderen Seite sorgt die pure Sehnsucht nach mehr Ruhe und Übersichtlichkeit zur Stadtfucht. Parallel dazu existiert der gegenläufige Trend der Landflucht, der zur Überalterung der Menschen auf dem Land und zur Abwanderung von Unternehmen führt (Horx-Strathern, Varga und Horx, 2017). Zudem erhöht sich die Komplexität durch die Prioritäten in den unterschiedlichen Lebensphasen der Menschen. Während die Menschen im Lebensalter von 25-35 Jahren sehr mobil sind, nimmt die Mobilität mit dem Alter stetig ab (Hochstetter, 2013).

Die Landflucht wird auch durch den allgemein herrschenden Gesundheitstrend in Deutschland führt zu einer Rückbesinnung auf die Ursprünglichkeit des Menschen. Gesundheitsbewusste Menschen wollen sich in gesundheitsfördernden Lebenswelten bewegen und fordern dies als neuen Normalzustand ein (Zukunftsinstitut GmbH, 2019). Der Spaziergang im Wald oder das frische Gemüse vom benachbarten Bauernhof, sprechen den Gesundheitstrends an und sind auf dem Land Alltag, während sie in der Stadt nur aufwendig und meist nur sehr unökologisch zu realisieren sind. Nachhaltigkeit, ein wirtschaftlicher Begriff der ursprünglich aus der Forstwirtschaft kommt lässt sich in ländlichen Regionen konsequenter umsetzen (Suchanek u. a., ohne Datum). „Bio-Märkte, EU-Plastikverordnung, Energiewende – der Megatrend Neo-Ökologie reicht in jeden Bereich unseres Alltags hinein. Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Unternehmensstrategie“ (Zukunftsinstitut GmbH, 2019) Auch politisch ist dieser Trend sichtbar, so wurden bei der Europawahl 2019 Die Grünen mit 29% von den 18-29-Jährigen zur stärkste Partei gewählt (Braun, 2019). Gerade die nachwachsenden Generationen machen sich über den Erhalt der Erde, seiner Ressourcen und seiner Bewohner Gedanken. Sie wollen Verantwortung für ihr Handeln übernehmen.

Um die Motivatoren zu untersuchen, die dazu führen, dass Menschen die berufliche Komponente ihrer *Lifebalance* auf dem Land finden, werden in dieser qualitativen Studie verschiedene Unternehmen in peripheren bis sehr peripheren Regionen betrachtet. Die Daten werden durch explorative Interviews mit Mitarbeitern in Führungspositionen erhoben. Ziel dieser Interviews ist es, die persönlichen sowie beruflichen Erfahrungen der Befragten mit Hilfe der *Grounded Theory* nach Corbin und Strauß zu erforschen. Im weiteren Verlauf wird zunächst ein Überblick über die bestehende Literatur zum Thema gegeben. Gefolgt davon wird die Vorgehensweise und Methodik dieser Forschungsarbeit beschrieben. Im Anschluss werden die erwarteten Ergebnisse beschrieben und Implikationen für die Forschung und die Managementpraxis formuliert.

LITERATURÜBERSICHT

Diese Forschungsarbeit geht induktiv nach der *Grounded Theory* von Corbin und Strauss vor. Diskutiert wird, wie stark die Thematisierung im Voraus stattfinden sollte, um eine möglichst freie Sicht auf die erhobenen Daten zu behalten (Alammar *u. a.*, 2019). In dieser Studie werden aus diesem Grund im ersten Schritt nur grundlegende Fakten zur Arbeitgeberattraktivität sowie Studien zu peripheren Räumen betrachtet. So kann gewährleistet werden, dass die Theorieentwicklung nach der Datenanalyse offen erfolgt.

Die Studie Theurer *et al.*, (2018) beschäftigt sich mit 187 Artikel zu Employer Branding aus den vergangenen zwanzig Jahren, in den das wissenschaftliche Interesse an diesem Thema stark zugenommen hat. Es wird festgestellt, dass sich die Forschung in diesem Bereich zu einem fragmentierten Feld mit heterogenen Interpretationen des Employer Branding Konzepts entwickelt hat.

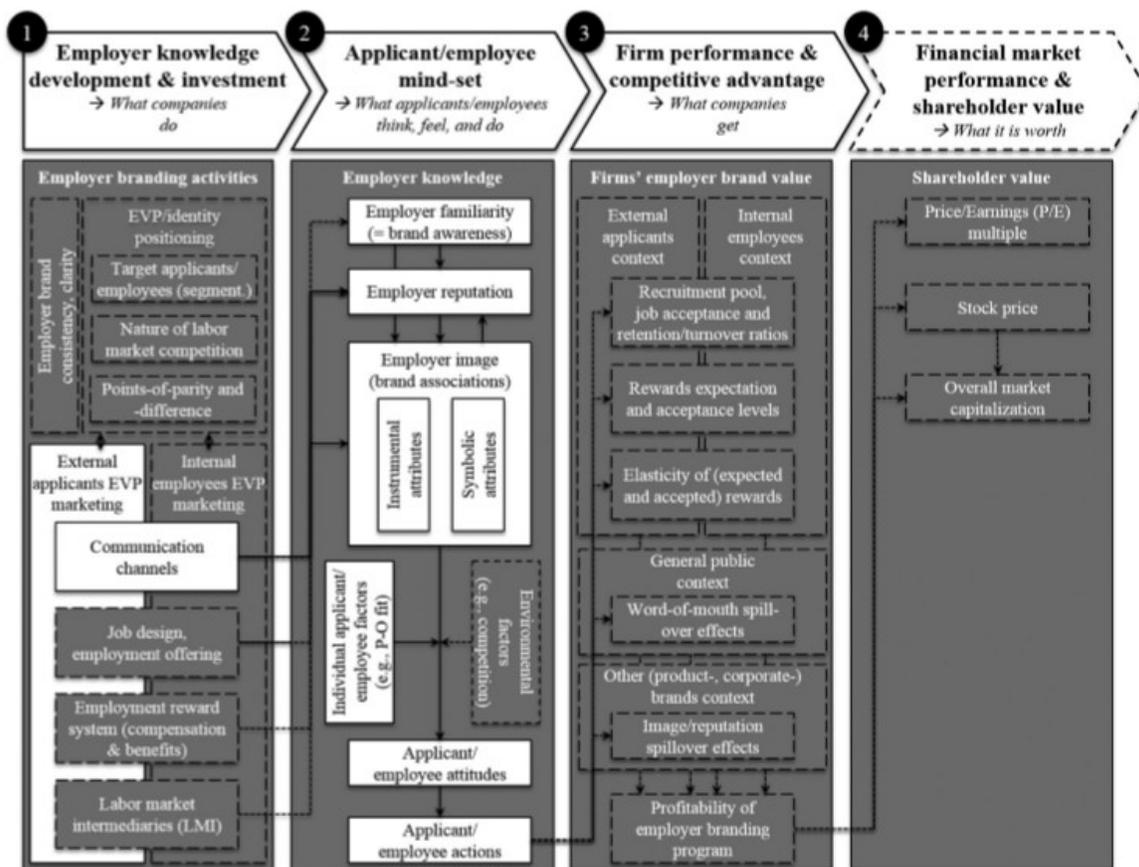


Abbildung 8: Employer Branding-Wertschöpfungskettenmodell (Quelle: Theurer *et al.*, 2018)

Um eine Übersichtlichkeit zu schaffen und Forschungslücken in diesem Bereich aufzuzeigen, kombinierten die Autoren die Erkenntnisse zu einem *Employer Branding*-Wertschöpfungskettenmodell. Es wird bildlich dargestellt, welche Felder bereits in Forschungsarbeiten durchleuchtet (weiße Hinterlegung im Diagramm) und welche Bereiche noch wenig recherchiert (dunkle Hinterlegung im Diagramm) worden sind. Es wird deutlich, dass das Feld der Einflussfaktoren auf das

Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter bzw. Bewerber am häufigsten Gegenstand von Forschungsarbeiten waren. Bis auf den Bereich der Umgebungsbedingungen (*Environmental factors*). Theurer, Tumasjan, Welppe und Lievens (2018) weisen darauf hin, dass die moderierende Rolle von umgebungsbedingten Einflussfaktoren in der Beziehung zwischen Arbeitgeberwissensdimensionen und Mitarbeiterverhalten weiteren Recherchespielraum bietet.

Die aktuelle Befragung von Studenten, Absolventen und Young Professionals von Hans-Thilo Sommer „Attraktive Arbeitgeber 2018“ ist ein Beispiel für viele Studien und bezieht sich auf die Kriterien nach denen Arbeitgeber im Allgemeinen ausgewählt werden. In dieser Studie wurde ermittelt, dass bei der Arbeitgeberwahl 51,7 % der Befragten angaben, dass der Sitz des Unternehmens „unwichtig“ sein. Nur 43,9% haben eine klare Präferenz. Gut ein Drittel spricht sich für die Ballungsräume aus, während 10,4 % der Befragten die Kleinstadt bevorzugen (Sommer, 2018). Der Wohnort dagegen steht an der sechsten Stelle im Ranking der attraktiven Eigenschaften eines Arbeitgebers. Nach (1) der Weiterbildung, (2) den Aufstiegschancen, (3) der Bezahlung, (4) der Branche und (5) dem Image des Unternehmens, steht an sechster Stelle der Wohnort. Diese Daten werden bereits seit 2010 jährlich erhoben. Der Wohnort wird bereits seit 2012 als primäre, attraktive Eigenschaft von Unternehmen genannt und nimmt, bis auf einen kleinen Abfall im Jahr 2018, kontinuierlich an Attraktivität zu. Von anfangs ca. 50% wird der Wohnort aktuell von 55,9% der Befragten als wichtig bezeichnet. Er verzeichnet damit die am konstantesten steigende Tendenz im Vergleich zu den restlichen attraktiven Unternehmenseigenschaften. In der Befragung wurde zusätzlich nach Bundesländern spezifiziert und die folgende Favoritenreihenfolge erarbeitet. (1) Baden- Württemberg, (2) Bayern, (3) NRW, (4) Hessen, (5) Hamburg und (6) Berlin sind, durch ihre Großstadtregionen, die Bundesländer, die die Absolventen als attraktiv bezeichnen. Während sich Sachsen-Anhalt (15) und Mecklenburg-Vorpommern (16) als die unattraktivsten Bundesländer darstellen (Sommer, 2018).

Der Wohnort und der Sitz des Unternehmens sind für die Befragten zwei unterschiedliche Dinge, die nicht zwingend miteinander zusammenhängen. Die privaten Interessen soll der Wohnort bieten, während für die Erreichung des Arbeitsortes auch über das Pendeln realisiert werden kann. Die infrastrukturellen Möglichkeiten in Deutschland verknüpfen heutzutage große Regionen. Deutlich wird dies, bei der Betrachtung der Studie von 2010 des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) zu Raumtypen in Deutschland. Dieser Bericht wird in der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die Einordnung der zu untersuchenden Unternehmensstandorte genutzt.

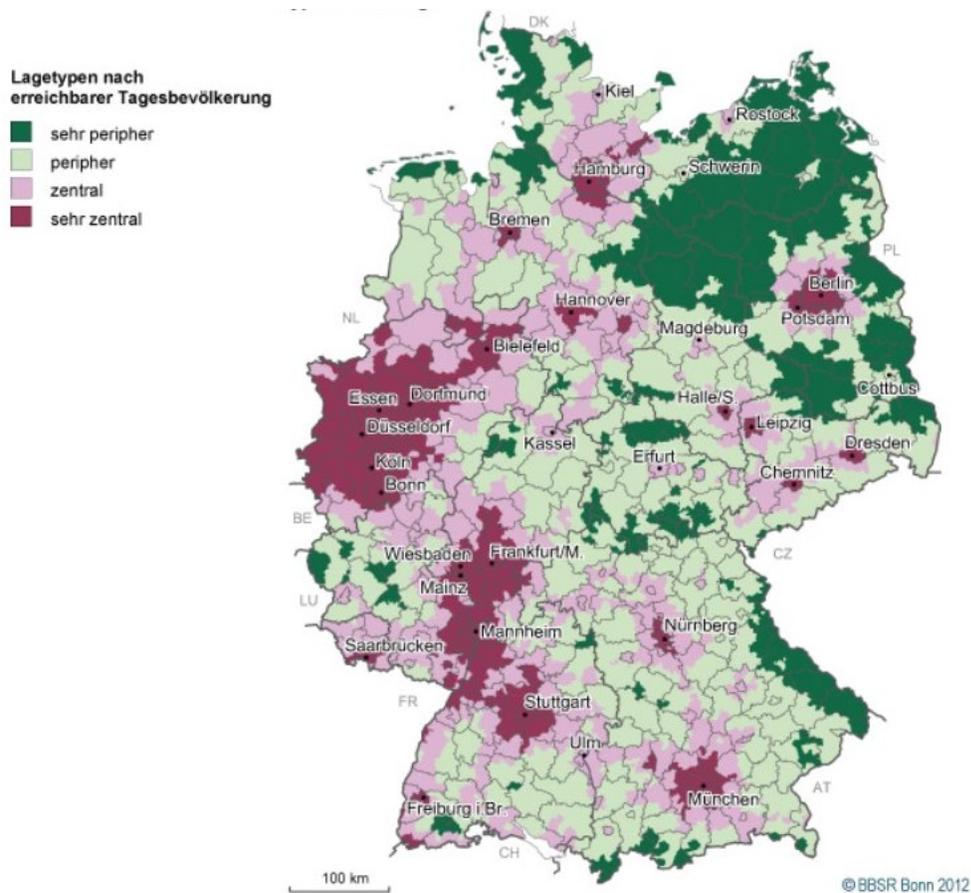


Abbildung 9: Raumtypen 2010, Lage (BBSR Homepage - Studies, 2010)

Die Datenbasis dazu wird vom BBSR wie folgt definiert: „Die Raumabgrenzung des Basisstrukturmerkmals Lage beruht auf Erreichbarkeitsanalysen mit dem Erreichbarkeitsmodell des BBSR. Die Lagetypisierung im regionalen bis großräumigen Maßstab betrachtet mithilfe eines Zentralitäts-Indexes die Nähe zu Konzentrationen von Bevölkerung und Arbeitsplätzen, die sich auch durch ein gebündeltes Angebot an Beschäftigungsmöglichkeiten und Versorgungseinrichtungen auszeichnen“ (BBSR Homepage - Studies, 2010). Aus dieser Einstufung der Raumtypen lässt sich also ableiten, wie verknüpft die einzelnen Kreise mit einander sind und wie groß die Einzugsbereiche der einzelnen Zentren sind. Vorteile dieser Zentren sind die hohe Branchendichte und -vielfalt, die Konzentration innovativer Wirtschaftstätigkeiten sowie Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen (Buttler, Gerlach and Liepmann, 1977; Sigl, 1991). Diese Arbeit bezieht sich auf die Regionen (hell- und dunkelgrün), die peripher bis sehr peripher eingestuft werden. Es handelt sich um Regionen, die schlecht an Zentren angeschlossen sind und durch ihre Entfernung, das Pendeln zur Großstadt nur mit hohem zeitlichen Aufwand möglich ist. In diesen Regionen herrscht eine Unterversorgung von Menschen mit spezifischen Fähigkeiten, Unternehmertum, Organisationsfähigkeit und Innovationsgeist (Bade, 1997). Der regionale Wettbewerb um Wissen und Know-how sowie die Bedeutung weicher Standortfaktoren für berufliche Entscheidungen nehmen weiter zu (Grabow, Henckel und Hollerbach-Grömig, 1995). Um in Unternehmen die Stellen mit höherem Qualifikationsanspruch dennoch besetzen zu können, tendieren die Un-

ternehmen in peripheren Regionen dazu Menschen zu migrieren. So wird versucht dem ansteigenden Mangel an Kandidaten für Spitzenpositionen in peripheren Regionen entgegenzuwirken (Rohr-Zänker, 2001).

Die Studie Rohr-Zänker (2001) beschäftigte sich bereits mit diesem Thema. Es wird an Beispielen aus der Region Weser-Ems beschrieben, welche Strategien Unternehmen anwenden, um Führungskräfte für den Wechsel aus anderen Regionen zu motivieren. Es wurde ausgearbeitet, dass der Bedarf an Arbeitskräften in der Region tatsächlich höher ist als der Pool hergibt was ein „Importieren“ von Ressourcen und Kompetenzen notwendig macht, da der steigende Qualifikationsbedarf nicht vor Ort durch Erlernen nicht gedeckt werden kann. Personalberater und Arbeitsvermittler bestätigen, dass die Herausforderung der Vermittlung in periphere Räume viel höher ist, als in Ballungsräume. Die Suche ist umfangreicher und kostspieliger. Unternehmen reagieren auf diese Situation sehr unterschiedlich. Rohr-Zänker stellt fest, dass nur die überregionalen, offensiven und groß angelegten Suchstrategien zu erfolgreichem Rekrutieren führt und weniger der schlechte Standortfaktor ausschlaggebend ist. Unterschiedliche Ansätze werden zur Gewinnung von Führungskräften gewählt. Die einfachste und effektivste Strategie war die Überzeugung der Kandidaten über die Höhe des Einkommens. Dazu sind allerdings große Unternehmen eher in der Lage als kleine Unternehmen. Eine weitere Strategie ist die Intensivierung des Suchprozesses, durch das Attraktiveren der Position über die Vorteile des Standortes, wie beispielsweise die hohe Lebensqualität und die natürliche Umgebung. Auch diese Vorgehensweise hat zur Überzeugung der skeptischen Kandidaten beigetragen. Die Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Arbeitsplätze ist der entscheidende Faktor um erfolgreich zu rekrutieren (Rohr-Zänker, 2001).

Eine erfolgreiche Rekrutierung ist letztendlich immer von der Entscheidung des Bewerbers abhängig. Aus diesem Grund werden im weiteren Verlauf grundlegende Modelle zur Motivation erläutert. Die psychologische Seite der Entscheidungsfindung wird über das Maslow'sche Modell zur Bedürfnishierarchie und das Modell von Porter und Lawler zur Motivation erläutert. So wird eine erste Basis und einen Einstieg in das Thema geschaffen.

Abraham Maslow beschäftigte sich mit der Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse und beeinflusste mit seiner Forschung das HR Management sehr stark. Die Relevanz dieser Theorie ist in der Management Lehre nach wie vor hoch. Die englische Version seines Buch „*Motivation and Personality*“ beispielsweise wurde 53080 mal zitiert (Publish or Perish, 2019). Die Maslow'sche Bedürfnis Pyramide ist auch heute noch die renommierteste Abbildung in Management Studien (Bridgman, Cummings und Ballard, 2019). Maslow beschreibt seine Theorie in einem Artikel in der Psychological Review im Jahre 1943 zum ersten Mal. Er fasst die sie wie folgt zusammen.

Es existieren mindestens fünf verschiedene Stufen der menschlichen Bedürfnisse. (Physiologie, Sicherheit, Liebe, Wertschätzung und Selbstverwirklichung). Der Wunsch nach Erreichung oder Erhaltung der verschiedenen Bedingungen, auf denen die Befriedigung beruht, ist nach Maslow's Theorie die Motivationsgrundlage. Die verschiedenen Bedürfnisziele stehen in einer präpotenten Hierarchie zu einander. Das wichtigste Ziel dominiert das Bewusstsein und sorgt für die Mobilisierung der eigenen Fähigkeiten. Die weniger wichtigen Bedürfnisse werden minimiert, sogar

vergessen oder abgelehnt. Wenn ein Bedürfnis befriedigt ist, wird das nächst höherstehende Bedürfnis wichtiger, das wiederum das Bewusstsein und damit das Verhalten dominiert, weil befriedigte Bedürfnisse nicht aktiv motivieren. Ein durchschnittlicher Mensch ist nach Maslow teilweise zufrieden und teilweise unzufrieden in seinen Wünschen. Je höher die Unzufriedenheit ist, desto höher steht das Bedürfnis in der Hierarchie. (Maslow, 1943). Die Entscheidungsfindung ist dem entsprechend von der persönlichen Bedürfnisebene abhängig. Wird ein unbefriedigtes Bedürfnis angesprochen, entsteht Motivation. Der Wunsch nach einem Arbeitgeberwechsel kann demnach verstärkt werden, wenn die ausgeschriebene Position ein unerreichtes Bedürfnis des Bewerbers anspricht.

Das Modell zur Motivation von Porter und Lawler zeigt auf, wie die Motivation durch den Wert der Belohnung und die Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflusst wird. Je nach Rollenwahrnehmung und Fähigkeiten bzw. Charakterzügen führt Anstrengung zu Leistung. Nach diesem Modell beeinflussen innere und äußere Motivation die Zufriedenheit, was wiederum zu neuer Leistung führt (Lawler, III und Porter, 1967). Dementsprechend ist die Prägung eines Menschen ein entscheidendes Kriterium, das bei der Entscheidungsfindung Berücksichtigung findet. Übertragen auf den Bewerbungsprozess bedeutet dies, dass ein Mensch sich nur zu einem Arbeitgeberwechsel motiviert, wenn unter Berücksichtigung des soziokulturellen Hintergrunds und des Bildungsniveaus, das Stellenangebot als interessant und erreichbar eingeschätzt wird. Diese Rahmenbedingungen werden bei der Datenerhebung in dieser Arbeit aus diesem Grund besonders berücksichtigt.

FORSCHUNGSMETHODE

Forschungsfrage

Diese Forschungsarbeit geht induktiv nach der Grounded Theory nach Corbin und Strauss vor. „Beim straußischen Ansatz kann die Forschungsfrage [...] der Datenerhebung vorausgehen“ (Alammar *u. a.*, 2019). Es wird in dieser Dissertation folgende Forschungsfrage formuliert: Welche Faktoren bewegen potentielle Führungskräfte zur Wahl eines Employer of Choice im ländlichen Raum? Welche Faktoren führen zur Retention?

Forschungsproblem: Strauss und Corbin definieren vier verschiedene Quellen für Forschungsprobleme: Berater oder Mentor, technische und nicht-technische Literatur, persönliche oder berufliche Erfahrung und Pilotprojekte (Salaff, 2009). In der vorliegenden Arbeit ist es die berufliche Erfahrung der Autorin, die den Forschungsrahmen bestimmt. Sie arbeitet in einem Unternehmen der Lebensmittelbranche und ist beruflich in die Rekrutierung für die beiden ländlichen Standorte ihres Unternehmens eingebunden. Die empirischen Daten werden in kleinen bis großen Unternehmen erhoben. Sie unterscheiden sich in Ihrem Umsatzvolumen von 30 Millionen Euro bis 13 Milliarden Euro und mit Gründungsjahren von 1833 bis 1945 auch in ihrem Alter. Sie haben neben der Familienführung, einen ländlichen Standort gemeinsam, was für die Auswahl für diese Studie bestimmend war.



Raumtypen in Deutschland



Abbildung 10: Übersicht der untersuchten peripheren Regionen (Quelle: BBSR, Stand 2010)

Die Unternehmen haben ihren Stammsitz in peripheren bis sehr zentralen Regionen in Deutschland. Die zentraler gelegenen Unternehmensstandorte werden betrachtet, um Unterschiede der Umgebungsbedingungen auszuarbeiten. Bei der Auswahl der Unternehmen war die Studie des BBSR von 2010 Grundlage für die Einschätzung der Lage. Sie ermöglicht zentrale von peripheren Regionen in Deutschland abzugrenzen. „Die Raumtypisierung ist flächendeckend für das Bundesgebiet nach einheitlichen Kriterien vorgenommen und bleibt weitgehend unabhängig von (veränderlichen) administrativen Grenzen“ (BBSR Homepage - Studies, 2010).

Unternehmen	Region	Wachstum	Lage / Besiedlung
A	1	schrumpfend	Peripher / überwiegend ländlich
B	1	keine eindeutige Entwicklungsrichtung	Peripher / teilweise städtisch
C	1	keine eindeutige Entwicklungsrichtung	Peripher / teilweise städtisch
D	1	überdurchschnittlich wachsend	Zentral / teilweise städtisch
E	2	wachsend	Peripher / teilweise städtisch
F	2	überdurchschnittlich wachsend	Zentral / teilweise städtisch
G	2	überdurchschnittlich wachsend	Sehr zentral / überwiegend städtisch

Tabelle 4: Liste der Unternehmen eingeordnet nach Burgdorf u. a. (2012):

Zielgruppe

Der Bedarf an Facharbeiter ist im Zuge der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse rückläufig. Roboter und Maschinen übernehmen die einfachen, handwerklichen Aufgaben. Diese Entwicklung sorgt für ein wachsendes Angebot von Facharbeitern auf dem Arbeitsmarkt. Gegenläufig ist die Marktentwicklung der High Potentials und stellt die Unternehmen in peripheren Räumen bei der Rekrutierung vor besondere Herausforderungen. Mitarbeiter mit einer hohen Qualifikation werden im größeren Umfang benötigt, um die Bedienung und Programmierung der Computer, Maschinen und Anlagen zu übernehmen. Aus diesem Grund wird in dieser Studie der Fokus auf potentielle Führungskräfte gelegt. Die grundsätzliche Mobilitätsbereitschaft der Führungskräfte ist eine gute Voraussetzung für die Rekrutierung in ländliche Regionen. Dies schafft in den Unternehmen eine stärkere Durchmischung der soziostrukturellen Faktoren. Werte, Vorlieben, Demographie und Verhaltensweisen sind nicht so stark überlagert und schaffen eine hohe Diversität im Team. Anfangs kann dies Probleme, Missverständnisse und das Konfliktpotenzial in Teams erhöhen und zu einer aufwändigeren Zusammenarbeit führen (Franken, 2015). Haben sich diverse Teams gefunden, sind sie kreativer bei der Problembewältigung und erfolgreicher beim Finden alternativer Lösungen (Mead, 2005). Der Erkenntnismehrwert kann Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil in Bezug auf Innovationskraft bringen.

Datenerhebung

Die Datenerhebung geht nach der *Grounded Theorie* der Theorie voraus. Es wird mit explorativen Interviews gearbeitet, um das Wissen der Führungskräfte in zentralen Positionen im Human Resource Management zu ergründen. Die Erfahrungen bei der Rekrutierung von Führungskräften an ländliche Unternehmensstandorte werden mit Hilfe eines Gesprächsleitfaden abgefragt. Dieser ermöglicht einen semistrukturierten Ansatz für die Interviewfragen und bietet die Möglichkeit

Konsistenz über die Konzepte zu schaffen (Corbin und Strauss, 2015). Die geführten, explorativen Interviews finden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen bzw. am Telefon statt und werden mittels Audio-Aufnahme dokumentiert. Es wird in den Interviews herausgearbeitet, welchen soziokulturellen Hintergrund die Mitarbeiter haben. Über Fragen zum Wertesystem, politischen, sozialen und kulturellen Interessen sowie zum Bildungsniveau der Führungskräfte wird herausgearbeitet, welche Prägung vorliegt. Diese Faktoren haben Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers. Ist die Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur groß wird auch die Retention des Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum möglich sein. Die zweite Perspektive ist aus diesem Grund das Unternehmen und seine Umgebungsbedingungen. Welche Kultur im Unternehmen herrscht und welche Werte gelebt werden, wird im Gespräch ergründet. Des Weiteren wird der *Fit* zwischen Qualifikation der Führungskraft und Jobanforderung herausgearbeitet. Zu den Umgebungsbedingungen wird im Interview erarbeitet, welche Faktoren im Speziellen die Attraktivität des ländlichen Standorts ausmachen.

Datenanalyse

Die erhobenen Daten werden nach der Transkription mittels Kodierung qualitativ ausgewertet. Die offene, axiale und selektive Kodierung kommen bei dieser Forschungsarbeit zirkulär zur Verwendung. Zur Unterstützung kommt die Software NVivo zum Einsatz. Das offene Kodieren schafft eine flexible Möglichkeit die Daten zu verstehen und zu organisieren. Daten werden zu Kategorien zusammengefasst, um Eigenschaften und Dimensionen deutlich zu machen (Corbin und Strauss, 2015). Bei der Theorieentwicklung werden verschiedene Kategorien mit einander verbunden. Die Kategorien und konstituierende Konzepte werden untersucht, verfeinert und verknüpft (Merriam und Tisdell, 2014). Es wird im Sinne der Generalisierung von individuellen Beobachtungen zu generellen Annahmen eine neue Hypothese formuliert. Zum Vergleich werden Modelle aus der Literatur herangezogen und nach Parallelen untersucht.

ERWARTETE ERGEBNISSE

Ziel ist es, zu untersuchen, wie Unternehmen, die in ländlich geprägten Räumen ansässig sind, die enge Arbeitsmarktpotentiale möglichst gut nutzen können. Die Identifikation der Determinanten bei der Arbeitgeberwahl steht dabei im Vordergrund. Bei der Ausarbeitung der Besonderheiten werden die Rahmenbedingungen zur Sozialstruktur und Bildungsstruktur berücksichtigt. Diese Forschung im Bereich Arbeitgeberattraktivität im speziellen Bezug auf die Umgebungsbedingungen wird die wissenschaftliche Literatur in einem wenig erforschten Bereich neue Erkenntnisse liefern und damit einen Mehrwert für die Wissenschaft schaffen.

Aus diesen Erkenntnissen werden Handlungsempfehlungen für Manager abgeleitet, die in vergleichbaren peripheren Standortbedingungen agieren. Über die Faktoren die Führungskräfte dazu bewegen sich bei Familienunternehmen mit ländlichem Standort zu bewerben, wird ein fundierter Ansatz für zielgerichtete Rekrutierungsstrategie ermöglicht. Des Weiteren können diese Faktoren, eine Basis für die langfristige Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen bieten, was in Zeiten des *war of talents* einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Durch die

überregionale Rekrutierung und die dadurch durchmischten, soziokulturellen Hintergründe entsteht Diversität in den Unternehmen, die zu einer hohen Innovationskraft verhelfen kann.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahlswede, A. (2018) *Zustimmung zur Aussage „Der Arbeitsweg ist stressig“ nach Zeitaufwand in Deutschland im Jahr 2018*. Deutsche Post.
- Alammar, F. u. a. (2019) „Grounded Theory in Practice: Novice Researchers' Choice Between Straussian and Glaserian“, *Journal of Management Inquiry*, 28(2), S. 228–245.
- Bade, F.-J. (1997) „Zu den wirtschaftlichen Chancen und Risiken der ländlichen Räume“, *Raumforschung und Raumordnung*, 4/5, S. 247–259.
- BBSR Homepage - Studies (2010). Verfügbar unter: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Raumtypen2010_vbg/raumtypen2010_node.html (Zugegriffen: 2. Juni 2019).
- bpb (2019) *Arbeitslose und Arbeitslosenquote | bpb, 19.03.2019*. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61718/arbeitslose-und-arbeitslosenquote> (Zugegriffen: 26. Mai 2019).
- Braun, S. (2019) *Grüne: Großer Wahlerfolg bei den Jungen - Politik - Süddeutsche.de, 26.05.2019*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/politik/gruene-europawahl-junge-1.4463996> (Zugegriffen: 27. Mai 2019).
- Bridgman, T., Cummings, S. und Ballard, J. (2019) „Who built maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education“, *Academy of Management Learning and Education*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY, 18(1), S. 81–98.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2018) *Ländliche Regionen verstehen*. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft.
- Burgdorf, M. u. a. (2012) *Raumtypen des BBSR, Raumabgrenzungen und Raumtypen des BBSR*. Bonn.
- Buttler, F., Gerlach, K. und Liepmann, P. (1977) *Grundlagen der Regionalökonomie*. Reinbek.
- Chambers, E. G. u. a. (1998) „The war for talent“, *The Academy of Management Executive*, 19(3), S. 44–58.
- Corbin, J. und Strauss, A. (2015) *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Franken, S. (2015) *Personal: Diversity Managements*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Grabow, B., Henckel, D. und Hollerbach-Grömig, B. (1995) *Weiche Standortfaktoren*. Stuttgart.
- Hochstetter, B. (2013) „Stadt – Land – Flucht ?“, S. 10–18.
- Horx-Strathern, O., Varga, C. und Horx, M. (2017) *50 Insights- Zukunft des Wohnens*. Zukunftsinstitut.
- Kienbaum (2015) *Befragung: Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den demografischen Wandel?* Statista.
- Kollenbroich, B., Teevs, C. und Kaiser, R. (2016) *Wo die Deutschen leben wollen Stadt, Land, Flucht*. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/wohnen-in-deutschland->

- immer-mehr-menschen-zieht-es-aufs-land-a-1109484.html (Zugegriffen: 25. August 2019).
- Lawler, III, E. E. und Porter, L. W. . (1967) „The Effect of Performance on Job Satisfaction“, *Industrial Relations*, 7(1), S. 20–28.
- Maslow, A. H. (1943) „A theory of human motivation.“, *Psychological Review*, 50(4), S. 370–396. doi: 10.1037/h0054346.
- Mead, R. (2005) *International Management, cross-cultural dimensions*. Hoboken: Blackwell.
- Merriam, S. B. und Tisdell, E. J. (2014) *Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.)*. San Francisco: CA: John Wiley. Verfügbar unter: https://books.google.de/books?id=omQdCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=sharan+Merriam,+elizabeth+Tisdell,+2014&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwj49qTju9_iAhXFCuwKHRMbAykQ6AEIKTAA#v=onepage&q=sharan+Merriam%2C+elizabeth+Tisdell%2C+2014&f=false (Zugegriffen: 10. Juni 2019).
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. und Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Bosten, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pendleratlas* (2018). Verfügbar unter: www.statistik.arbeitsagentur.de.
- Publish or Perish (2019) *Query Report*, 13.06.2019.
- Rohr-Zänker, R. (2001) „How to attract managers and professionals to peripheral regions? Recruitment strategies in the Weser-Ems region, Germany“, *European Planning Studies*, 9(1), S. 47–68. doi: 10.1080/09654310124625.
- Salaff, J. (2009) „Book Review: Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory“, *Field Methods*. Thousand Oaks: CA: Sage., 12(3), S. 253–255.
- Sigl, W. (1991) „Regionale Auswirkungen der Arbeitsmarktsegmentierung“, *Seminarberichte Nr. 31 der Gesellschaft für Regionalforschung*, S. 241–259.
- Sommer, H.-T. (2018) *Attraktive Arbeitgeber*. Großenkneten: Klaus Resch Verlag KG.
- Statistisches Bundesamt (2019) „Wanderungen - Fachserie 1 Reihe 1.2 - 2017“, 49(0).
- Suchanek, A. u. a. (ohne Datum) *Nachhaltigkeit • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeit-41203> (Zugegriffen: 27. Mai 2019).
- Theurer, C. P. u. a. (2018) „Employer Branding : A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda“, *International Journal of Management Reviews*, 20, S. 155–179.
- Weber, J., Henneberger, F. und Keller, B. (ohne Datum) *Vollbeschäftigung • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon*, Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vollbeschaeftigung-48770> (Zugegriffen: 26. Mai 2019).
- Zukunftsinstitut GmbH (2019) „Megatrends“. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (Zugegriffen: 26. Mai 2019).

AUTORIN

Julia PLÜNTSCH



Julia Plüntsch, geboren 1983 in Detmold, ist eine deutsche Unternehmerin. Sie ist Miteigentümerin des Unternehmens Rügenwalder Spezialitäten Plüntsch GmbH & Co. KG und seit 2016 Mitglied der Geschäftsleitung.

Julia Plüntsch wurde als Tochter einer Unternehmerfamilie in Detmold geboren und wuchs mit zwei Schwestern auf. Nach dem Abitur studierte sie Lebensmitteltechnologie (Dipl.-Ing. FH) an der Technischen Hochschule Ostwestfalen in Lemgo und im Anschluss General Management (MBA) an der FHDW in Paderborn. Gemeinsam mit ihrer Schwiegermutter und ihrem Ehemann leitet Julia Plüntsch das Unternehmen Rügenwalder Spezialitäten, welches an zwei Standorten in Deutschland Wurstwaren produziert. Sie ist unter anderem für die strategische Ausrichtung im Bereich Personal Management verantwortlich und setzt sich für Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an

der Gemeinschaft im Sinne der New Work-Bewegung in ihrem Unternehmen ein.

Auswirkungen empathischer Führung auf den Mitarbeiter: Eine empirische Studie

ZUSAMMENFASSUNG

Bereits seit den 1970er-Jahren dominieren in der Leadership-Forschung Konzepte im Sinne einer mitarbeiterorientierten Führung. Der Mitarbeiter ist nicht länger nur Ressource, sondern er wird in seiner Individualität wahrgenommen und als Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet. Auch die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung rückte in den Fokus, seit den 2000er-Jahren auch Empathie als Einflussfaktor auf diese Beziehung. Empathie prägt das gesellschaftliche Miteinander, sie ist deshalb auch im Unternehmensumfeld nicht wegzudenken. Sie ist die Fähigkeit zum kognitiven Verstehen und affektivem Nachempfinden einer vermuteten Emotion des Gegenübers. Die einschlägigen Führungsmodelle haben die Bedeutung von Empathie in der Führungsbeziehung erkannt. Jedoch werden sie vornehmlich aus der Perspektive der Führungskraft erforscht, die Wahrnehmung aus Sicht der Geführten wurde bisher nur wenig bis gar nicht beleuchtet. Dies soll mit der hier beschriebenen Studie geändert werden. Es wird untersucht, welchen Stellenwert Empathie in einer Arbeitsbeziehung aus Sicht eines Mitarbeiters einnimmt und welche Effekte sich daraus für die Arbeitsbeziehung ergeben. Die Studie ist qualitativ angelegt, die Theorieentwicklung erfolgt nach dem Prinzip der Grounded Theory. Dabei werden Interviews mit 30 Probanden durchgeführt, die ihre Wahrnehmung einer empathischen Führung aus der Mitarbeitersicht schildern.

EINLEITUNG

Motivation

14% der Arbeitnehmer¹ in Deutschland haben ihren Job innerlich gekündigt. Das sind mehr als fünf Millionen Angestellte, die keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen empfinden. 71% der Arbeitnehmer beschreiben ihren Bezug zur Arbeit als Dienst nach Vorschrift, lediglich 15% der befragten Mitarbeiter fühlen sich emotional an das Unternehmen gebunden, für welches sie arbeiten. Dies veröffentlichte das Gallup Institut im Rahmen der Engagement Index Studie 2018 ("Gallup Engagement Index," 2018). Diese Zahlen sind kein einmaliges Phänomen, sondern als Trend auch in vergangenen Jahren bereits beobachtbar ("Gallup Engagement Index im Zeitverlauf," 2018).

¹ Um eine bessere Lesbarkeit sicherzustellen, wird an dieser Stelle und im weiteren Verlauf der Thesis die männliche Substantiv- und Pronomenform verwendet. Dies ist im Sinne einer sprachlichen Vereinfachung zu verstehen, ist geschlechtsneutral und keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts.

Interessant hierbei ist, dass im beruflichen Kontext der Mitarbeiter als Individuum zunehmend in den Fokus gerückt wird. Die Performance einer Führungskraft wird nicht mehr nur ausschließlich an den kurz- und mittelfristigen Ergebnissen gemessen, sondern auch an langfristigen, nicht direkt messbaren Faktoren. Aus eigener Erfahrung in ihrer Vorgesetzten-Rolle kann die Autorin hierbei beispielhaft auf Konzepte wie Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgeplanung, Zusammenarbeit im Team und Anerkennung von Leistungen verweisen, welche mittlerweile eine wesentliche Rolle im Führungsverständnis moderner Unternehmen spielen. Alle genannten Konzepte haben eine Gemeinsamkeit: Jeder Mitarbeiter als Individuum hat eigene Vorstellungen, Bedürfnisse und Möglichkeiten, die er bei der Ausführung seiner Tätigkeit einbringt. Aufgabe der Führungskraft ist es deshalb, diese Individualität wahrzunehmen und den Mitarbeiter so zu führen, dass er sein Potenzial bestmöglich entfalten kann. Bereits seit den 70er-Jahren werden Theorien entwickelt, welche ein Führungsverständnis proklamieren, das die Ressource Mensch in den Fokus rückt, um unternehmerische Zielsetzungen effizienter zu erreichen. Mitarbeiterorientierte Führungsmodelle wie Servant Leadership, zu deutsch „dienende Führung“, (Greenleaf, 1977, 1996) oder die transformationale Führung (Bass, 1985) sowie das daraus hervorgegangene Full Range Leadership Model (Avolio & Bass, 2011) stehen für diese Entwicklung.

Wie also kann es sein, dass in der Theorie der Mitarbeiter als Individuum schon lange im Mittelpunkt der Betrachtung steht, aber die vom Mitarbeiter empfundene Praxis, wie im Gallup-Index erhoben, davon so drastisch abweicht? Es scheint als ob eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zu geben, die darin besteht, dass sich die Anforderungen aus Mitarbeitersicht an die Führung fortlaufend ändern. Es stellt sich die Frage, wie diese Lücke zwischen Führungsverständnis im Allgemeinen und Erwartungshaltung beim Mitarbeiter geschlossen werden kann. Die vorliegende Thesis geht der Frage nach, ob und mit welcher Wirkung Empathie eine Antwort auf diese Frage sein kann.

Zielsetzung

Mit der vorliegenden Thesis möchte die Autorin einen Beitrag zur Empathie- und Managementforschung leisten, indem die Wirkungsweise von Empathie im Führungskontext untersucht, analysiert und dokumentiert wird.

Empathie im Leadership-Kontext findet in der Literatur zunehmend Beachtung. Diverse Leadership-Modelle, die in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt wurden, weisen bereits Elemente einer empathischen Führung auf und verdeutlichen auch, in welcher Form eine Führungskraft Empathie in der Beziehung zum Mitarbeiter zeigen kann. Es gibt jedoch zwei Defizite der aktuellen Forschung:

1. Leadership-Modelle sind in der Regel aus Sicht der Führungskraft aufgebaut, die Mitarbeiterperspektive wird zu wenig beleuchtet. Dies gilt auch für die mitarbeiterzentrierten Modelle.
2. Die Wirkungsweise, die eine empathische Führung beim Mitarbeiter in Gang setzt, ist nicht hinreichend untersucht und dokumentiert. Somit besteht eine Forschungslücke darin, wie Empathie auf den Mitarbeiter wirkt und welche Konsequenzen sich für ihn daraus ergeben.

Ziel ist es deshalb nicht, eine weitere Leadership-Theorie zu entwickeln, wohl aber Ansätze zu generieren, welchen Stellenwert Empathie in einer Arbeitsbeziehung aus Sicht eines Mitarbeiters einnimmt und welche Effekte sich daraus für die Arbeitsbeziehung selbst ergeben. Die Forschungsfrage, mit der sich die vorliegende Arbeit beschäftigt, lautet deshalb: *Welche Auswirkungen haben Empathievermögen und empathische Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern?*

Die Zielsetzung für die vorliegende Arbeit kann als zweidimensional betrachtet werden, weil sie sowohl aus wissenschaftlicher Sicht einen Beitrag zur Empathieforschung leistet als auch relevante Handlungsempfehlungen durch die gewonnenen Erkenntnisse generiert, welche wiederum für die Praxis relevant sind. Die wissenschaftliche Kontribution besteht demnach darin, dass neue Einsichten generiert werden, weil Empathie im Führungskontext aus Sicht der Mitarbeiter untersucht wird. Es wird betrachtet, welche Verhaltensweisen einer Führungskraft vom Mitarbeiter als empathisch empfunden werden und welche Wirkung diese bei ihm erzeugen. Ebenso werden Einblicke geschaffen, wie Mitarbeiter einen empathischen Führungsstil wahrnehmen und bewerten bzw. welche Bedeutung er für sie hat und wie sie selbst darauf reagieren. Außerdem wird untersucht, was wiederum der Mitarbeiter bereit ist in eine von Empathie geprägten Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sowie gegenüber dem Unternehmen, für das er arbeitet, einzubringen. Somit wird ein tiefgreifendes Verständnis darüber entwickelt, welche Wirkung ein empathischer Führungsstil auf Mitarbeiter hat. Im Hinblick auf die Management-Kontribution werden dann aus der theoretischen Grundlage konkrete Handlungsoptionen für Führungskräfte entwickelt, die empathisch führen wollen.

LITERATURÜBERSICHT

Um die oben beschriebene Fragestellung zu untersuchen, werden verschiedene Konzepte herangezogen und bei der Literaturanalyse beleuchtet. In den folgenden Unterkapiteln werden Führung und Empathie als Konzepte näher beschrieben und die dafür relevante Fachliteratur identifiziert, um in den darauffolgenden Ausführungen auf den aktuellsten Wissenschaftsstand Bezug nehmen zu können.

Führung

Das deutsche Wort „Führung“ wird in der englischsprachigen, zeitgenössischen Literatur zumeist mit Leadership gleichgesetzt (Holt & Marques, 2012). Um sich mit der Wirkung von Empathie im Führungs- bzw. Leadership-Kontext auseinandersetzen zu können, wird in einem ersten Schritt Führung als Konstrukt näher betrachtet.

Seit Jahrzehnten beschäftigen sich Forscher mit dem Konzept der Führung, wobei das Verständnis dessen im Zeitverlauf abweichend ist. Weil zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Historie Leadership-Modelle auch differenziert bewertet und definiert wurden, gibt es folglich keine allgemein gültige Definition (Pradesh & Devi, 2014; Kumar, 2018; Nawaz & Khan, 2016). Nennenswert

hierbei ist, dass keine der Entwicklungsstufen als irrelevant von nachfolgenden Forschern eingestuft wurde, vielmehr bauen die Modelle aufeinander auf und verstehen sich als Weiterentwicklung statt Ersatz (Nawaz & Khan, 2016). Es ist daher wichtig, die geschichtliche Entwicklung des Konzepts Leadership zu umreißen, um im Anschluss daran eine für diese Thesis relevante Definition für Führung festhalten zu können.

Leadership als Konzept kann bis ins 19. Jhd. zurückverfolgt werden. 1847 bereits verfasste Carlyle die Great Man Theory, nach der Kulturen Helden brauchen, welche sie führen und die sie verehren (Nawaz & Khan, 2016). Diese heroische Sichtweise änderte sich mit aufkommendem Interesse für das Zusammenspiel in soziologischen Systemen, insbesondere für Unternehmensorganisation sowie –strukturierung Anfang des 20. Jahrhunderts. Ausgehend von den Ideen Webers in seinen posthum veröffentlichten Werken „The theory of social and economic organizations“ (Weber, 1947) sowie „The three types of legitimate rule“ (Weber, Gerth, & Mills, 1958), wurden einer Führungskraft Leadership-Fähigkeiten zugeschrieben, welche nach damaligem Stand als angeboren galten (Holt & Marques, 2012) und Führungskräfte somit in Typen, ausgehend von ihren Eigenschaften, eingeteilt werden konnten. In den 30er-Jahren dann entwickelte sich das Verständnis, dass Verhaltensweisen einer Führungskraft, auch Führungsstil genannt, ausschlaggebender sind als angeborene Fähigkeiten (House & Aditya, 1997). Abgeleitet von den Iowa-Leadership-Studien definierte Lewin Führungsstile, die auf dem Verhalten der Führungskraft fundierten. Dieser Ansatz entspricht einem statischen Modell und wurde dahingehend kritisiert, dass situative Aspekte nicht berücksichtigt werden. Blake und Mouton entwickelten daraufhin in den 1960er-Jahren das Managerial Grid Modell, bei dem eine differenzierte Betrachtung des Führungsstils hinsichtlich Aufgaben- oder Menschenorientierung vorgenommen wurde (Kumar, 2018). Blake und Mouton proklamieren, dass eine Führungskraft erfolgreicher wirken kann, wenn sie sich zwischen diesen beiden Orientierungen, situativ bedingt, wechselnd bewegen kann. Im folgenden Verlauf rückte die Führungssituation als Element eines Leadership-Modells weiter in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Es wurden die sogenannten contingency theories (zu deutsch „situative Führungstheorien“) entwickelt, bei denen erstmals nicht nur die Führungskraft im Fokus stand, sondern auch die Beziehung zum bzw. der Reifegrad des Mitarbeiters Berücksichtigung fand. So bspw. beim Kontingenzmodell nach Fiedler oder die situational leadership theory nach Hersey und Blanchard (Holt & Marques, 2012).

Ab Ende der 1970er-Jahre dominierten Konzepte im Sinne der mitarbeiterorientierten Führung: Servant leadership, transaktionale Führung, transformationale Führung sowie das Leadership Modell als Zusammenführung von transaktionaler und transformationaler Führung, charismatische Führung und positive Leadership. Erst ab den 2010er-Jahren entwickelten sich Modelle wie agile Führung und Holokratie, welche gänzlich auf die Struktur eines Unternehmens fokussiert sind, weniger auf die handelnden Personen.

Tab. 1 gibt einen Überblick über die Entwicklung der unterschiedlichen Leadership-Modelle. Die rechte Spalte zeigt die jeweiligen Fokuspunkte der Theorien. Wie eingangs erläutert, sind diese zentralen Forschungselemente nicht substitutiv zu sehen, sondern ergänzend.

Jahr und Autor	Leadership-Modell	zentrales Element
----------------	-------------------	-------------------

1847 Carlyle	Great Man Theory	Fähigkeiten der Führungskraft
1920er Weber	Trait Theory	
1939 Lewin	Iowa Leadership Studies	Verhaltensweisen der Führungskraft
1964 Blake & Mouton	Managerial Grid Model	Führungssituation
1970er Hersey & Blanchard und andere	Contingency Theories	
1977 Greenleaf	Servant Leadership	Mitarbeiter- und Beziehungsfokus
1978 Burns	Transactional Leadership	
1985 Bass	Transformational Leadership	
1988 Conger & Kanungo	Charismatic Leadership	
1990er Avolio & Bass	Full Range Leadership Model	
2008 Cameron	Positive Leadership	
2010er u.a. Brandes	Agile Leadership	
2015 Robertson	Holocracy	

Tab. 1: historische Entwicklung der Leadership-Modelle

Quelle: Eigene Darstellung

Die oben dargestellte Entwicklung von Leadership-Modellen hat nicht den Anspruch auf vollumfängliche Vollständigkeit. Einige Ideen entwickelten sich zeitgleich, andere wurden von verschiedenen Forschern mit ähnlichen Ansätzen veröffentlicht. Tab. 1 dient in erster Linie dazu aufzuzeigen, welche Richtungen im zeitlichen Verlauf eingeschlagen wurden. Die Ursprünge der Führungsforschung konzentrieren sich ganz auf die Führungsperson selbst, erst stehen die ihr gegebenen Fähigkeiten im Fokus, dann sind es vor allem Verhaltensweisen, die eine Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern zeigt. Beide Richtungen gehen von statischen Modellen aus, weder die Eigenschaften werden als lernbar, noch die Verhaltensweisen als flexibel in ihrer Anwendung eingeschätzt. Erst in den 1960er-Jahren entwickelte sich ein Verständnis dafür, dass Mitarbeiter unterschiedlich sind und deshalb die Führungssituation auch relevant ist bei der Anwendung eines Führungsstils. Im Zuge dessen wurden Modelle entwickelt, bei denen eine Führungsperson zwischen unterschiedlichen Stilen wechseln muss, um erfolgreich zu sein. Dabei wurde erstmalig beiden handelnden Personen, nämlich der Führungskraft und der geführten Person, gleichermaßen Relevanz im Modell eingeräumt. Basierend auf dieser Erkenntnis entstanden ab Ende der

1970er- bis in die 2000er-Jahre mehrere Theorien und Modelle, die sich mit der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auseinandersetzen. Im Allgemeinen wurde der Mitarbeiter als Individuum mehr in den Fokus der Betrachtungen gerückt. Das Führungsverständnis änderte sich dahingehend, dass die Aufgabe einer Führungskraft darin besteht, den Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen, auf ihn einzugehen und damit seine Motivation und Leistung zu steigern. Somit wurde aber auch das Machtverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu Gunsten des Mitarbeiters verschoben, bis es in neueren Modellen seit 2010 sogar umgedreht wurde (siehe Abb. 1).

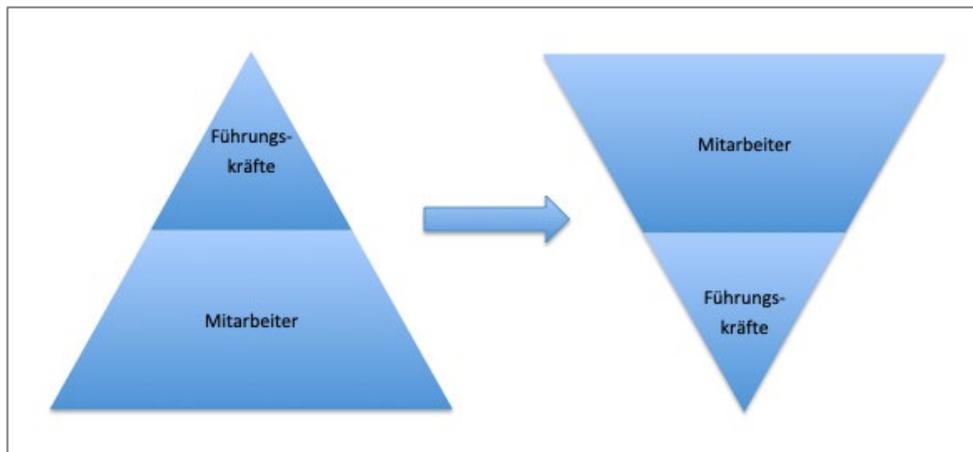


Abb. 1: Machtpyramide im Wandel der Zeit

Quelle: Eigene Darstellung

Bei diesen Modellen steht die Führungskraft nicht mehr nur im Dienst des Mitarbeiters, sondern sie ist in der bisher bekannten Rolle sogar überflüssig. Agiles Führen oder die Theorie der Hologratie zielen einzig darauf ab, dass der Mitarbeiter befähigt wird, sich selbst und die Unternehmung zu führen. Ein klassisches Führungsverständnis wie in bis dahin gekannten Theorien hat ausgedient und kommt nicht zur Anwendung. Vielmehr kann keine wirkliche Unterscheidung mehr zwischen Mitarbeiter und Führungskraft getroffen werden, weil jede Führungskraft nun mehr denn je auch Mitarbeiter und jeder einzelne Mitarbeiter zu einem gewissen Grad Führungskraft ist.

Aufgrund der Komplexität des Begriffsverständnisses und den geänderten Anforderungen an Führungskräfte im zeitlichen Verlauf dieser Entwicklung, wird für die weiteren Ausführungen keine klassisch-betriebswirtschaftliche Definition gewählt, sondern vielmehr auf die sozialen Komponenten des Führungsverständnis abgezielt. Dazu zählen nach Hillmann Vertrauenswürdigkeit, Einfühlungsvermögen und Empathie (Hillmann, 2007). Seliger fasst zusammen, dass Führung bedeutet sich selbst, andere Menschen und die eigene Organisation zu führen (Seliger, 2014). Beide Aspekte sind Grundlage für das Begriffsverständnis von Führung bei den fortfolgenden Ausführungen.

Für die weitere Ausarbeitung der vorliegenden Thesis ist es relevant, genauer zu identifizieren, welche Leadership-Modelle Empathie-Ansätze bereits inkludieren und in welcher Form diese als Handlungsempfehlungen ausgeführt werden. Die Autorin konnte bei einer ersten Literaturanalyse

feststellen, dass Ansätze zu empathischer Führung in der bestehenden Literatur zu finden sind, diese aber oftmals lediglich aus Sicht der Führungskraft erläutert werden. Die tatsächliche Wirkungsweise im Leadership-Kontext ist nicht hinreichend erforscht und dokumentiert, so dass an dieser Stelle die vorliegende Arbeit ansetzen wird.

Empathie

Der Begriff Empathie entstammt dem Griechischen Wort „empathes“, was dem deutschen Wort „leidenschaftlich“ entspricht (Hillmann, 2007). Bereits Mitte des 19. Jhds. wurde das Wort Empathie von der Philosophie eingeführt. Rudolf Hermann Lotze benutzte den Begriff in seinem 1858 veröffentlichtem Werk „Mikrokosmos“ (Lotze, 1858 [2017]). Nach Lotze waren es vor allem die philosophischen Schriften Lipps (1903), Husserls (1913) und Steins (1917), die sich mit dem Thema der Einfühlung beschäftigten und vor allem die beiden letztgenannten dieses in die Richtung der Phänomenologie einbanden. Die Phänomenologie beschreibt „alles, was sich dem Wahrnehmenden (Wahrnehmung), Fühlenden (Fühlen) oder Denkenden (Denken) unmittelbar präsentiert: ein Gegenstand, eine Stimmung, ein Einfall sowie die gesamte erlebte Welt“ (*Dorsch - Lexikon der Psychologie*, 2014, S. 1260).

In der zeitgenössischen Literatur wird Empathie bzw. Einfühlung mit dem englischen Wort empathy gleichgesetzt. Dies ist zurückzuführen auf Titchener. Er übersetzte erstmalig das deutschsprachige Wort der Einfühlung ins Englische als er Schriften von Lipps übersetzte, er nutze dafür den Begriff empathy: „This tendency to feel oneself into a situation is called empathy“ (Titchener, 1915). Cuff et al. identifizierten 43 verschiedene aktuelle Definitionen des Begriffs der Empathie allein in der englischsprachigen Literatur. Aus allen diesen Ansichten fassen sie zusammen: „Empathy is an emotional response (affective), dependent upon the interaction between trait capacities and state influences. Empathic processes are automatically elicited but are also shaped by top-down control processes. The resulting emotion is similar to one’s perception (directly experienced or imagined) and understanding (cognitive empathy) of the stimulus emotion, with recognition that the source of the emotion is not one’s own.“ (Cuff et al., 2014, S. 16). In der deutschsprachigen Literatur führt Schmid aus, dass es Faktoren kognitiver und affektiver Art sind, die dazu führen zu „fühlen, was der andere fühlt“ und „verstehen, was der andere fühlt“ (Schmid, 2010). Dieses Verständnis wird in der vorliegenden Thesis als grundlegend verstanden.

Historisch gesehen, ist das Konzept der Empathie nicht nur Gegenstand der Philosophie, Soziologie und Psychologie, sondern auch des Bereichs der Neurowissenschaften. In den 90er-Jahren wiesen Giacomo Rizzolatti und Corrado Sinigaglia mit ihrem Forscherteam neuronale Aktivitäten an Rhesusaffen (*Macaca nemestrina*) nach, indem sie einzelne Elektroden in die Nervenzellen im linkshemisphärischen Areal F5 einsetzten (Rizzolatti & Sinigaglia, 2014; Zaboura, 2009). Dabei konnte festgestellt werden, dass das Gehirn eines handelnden ebenso wie eines beobachtenden Makaken-Affen während der Ausführung einer bestimmten Handlung parallel aktiv ist. Die beteiligten motorischen Neuronen waren demnach nicht nur bei der eigenen Handlungsausführung aktiv, sondern auch dann, wenn er lediglich beobachtete, dass jemand anderes diese Handlung ausführte (Breithaupt, 2016; Zaboura, 2009). Bis heute ist umstritten, ob es sich bei den Beobachtungen tatsächlich um Empathie handelt oder ob die beobachteten Phänomene eher der

Gefühlsansteckung zuzuordnen sind, welche nicht gleichzusetzen ist mit einer affektiven und rationalen Einfühlung wie es beim Konstrukt der Empathie der Fall ist.

Im Führungskontext ist Empathie als Forschungsgegenstand seit den frühen 2000er-Jahren zu finden (Meinecke & Kauffeld, 2018). Meinecke & Kauffeld weisen darauf hin, dass der Kontext und die Situation ebenso wichtig sind (Cuff et al., 2016) wie die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Meinecke & Kauffeld, 2018). Braun et al. fassen in ihrer Studie zum Thema ethische Entscheidungsfindung in der Wirtschaft zusammen, dass Empathie als Fähigkeit noch zu wenig Aufmerksamkeit in der Ausbildung von Managern geschenkt wird (Brown et al., 2010; Holt & Marques, 2012). Dieser Mangel an Empathie und sozialen Fähigkeiten bei Führungskräften führt zu einem Mangel an Vertrauen in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, welches wiederum in einer gesteigerten Unzufriedenheit beim Geführten sichtbar wird und zu negativen Konsequenzen führen kann (Karnes, 2009).

Die Führungsforschung definiert demnach Empathie als eine Fähigkeit. Ebenso die Psychologie, hier wird Empathie als „...die Fähigkeit zu kognitivem Verstehen (Kognition) und affektivem Nachempfinden der vermuteten Emotionen eines anderen Lebewesens.“ definiert (*Dorsch - Lexikon der Psychologie*, 2014, S. 473). In der Soziologie hingegen als „...die Eigenschaft eines Individuums, bruchlos und aufgeschlossen neue soziale Rollen übernehmen und internalisieren zu können, persönlich fremde Wertvorstellungen kompromisshaft zu integrieren.“ (Hillmann, 2007, S. 179). Auffallend ist, dass die Soziologie Empathie als Eigenschaft definiert, die Psychologie hingegen definiert sie als Fähigkeit einer Person. Mit dieser differenzierten Betrachtung wird sich die Autorin in der weiteren Ausarbeitung intensiver beschäftigen. Sie ist vor allem dahingehend relevant als dass Eigenschaften als Persönlichkeitsbestandteil (und damit nur schwer veränderbar) betrachtet werden, Fähigkeiten hingegen sind erlernbar.

Analyserahmen

Ausgangspunkt für die vorliegende Thesis ist die Feststellung der Autorin, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in der einschlägigen Führungsliteratur nicht ausreichend analysiert wurde. Die existierenden Leadership-Modelle zeigen bereits Ansätze, bei denen Empathie in der Führung eine Rolle spielt und es ist nicht das Anliegen mit der vorliegenden Thesis ein neues Leadership-Modell zu entwickeln. Vielmehr gilt es, die Komplexität der bestehenden Modelle aufzulösen und anwendungsfreundlicher zu machen, indem Wirkungszusammenhänge aufgezeigt und nachvollziehbar dargestellt werden. Mit Wirkung ist die Veränderung gemeint, die nach einer Intervention, also einer Maßnahme, auftritt.

Die aktuelle Forschung in diesem Bereich stellt zahlreiche Anregungen zur Verfügung, welche Verhaltensweisen als Ausdruck von Empathie gelten, so dass Führungskräfte bereits hinlänglich mit Tools ausgestattet sind (ursächliche Bedingung, Abb. 2). Ebenso konnte aufgezeigt werden, welche Vorteile ein mit Empathie angereicherter Führungsstil für die betriebswirtschaftliche Unternehmung bringt (Konsequenz, Abb. 2). Was jedoch bisher nicht ausreichend Berücksichtigung gefunden hat, ist die Komponente der Wirkung, die diesen beiden bereits erforschten Themengebieten zwischen geschaltet ist (Phänomen, Abb. 2). Generell fällt auf, dass selbst diejenigen

Modelle, welche sich fokussiert mit dem Mitarbeiter und seiner intrinsischen Motivation beschäftigen, zu wenig darauf eingehen, wie die Führungsrolle vom Mitarbeiter wahrgenommen wird. Hier setzt die vorliegende Arbeit an, der in Abb. 2 dargestellte Analyserahmen verdeutlicht die zu untersuchende Dimension der Wirkung beim Mitarbeiter, welche im Fokus der vorliegenden Arbeit steht.

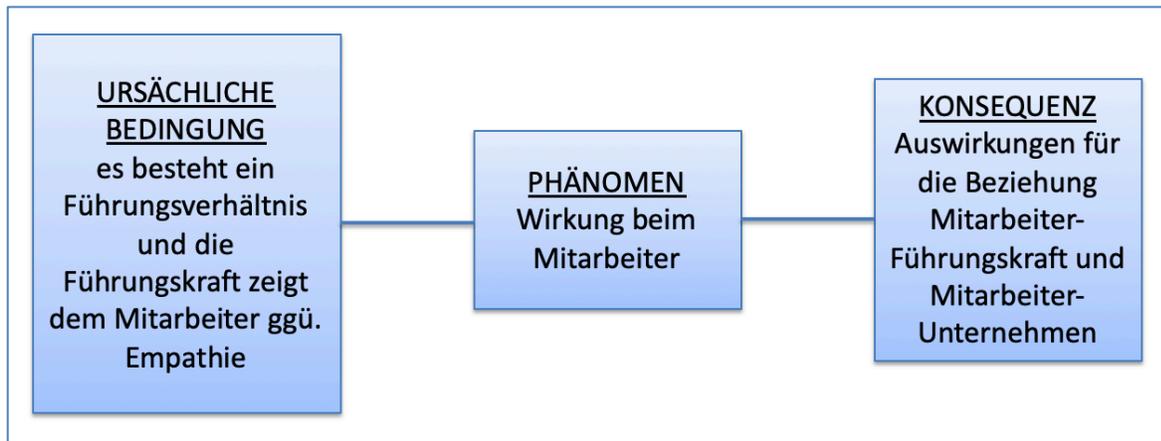


Abb. 2: Analyserahmen

Quelle: Eigene Darstellung

(VORGESCHLAGENE) FORSCHUNGSMETHODE

Forschungsdesign

Das Forschungsdesign der Studie ist qualitativ induktiv angelegt. Es wird nach der Methodik der Grounded Theory vorgegangen mit dem Ziel neue Erkenntnisse zur Wirkungsweise von Empathie im Führungskontext herauszustellen.

Ursprünglich entwickelt wurde das Verfahren von Barney Glaser und Anselm Strauss. 1967 veröffentlichten sie „the discovery of grounded theory“ (Glaser & Strauss, 1967), die deutsche Fassung erschien 1998 (Glaser & Strauss, 1998). „Grounding“ steht für Gegenstandsverankerung, mit Daten begründet und auf Daten gegründet (Breuer, Muckel, & Dieris, 2018). "Eine „Grounded“ Theory ist eine gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet.“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 7). Ziel ist es, dabei eine konzeptuelle Repräsentativität herzustellen, welche sich dadurch auszeichnet, dass Eigenschaften von theoretischen Konzepten und Kategorien möglichst umfassend und auch hinreichend detailliert entwickelt werden (Strübing, 2014). Strauss und Glaser nennen dies die Entwicklung von Theorien mittlerer Reichweite. Die Reichweiten-Spezifikation meint das Abstraktionsniveau einer Theorie. Eine Theorie mittlerer Reichweite bleibt nicht auf der Ebene der empirischen Faktensammlung, hat aber auch nicht zum Ziel unbegrenzt-universale Bezüge herzustellen (Breuer et al., 2018).

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, bei der Beziehungen zwischen Variablen (Kategorien) überprüft werden, werden bei der Grounded Theory relevante Kategorien entdeckt und daraus resultierende Beziehungen zwischen den Kategorien aufgezeigt (Bryant & Charmaz, 2010; Strauss & Corbin, 1996). Der zentrale Prozess, um systematisch eine Theorie entwickeln zu können, besteht im Kodieren der zu erhebenden Daten (Strauss & Corbin, 1996). Kodieren ist das Emergieren der Daten, aus denen Konzepte entstehen (Breuer et al., 2018). Diese iterieren aus dem Prozess des Wechsels zwischen Fokus auf den Daten und die sukzessive Abstraktion derer durch das Kategorisieren. Die signifikantesten Kategorien werden weiter analysiert und führen letztendlich zu emergierenden Theorien (Bryant & Charmaz, 2010). Dabei ist vom Forschenden theoretische Sensibilität gefragt, weil ein stetiges Wechselspiel zwischen Aufstellen und Überprüfen stattfindet (Strauss & Corbin, 1996). Sampling und Analyse folgen aufeinander, die Analyse ist allerdings gegenüber der Datensammlung führend (Strauss & Corbin, 1996). Die gebildeten Kategorien werden zur Grundlage des theoretischen Samplings. Sie geben Aufschluss darüber, worauf der Fokus beim nächsten Untersuchungsschritt liegen sollte, um weitere Beispiele für das zu untersuchende Phänomen (Konzept) zu finden (Strauss & Corbin, 1996). Sampling bezieht sich dabei auf das Anstellen von Vergleichen. Dies dient der Ausarbeitung von Kategorien, die beim theoretischen Kodieren entwickelt werden. Der Wechsel zwischen induktivem und deduktivem Denken lässt die Theorie gegenstandsverankert werden. Dabei ist zu beachten, dass nur Ereignisse und Vorfälle gesampelt werden, die Indikatoren für Konzepte theoretischer Relevanz sind (Strauss & Corbin, 1996). Neben Interviews können auch weitere Quellen wie Dokumente (Protokolle, Internetpräsenzen etc.) oder Beobachtungen zur Interpretation der Daten herangezogen werden (Breuer et al., 2018). Datensammlung, Analyse der Daten und die Theorie an sich stehen zueinander in einer wechselseitigen Beziehung, weil sie nicht aufeinander erfolgen, sondern da zu untersuchende Phänomen bei der Erhebung und Analyse der Daten entdeckt und vorläufig bestätigt wird bis am Ende eine aus diesen Daten gebildete Theorie steht (Strauss & Corbin, 1996).

Der Forschende bedient sich bei der Erhebung der Daten des Instruments Memos zu schreiben. Es ist die methodische Vorgehensweise, durch welche der Forschende Daten in eine Theorie überführt. Dabei werden diese sortiert, analysiert und sogenannte Rohdaten in Memos kodiert, um emergente Sozialmuster zu entdecken. Die Memos werden genutzt, um Daten in Erzählform zu konzeptualisieren, die soziale Welt der Studienteilnehmer wird greifbar gemacht, indem sie organisiert und interpretiert wird (Lempert, 2010).

Nach Corbin und Strauss gibt es vier zentrale Kriterien, die eine gut konstruierte Grounded Theory erfüllen muss (Strauss & Corbin, 1996):

1. Übereinstimmung (mit der alltäglichen Wirklichkeit des Untersuchungsgegenstands)
2. Verständlichkeit (weil sie die Wirklichkeit darstellt, sollte sie nachvollziehbar sein)
3. Allgemeingültigkeit (abstrakt genug, um nicht nur auf das spezifische untersuchte Phänomen angewandt, sondern auch für verwandte Konzepte genutzt werden kann)
4. Kontrolle (da entwickelte Hypothesen von konkreten Daten abgeleitet sind)

In der historischen (Weiter-)Entwicklung gibt es unterschiedliche Ansätze zur Grounded Theory.

So bringt Juliet Corbin in der Zusammenarbeit mit Amselm Strauss einen deutlich konstruktivistischeren Ansatz ein (Strauss & Corbin, 1996). Dies zeichnet sich durch eine größere Flexibilität hinsichtlich der Regelverfolgung als auch eine deutlichere Thematisierung des Einflusses des Forschungssubjekts aus. Strauss Mitbegründer der Grounded Theory, Barney Glaser, lehnt diese Entwicklung ab und distanziert sich von der neuen Betrachtungsweise. Als Gegenentwurf zu dem von Corbin und Strauss veröffentlichten Buch von 1990 (deutsch 1996) betont Glaser die Emergenz aus den Daten und steht für maximal theoretische Voraussetzungslosigkeit des Forschers ein. Er nennt seine Sichtweise auf die Grounded Theory fortan Classical Grounded Theory (Breuer et al., 2018).

Die Herangehensweise unter der Annahme einer theoretischen Voraussetzungslosigkeit ist für das vorliegende Forschungsthema der Empathie im Führungskontext ungeeignet. Nach Auffassung der Autorin ist es unmöglich, als Forscher Eindrücke aus der eigenen Praxis auszublenden. Das Analysematerial wird von der Autorin selbst inhaltsanalytisch codiert, kategorisiert und ausgewertet. Es soll an dieser Stelle deshalb der konstruktivistische Ansatz nach Charmaz (Weiterentwicklung von Strauss / Corbin) genutzt werden. Der Begriff konstruktivistisch wurde von Charmaz gewählt, weil sie die Subjektivität und das Involvement des Forschers beim Konstruieren und Interpretieren der Daten bestätigen wollte.

Die konstruktivistische Grounded Theory folgt ebenfalls einer abduktiven Logik, geht aber insofern auf frühere Kritik an der Grounded Theory nach Glaser und Strauss ein als dass sie die Rolle des Forschenden anerkennt, der niemals als neutraler Beobachter aus den Daten eine Theorie entwickeln kann, sondern immer eine individuelle, subjektive Sicht auf das Datenmaterial hat und dies die Theorienbildung beeinflusst. Die Theorie wird vom Forschenden nicht in den Daten entdeckt, sondern aus ihnen konstruiert (Charmaz, 2014).

Mit der Berücksichtigung der Rolle des Forschers antwortete Charmaz auf frühe Kritik an Glasers und Strauss's Grounded Theory. In den 1990er Jahren wurde die Grounded Theory als Erkenntnistheorie grundsätzlich in Frage gestellt (z.B. Conrad, 1990; Ellis, 1995; Richardson, 1993), weil der Forschende die Geschichte des Studienteilnehmers in Fragmente unterteile und Schlussfolgerungen ziehe, die den Anspruch auf Universalität hätten, obwohl es ausschließlich die Meinung des Forschers sei, nach der die Daten ausgewertet werden (Charmaz, 2014). Nach Charmaz werden Konzepte und Codes in den theoretischen Rahmen überführt. Die Konzepte dienen als Ausgangspunkt der Analyse, die Codes helfen zu erklären wie die Kernideen konzeptualisiert werden. Literature Review und Theoretischer Rahmen werden erst geschrieben, wenn die eigene Grounded Theory bereits entwickelt wurde. Charmaz schließt aus, dass die Darstellung eines theoretischen Rahmens darauf hinweist, dass deduktiv gearbeitet wurde: „...use it [the theoretical framework] to provide an anchor for your reader and to demonstrate how your grounded theory *refines, extends, challenges or supersedes* extant concepts.“ S. 310 (Charmaz, 2014).

Datenerhebung

Die Daten werden mit Hilfe von halbstrukturierten Interviews erhoben, die Gespräche werden von der Autorin mittels eines Interviewleitfadens geführt. Da es sich um ein induktives Forschungsdesign handelt, werden die Fragen im Interviewleitfaden offen formuliert, um Zusammenhänge und Auswirkungen eines empathischen Führungsstils identifizieren zu können. Die Auswahl der Interview-Teilnehmer erfolgt nach dem Prinzip des theoretischen Samplings (Strauss & Corbin, 1996). Um auf einer validen Datenbasis für ein qualitatives Design arbeiten zu können, werden zwischen 20-30 Interviews durchgeführt. Aufgrund der gewählten Form eines halbstrukturierten Interviews ist es möglich, Verständnis- und Zwischenfragen situativ zu ergänzen, wenn nötig. Dies erweitert die Antwortspielräume und ermöglicht es, die Relevanz in den Antworten der Befragten offen zu legen (Kuckartz, 2016).

Weil der Forschungsfokus dieser Thesis auf den Effekten von empathischer Führung beim Mitarbeiter liegt, werden lediglich Personen in ihrer Mitarbeiterrolle befragt. Oftmals sind Mitarbeiter gleichzeitig auch Führungskraft. In diesem Fall muss zu Beginn des Interviews deutlich gemacht werden, dass die Antworten der Befragten ausschließlich aus ihrer Rolle als Mitarbeiter im Hinblick auf das subjektive Empfinden empathischer Eigenschaften oder Verhaltensweisen ihrer Führungskraft gegeben werden. Ob es sinnvoll ist, den Personenkreis hinsichtlich soziodemografischer Merkmale, Funktion, Unternehmen etc. einzuschränken, wird noch definiert. Auch die Form der Interviews (persönlich, telefonisch) ist abhängig von der finalen Auswahl der Studienteilnehmer und wird noch definiert.

Die Interviews werden digitalisiert (aufgenommen), um sie anschließend transkribieren zu können. Pro Interview wird eine Dauer von ca. 1 Stunde reine Interviewzeit veranschlagt.

Datenanalyse

Bei einer qualitativen Analyse ist es üblich, möglichst unvoreingenommen und ergebnisoffen an die Auswertung heranzugehen. Ziel ist es, die erhobenen Daten während der Analyse so zu strukturieren, dass die Kernaussagen alle erfasst, der Gesamtumfang der Daten aber wesentlich reduziert werden kann.

Der Methodologie der Grounded Theory folgend, ist es zwingend erforderlich, Interviews, Transkription und Analyse parallel durchzuführen bis eine theoretische Sättigung eintritt. Als theoretische Sättigung wird der Punkt im Verlauf der Analyse bezeichnet, an dem weitere Interviews und Beobachtungen keine neuen Erkenntnisse (Eigenschaften der Kategorien) mehr erbringen (Strübing, 2014). Glaser und Strauss formulieren es als „das Kriterium, um zu beurteilen, wann mit dem Sampling (je Kategorie) aufgehört werden kann (Glaser & Strauss, 1998, S. 69). Strübing fasst zusammen, dass der Abbruch der Analyse an diesem Punkt der theoretischen Sättigung deshalb sinnvoll ist, weil es nicht um statistische Repräsentativität geht, sondern darum, Indikatoren für das zu untersuchende Konzept geht (Strübing, 2014).

Die ursprünglich von Glaser und Strauss entwickelte Grounded Theory unterliegt seit ihrer Publikation 1967 diversen wissenschaftlichen Kontroversen und Diskussionen zur Ausrichtung des Forschungsverfahrens. Die Autorin weist an dieser Stelle darauf hin, dass es unterschiedliche

Ansätze gibt, nach denen die Grounded Theory angewendet werden kann. Eine Übersicht all dieser Ansätze (Breuer et al., 2018) findet sich untenstehend:

- Glaser: Classical Grounded Theory (empiristisch ausgerichtet)
- Strauss (und Corbin): stärker regelgeleitet, pragmatisch-interaktionistisch
- Leonard Schatzmann: Dimensional Analysis (nah an Strauss / Corbin)
- Kathy Charmaz: sozialkonstruktivistisch inkl. des Aspekts der Selbstreflexivität
- Corbin (und Strauss): selbstreflexiv
- Adele Clarke: Situationsanalyse (poststrukturalistisch, Aufhebung der konzeptuellen Trennung von Handeln und Kontext)

Die Ansätze unterscheiden sich im Kern nicht, es sind aber Unterschiede bei der Vorgehensweise (bspw. bei der Art der Kodierung) auszumachen. Nach welchem Ansatz die vorliegende Thesis tatsächlich analysiert wird, entscheidet die Autorin zu einem späteren Zeitpunkt.

ERGEBNISSE

Erwartete theoretische Ergebnisse

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Thesis ist Empathie im Führungskontext. Insbesondere wird untersucht, welche Auswirkungen Empathievermögen und ein empathisches Verhalten der Führungskraft beim Mitarbeiter haben. Es wird sowohl untersucht, wie ein empathisches Verhalten der Führungskraft beim Mitarbeiter wirkt als auch welche Konsequenzen sich daraus für die Beziehung des Mitarbeiters ergibt, sowohl gegenüber seinem Vorgesetzten als auch gegenüber dem Unternehmen, für welches er tätig ist. Die Forschung setzt bei der Mitarbeiterperspektive an, um nach der Grounded Theory-Methode neue Erkenntnisse über die Wirkung von Empathie zu generieren. Damit wird ein Forschungsansatz gewählt, der in bisherigen Leadership-Modellen nicht ausreichend genug gegeben ist, weil vornehmlich die Perspektive der Führungskraft hinsichtlich ihrer Empathiefähigkeit beleuchtet wurde. Was bisher nicht hinlänglich betrachtet wurde, ist die Frage nach dem „Wie“, welche mit der vorliegenden Thesis beantwortet werden soll. Also, wie nimmt der Mitarbeiter Empathie bei der Führungskraft wahr, was bewirkt das bei ihm, welche Konsequenzen zieht er für sich daraus.

Erwartete Managementempfehlungen

Die vorliegende Thesis hat außerdem zum Ziel, einen relevanten Beitrag zur Führungsforschung zu leisten, indem Führungskräften aus der Praxis theoretische Ansätze zur besseren Einschätzung ihres Führungsverhaltens und dessen Wirkung zur Verfügung gestellt wird. Es werden Zusammenhänge zwischen einem auf Empathie ausgerichteten Führungsstil und dadurch entstandene Auswirkungen auf die Beziehung des Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten als auch gegenüber dem Unternehmen, für welches er tätig ist, aufgezeigt.

Die Autorin geht davon aus, dass die Studie dazu beiträgt, dem Thema Empathie im Führungskontext mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen, weil Wirkungszusammenhänge transparent und

für Manager nachvollziehbar dargestellt werden. Führungskräfte bekommen wertvolle Einsicht in die subjektiv empfundene Wahrnehmung von Mitarbeitern, woraus sich Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten lassen.

BIBLIOGRAPHIE

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2011). *Full range leadership development* (2. Auflage). Thousand Oaks.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Breithaupt, F. (2016). *Kulturen der Empathie* (4. Auflage). Frankfurt am Main.
- Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2018). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (3. Auflage). Wiesbaden.
- Brown, T. A., Sautter, J. A., Sautter, A. C., & Bearnes, B. (2010). Ethics and Personality: Empathy and Narcissism as Moderators of Ethical Decision Making in Business Students. *Journal of Education for Business*, 85(4), 203–208. <https://doi.org/10.1080/08832320903449501>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2010). Introduction Grounded Theory Research: Methods and Practices. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 1–28). SAGE Publications.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2. Ausgabe). Sage Publications.
- Cuff, B., Brown, S. J., Taylor, L., & Howat, D. (2016). Empathy: A Review of the Concept. *Emotion Review*, (April), published online: <http://emr.sagepub.com/content/e>. <https://doi.org/10.1177/1754073914558466>
- Dorsch - Lexikon der Psychologie* (17. Auflag). (2014). Bern: Hrsg. M. Wirtz.
- Gallup Engagement Index. (2018). Retrieved May 4, 2019, from Pressemitteilung website: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AN07cLXGPAd7CV8&cid=27ECDF831EC187F7&id=27ECDF831EC187F7%21266416&parId=27ECDF831EC187F7%21266414&o=OneUp>
- Gallup Engagement Index im Zeitverlauf. (2018). Retrieved May 18, 2019, from PDF-Download website: <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Göttingen.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco.
- Hillmann, K.-H. (2007). *Wörterbuch der Soziologie* (5. Auflage). Stuttgart.
- Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105(No. 1), 95–105. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management* 1, 23(3), 409–465.
- Husserl, E. (1913). *Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie. Erstes Buch: Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie*. Halle.

- Karnes, R. (2009). A change in business ethics. The impact on employer-employee relations. *Journal of Managerial Psychology*, 87(2), 98–107.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim / Basel.
- Kumar, R. S. (2018). Literature review on leadership, leadership theories. *International Journal of Research in Business Management*, 6(6), 13–24.
- Kumar, S. (2018). Servant Leadership: A Review of Literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43–50.
- Lempert, L. B. (2010). Asking Questions of the Data: Memo Writing in the Grounded Theory Tradition. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 245–264). SAGE Publications.
- Lipps, T. (1903). *Leitfaden der Psychologie*. Leipzig: Hrsg. Engelmann.
- Lotze, R. H. (n.d.). *Mikrokosmos. Ideen zur Naturgeschichte und Geschichte der Menschheit. Versuch einer Anthropologie*. Hrsg. Milkov, N.
- Meinecke, A. L., & Kauffeld, S. (2018). Engaging the Hearts and Minds of Followers: Leader Empathy and Language Style Matching During Appraisal Interviews. *Journal of Business and Psychology*, 1–17. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9554-9>
- Nawaz, A., & Khan, I. U. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January).
- Pradesh, H., & Devi, R. (2014). Review On Leadership Styles. *Researchjournal's Journal of Management*, 2(2), 1–10.
- Rizzolatti, G., & Sinigaglia, C. (2014). *Empathie und Spiegelneurone* (5. Auflage). Frankfurt.
- Schmid, T. (2010). *Empathie in der Personalführung. Eine anwendungsbezogene qualitative-empirische Studie*. Stuttgart.
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Stuttgart.
- Stein, E. (1917). *Zum Problem der Einfühlung*. Halle.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim.
- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils* (3. Auflage). Wiesbaden.
- Titchener, E. B. (1915). *A Beginner's Psychology*. New York.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York.
- Weber, M., Gerth, H., & Mills, C. (1958). *The three types of legitimate rule in Max Weber. Essays in sociology*. New York.
- Zaboura, N. (2009). *Das empathische Gehirn. Spiegelneurone als Grundlage menschlicher Kommunikation*. Wiesbaden.

AUTORIN

Marie ZINNKANN



Marie Zinnkann wurde 1986 in Freiberg geboren. Sie absolvierte nach erfolgreichem Abitur ein duales Bachelor-Studium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim, Fachrichtung BWL. Seit 2011 ist sie im Bereich Kundenbindungsprogramme tätig, spezialisiert auf short term loyalty programs. In einem international tätigen Beratungsunternehmen mit Sitz in den Niederlanden durchlief sie verschiedene Positionen. Unter anderem etablierte sie eine Retail-Marketingabteilung für die deutsche Niederlassung, deren Aufbau und Leitung sie für mehrere Jahre übernahm. Parallel dazu absolvierte sie an der SRH Fernhochschule ihr Master-Studium in Wirtschaftspsychologie. Nach einer 6-monatigen Auszeit in 2017, in der sie mit ihrem Mann Neuseeland und die Südsee bereiste, kehrte sie zu

ihrem Arbeitgeber zurück und übernahm die Vertriebs- und Key Account-Verantwortung für diverse Großkunden. Zuletzt war sie in ihrer Rolle als Vertriebsleiterin für den deutschen Markt verantwortlich. Seit 2020 engagiert sie sich beim Aufbau einer internationalen Loyalty Company, die sich zum Ziel gesetzt hat nachhaltige Treueprogramme für den Handel zu entwickeln.

Marie Zinnkann ist seit vielen Jahren in Führungspositionen tätig und beschäftigt sich intensiv mit der Frage, welche Bedeutung die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung für den Unternehmenserfolg hat. Ob und wenn ja, welche Zusammenhänge in dienstleistungsnahen Unternehmen bzw. im Consultingbereich zwischen der Leistung und Kreativität von Mitarbeitern und dem Führungsverhalten von Vorgesetzten bestehen. In ihrer Doktorthesis untersucht sie, welche Auswirkungen sich beim Mitarbeiter zeigen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, wenn eine Führungskraft Empathie in ihrem Führungsstil zeigt.

Marie Zinnkann wohnt in Neu-Isenburg. Kontakt: mariezinnkann@gmail.com

Agilität im Spiegel von Persönlichkeit und kulturellen Merkmalen in internationalen Organisationen

ZUSAMMENFASSUNG

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation kann in volatilen Märkten als eine immer größer werdende Notwendigkeit des Human Capital Managements gesehen werden. Damit Organisationen und Individuen dauerhaft am Markt überlebensfähig bleiben, wird der Ruf nach selbstgesteuerter Identifikation und Eigenkonstruktion von Problemlösungskompetenz immer lauter. Dieses Verhalten wird oft mit dem Begriff „Agilität“ umschrieben. Diese Studie untersucht die Wechselwirkung dieses Verhaltens im Kontext von Persönlichkeit und kulturellen Merkmalen.

Anhand von themenzentrierten Interviews wird die Kompetenz zu Agilität von Berufsanfängern und Erfahrenen dazu in Vergleich gesetzt. Die Messung der Persönlichkeit wird durch eine web-basierte Profilanalyse durchgeführt. Die kulturelle Färbung der Individuen wird durch einen Fragebogen mit Auswertung nach dem Lewis-Kulturmodell determiniert.

Die Studie gibt Managementempfehlungen zur Aktivierung der individuellen Selbstorganisationskompetenz (SOK) in Form eines Modells des Agilitätsindex, ein wichtiges immaterielles Wirtschaftsgut in interkulturellen Organisationen.

EINLEITUNG

Die Produkte, mit denen wir uns umgeben, werden zunehmend kompliziert; die notwendigen Arbeiten, diese Produkte zu entwickeln, werden zunehmend komplexer. Wohin diese zunehmende Komplexität führen kann, zeigt das Beispiel des Produkts „Automobil“ und deren Codezeilen innerhalb der Software, z. B. im neuen VW Golf 8: Die Anzahl der Codezeilen hat dieses Jahr die 100-Millionen-Marke überschritten (vgl. Auto-Motor-Sport April 2019). Somit hat der neue VW Golf 8 (Modelljahr 2020) fast das Zwanzigfache mehr an Codezeilen als die Lockheed Martin F-35 Lightning II. Das aktuelle Tarnkappen Mehrzweckflugzeug der US-Luftwaffe hat „nur“ 5,6 Millionen Codezeilen innerhalb der Software, inklusive Flugregelung, Kommunikation, Analyse und Waffensystemtechnik. Sogar eine sehr geringe Fehlerquote für Software, wie die der amerikanischen Luft- und Raumfahrtindustrie, bedeutet 5,9 Fehler auf 1000 Codezeilen (vgl. CSS 2019). Das bedeutet, dass wir mit etwa 590.000 Softwarefehlern zu Beginn der Auslieferung des VW Golf 8 rechnen können! Die Beseitigung solcher Fehlerpotentiale stellen erhebliche Wirtschaftsgüter für Organisationen dar!

In der Automobilindustrie hat sich im letzten zwei Jahrzehnten die Modellvielfalt, die Modellpalette und die Variantenvielfalt stark vergrößert (vgl. Ebel/Hofer 2014, Mercer-Consulting 2014, Audi 2018), Unternehmen wie Audi und VW können solche Umfänge nicht mehr alleine behandeln.

Zwischen den Jahren 2000 und 2015 hat sich der Anteil an Eigenfertigung in der Automobilindustrie von 35 % auf 23 % reduziert, der Anteil an Entwicklungsleistungen der Automobilhersteller im gleichen Zeitraum von 70 % auf 50 % verringert (vgl. Mercer-Consulting 2003).

In dieser Arbeit soll eine Untersuchung durchgeführt werden, wie weit existierende agile Methoden geeignet sind, die kulturellen, persönlichen und organisatorischen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Die Bewältigung der oben beschriebenen Aufgaben in internationalen Organisationen ist möglicherweise weniger planbar und vielmehr abhängig von kulturellen Einflüssen und individueller Persönlichkeit, als bisher gedacht.

Problembeschreibung

Wie in der Einleitung dargestellt, werden immer mehr Produkte, z. B. in der Automobilindustrie, mit immer größerer Variantenvielfalt entwickelt. Wenn in Organisationen immer schneller immer kompliziertere Aufgaben, ja zum Teil komplexe Aufgaben, erledigt werden müssen, existiert das Risiko, dass klassische Methoden nicht mehr ausreichen, um den steigenden Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Es ist eher das Modell der individuellen Kompetenz gefragt. Kompetenz kann beschrieben werden als „Grundvoraussetzung für die Handlungsfähigkeit einer Person basierend auf Lernprozessen zu gesicherten Erkenntnissen, Informationen und (impliziten) Erfahrungen“ (vgl. DIN 9000:2015). Kompetenz ist also eine Kombination aus Wissen und Handlungskompetenz mit dem Ziel, beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen (vgl. Duden 2019, GFWM 2016). Handlungskompetenz ist per Definition der KMK (Kultusministerkonferenz) verstanden als „die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“ (vgl. KMK 2011). Kompetenz kann also erst durch das Zusammenführen von Wissen, Können und Wollen entstehen. Die Halbwertszeit von Hochschulwissen wird nur auf 10 Jahre, berufliches Wissen auf 5 Jahre, technisches Wissen auf etwa 3 Jahre und Wissen im Bereich EDV auf nur etwa ein Jahr geschätzt (vgl. Selb 2016).

Eine der Kernkompetenzen künftiger Arbeit könnte die Fähigkeit zur Selbstorganisationskompetenz (SOK) sein, deren Einflussgrößen wiederum die Faktoren Persönlichkeit, Kultur und Erfahrung darstellen könnten.

Einflussgrößen der Selbstorganisationskompetenz:

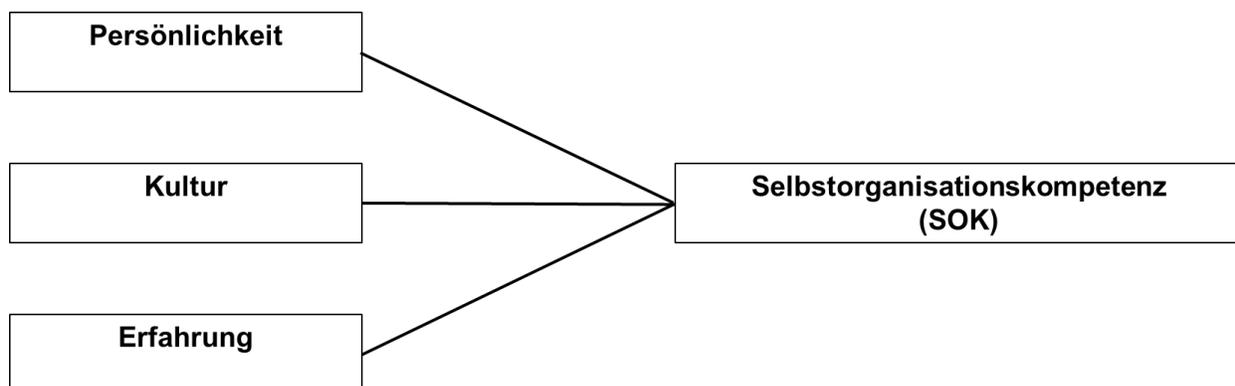


Bild 1: Einflussgrößen auf die SOK, eigene Darstellung

Mögliche Faktoren der Selbstorganisationskompetenz (SOK):

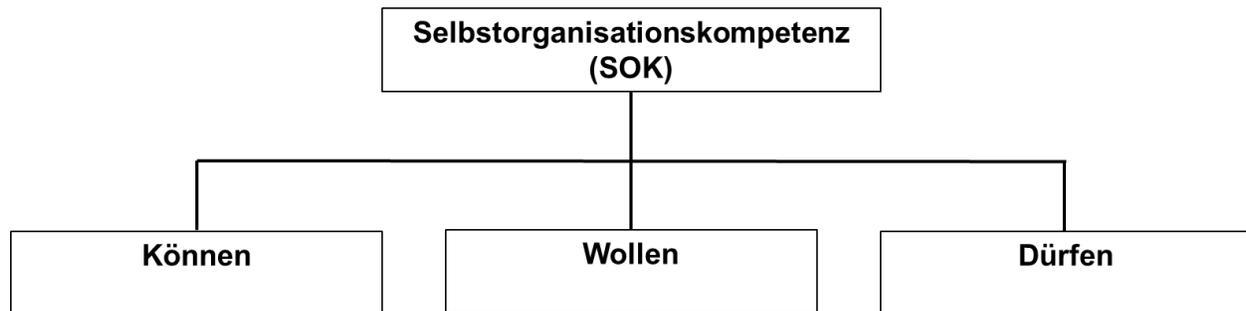


Bild 2: Faktoren der SOK, eigene Darstellung

Wie die Einflussgrößen die SOK determinieren, ist im untersuchten Feld unscharf. Die Faktoren, die durch die SOK gebildet werden, sind zudem durch die Einflussgrößen rekurriert.

Die Konstruktion von Wissen (als Basis von „Können“) und selbstgesteuerter Identifikation (als Basis von „Wollen“) könnten demnach ebenso eine der Schlüsselkompetenzen sein, um einmalige Aufgaben mit veränderlichen Zielvorgaben möglichst zeitnah und kostengünstig umzusetzen. Insbesondere unter dem Aspekt, in der Gesellschaft als wertschöpfendes Mitglied künftig überlebensfähig zu sein.

Laut einer Studie des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung wird davon ausgegangen, dass etwa 42 % aller Arbeitsplätze in Deutschland als Folge des digitalen Leaderships wegfallen könnten (vgl. ZEW 2015). Die Bildung von Eigenständigkeit und die Erlangung von notwendigen Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, Problemlösungsverhalten, Kommunikation und Frustrationstoleranz muss auf Basis eines aktiven Erkennens und Wissensdefiziten erfolgen (vgl. Fleischer 2010, Reusser 2005).

Dieses Konzept der Anpassung an ein geändertes Umfeld ist nicht neu, wird aber in Organisationen mit dem Begriff „Agilität“ umschrieben und oft als Methode genannt, um Projekte schneller abarbeiten zu können: Agile Projekte seien in 91 %, klassische Projekte dagegen nur in 71 % aller Fälle erfolgreich, so die Studie der Standish Group (2011). Diese Aussagen wurden in Nachfolgestudien allerdings richtiggestellt: Kleine Projekte waren fast achtmal erfolgreicher als große Projekte (vgl. Chaos manifesto 2013, Versionone 2013). Der Erfolg eines Projekts hängt also weniger von den Methoden ab, sondern eher von seiner Größe (vgl. Korn 2014).

Das Problem der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit könnte also beeinflusst werden durch die Beherrschung von Komplexität und Vielfalt, der Fähigkeit zur schnellen Realisation und schließlich der Fähigkeit zur Selbstorganisation und Problemlösung!

LITERATURÜBERSICHT

Im Folgenden wird auf die zu betrachtenden Bereiche der Studie eingegangen, und relevante Literaturquellen werden im Kontext der Studie diskutiert.

Der Begriff Organisation bezieht sich in dieser Arbeit im Allgemeinen auch auf Betriebe, Behörden, Verbände und Vereine, sowohl privatwirtschaftliche als auch öffentliche (vgl. Wöhe, 2010).

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf gleichzeitige Verwendung mehrgeschlechtlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

AGIL

Das Wort „agil“ kann vom lateinischen „agilis“ hergeleitet werden, es steht für die Begriffe „beweglich; geschäftig; leicht zu führen“ (vgl. Duden, 2019). Im Bereich der Managementtheorie taucht der Begriff erstmals in den 1950er-Jahren auf, allerdings als unabhängige Wortschöpfung. Der Wirtschaftstheoretiker Talcot Parson hat das von ihm beschriebene „Four Systems Problems“ mit einer Handlungstheorie beschrieben, deren Phasen er mit den Begriffen „Adaption“, „Goal Attainment“, „Integration“ und „Latency“ beschreibt, deren vier Anfangsbuchstaben dann den Begriff „AGIL“ bilden (vgl. Parsons, 1953; Jensen, 1980).

Die Phasen des von Parson beschriebenen Modells richten sich an den Achsen „interner-externer Einflüsse“ und „instrumenteller-konsumatorischer Vorgaben“ aus. Die Bedeutung der Dimensionen wird von Klein (2001) wie folgt beschrieben:

A	Adaption /Austauschbeziehungen (Kommunikation, ökonomische Anreize)
G	Goal /Governance (Kooperation, Machtstrukturen)
I	Integration /soziale Dimension (Beziehungen, Reputation)
L	Latency /Nachhaltigkeit (Normen, Werte, Kultur)

Eine Betrachtung von Agilität finden wir zudem in den späten 1990er-Jahren. Aus der Sicht der Leitungsebene einer Organisation heraus wird hier Agilität gesehen als Verschiebung der Befehlsebene auf die operationelle, untere Ebenen; hingegen ist auf Personalebene die Entwicklung motivierter, innovativer Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor von agilen Konzepten (vgl. Goldman, 1996). Weitere Verbreitung findet zudem der Begriff Agilität durch die Methode „SCRUM“, speziell in der Software-Entwicklung (vgl. Beck 2001). Die Methode SCRUM, zu Deutsch „Gedränge“, ist eine Methode, komplexe Aufgaben zu visualisieren und in kurzen Abständen Inkremente zu liefern. Die Anforderungen des Produkts werden regelmäßig neu bewertet. Dieser Ereignisse heißen Sprints und dauern wenige Wochen. Zu Beginn eines Sprints werden das „Was“ und „Wie“ im Team festgelegt.

Es existieren drei Rollen in dieser Methode: der „Product Owner“, der die Schnittstelle zum Kunden darstellt, der „Scrum Master“, der sich vorrangig um die Einhaltung von Regeln und Terminen kümmert und das „Scrum Team“, das sich autonom um die Lieferung des Product und die Einhaltung der vereinbarten Standards kümmert (vgl. Beck, 2001; Fischer, 2008).

Da es keinen definierten Teamleiter bei dieser Methode gibt, sind die interkulturellen und personellen Varianzen innerhalb des Teams selbst zu klären. Die Zusammenarbeit in Teams wird neben der Persönlichkeit auch durch die individuelle Kultur der Teammitglieder bestimmt.

Kultur

In Zeiten von globalen Märkten ist die Interaktion mit Stakeholdern aus anderen Kulturkreisen zum Alltag geworden. Unverständnis im Umgang mit anderen Kulturen könnte zu Missverständnissen führen, welche hohes Risiko für das Erreichen von Zielen in Projekten in Bezug auf die drei Hauptkategorien eines Projektes Qualität, Kosten und Zeit darstellt (vgl. Jenny, 2014). Kultur

könnte beschrieben werden mit der Art und Weise, wie Gruppen Werte unterschiedlich definieren. Eines der meist zitierten Modelle der Kulturdefinition ist das von Hofstede (1980): Hofstede hat in einem Modell beschrieben, dass Kulturen in fünf verschiedene charakteristische Faktoren eingeteilt werden können. Er nennt diese: „Power distance, Uncertain Avoidance, Individualism/Collectivism, Masculin/feminin und Indulgence“ (vgl. Hofstede, 1980).

Nach Hall (vgl. Hall, 1953; Hall, 1988) unterscheiden sich Kulturen auch in der individuellen Zeitplanung und Strukturierung von Arbeitsabläufen. Er unterteilt in Monochronie und Polychronie. Infolge dieser Dimension findet die Einteilung des Alltags entweder vermehrt in sequenziellen Blöcken oder in simultanen Blöcken statt. Die Akzeptanz für Unterbrechungen ist entweder gering vorhanden oder aber die Kultur ist affin für Unterbrechungen durch außen, die als Normalität angesehen werden. Der Faktor Wert auf Pünktlichkeit wird entweder als hoch eingeschätzt oder als relativ bewertet (vgl. Hall, 1953).

In der GLOBE-Studie auf Initiative von House, University of Pennsylvania, wurden von 1993 bis heute 62 unterschiedliche Kulturen in neun kulturelle Dimensionen kategorisiert: Power distance, Uncertainty Avoidance, Human Orientation, Institutional Collaboration, Assertiveness, Gender Egalitarianism, Future Orientation und Performance Orientation. Zum Teil benutzt er die gleichen Kategoriebezeichnungen wie Hofstede. Er untersucht in der Studie die Konsequenzen kultureller Dimensionen für Führungsstile in Organisationen (vgl. GLOBE Study, 2002).

Ein weiteres Modell ist das Lewis-Kulturmodell (vgl. Lewis, 2010). Es unterteilt in einzelne Kategorien und nennt diese Linear, Multiaktiv und Reaktiv. Es beschreibt das Verhalten in beruflichen und privaten Bereichen, die Unterschiede in Sprache und Humor und unterteilt in Ländergruppen. Das Modell ist einfach zu bewerten und grafisch nach Regionen darstellbar. Durch einen Fragebogen kann die Bewertung in unterschiedliche Einzeldimensionen vorgenommen werden.

Lewis Kulturmodell:

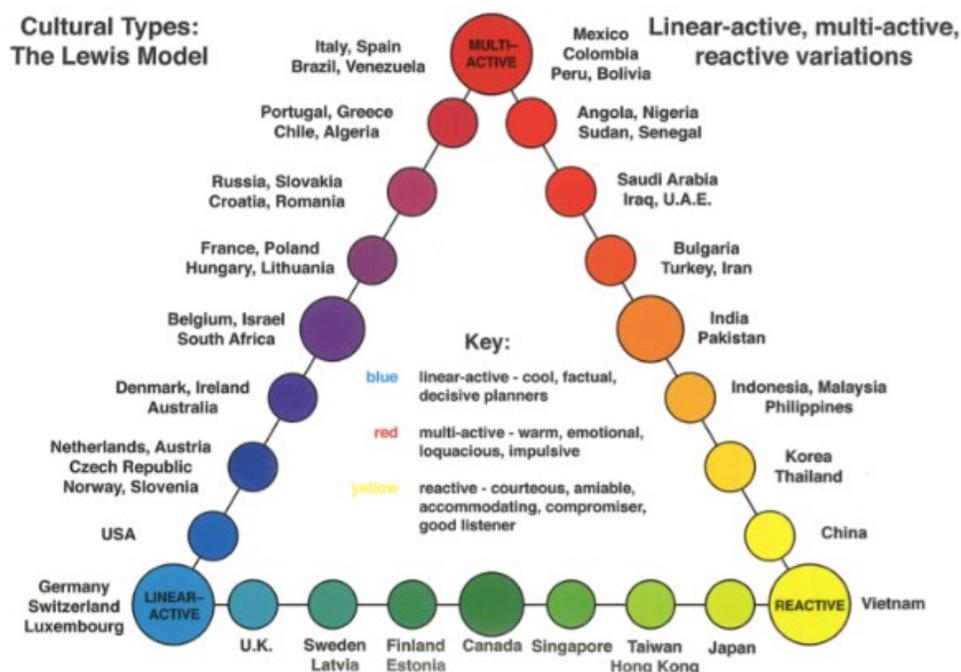


Bild 3: „Culture Model“ nach Lewis (2016), Download www.riversdown.com vom 10.5.2019

Welches Kulturmodell herangezogen wird, muss auf den jeweiligen Untersuchungszweck angepasst werden. Es scheint sich aber abzuzeichnen, dass unterschieden werden kann in Kulturen, die Änderungen in der Zukunft annehmen und dann damit umgehen, und jene, die versuchen, Änderungen und damit ihre Zukunft zu gestalten.

Wie wichtig das Verständnis von Kultur für den Umgang mit Änderungen und der Zukunft ist, zeigt eine Aussage von Ken Swaber, dem in der Softwarebranche legendären Gründer und Leiter von SCRUM.org. Er schreibt 2014 über den kulturellen Einfluss zur Idee von SCRUM, eine weltweit verbreitete agile Methode, in seinem Blog:

„People who are culturally attuned to predictability want to believe that they can predict the future. Their job is then to cause the future to come true by forcing the people and resources to make it happen. People who use Scrum have learned that predictability is impossible when complex, creative work like software development is done. The results are terrible: bad software, missed schedules, wasted money, and demoralized workers.“ (Vgl. Schwaber, 2014)

Der Einfluss von agilen Methoden könnte zudem weiteren kulturspezifischen Konzepten gegenüberstehen. Denken wir nur an Begriffe wie „Feierabend“, die in Deutschland weit verbreitet sind, oder an den Einfluss des „Kastenwesens“ in Indien. Andere Konzepte wie zum Beispiel der Einfluss von Beziehungen in China im Konzept „guanxi“ oder die Rolle der „Strategeme“ in Verhandlungen zeigen die zum Teil offenen oder verdeckten kulturellen Einflüsse (vgl. Yuan, 1993).

Zur gesamtheitlichen Betrachtung gehören auch die Einflüsse der individuellen Persönlichkeit auf das Konzept der Agilität. Ebenso sind die bestehenden Vorgaben in Prozessen und Methoden zur Bearbeitung von Projektarbeit innerhalb von Organisationen und Organisationstheorien von Interesse für diese Studie.

Nach Schein und Schreyögg können Organisationskulturen in drei Levels eingeteilt werden:

- Level 1: **„Basic Assumptions“**, sie bilden die grundlegenden Vereinbarungen und Verständnisse
- Level 2: **„Exposed Values“**, hier werden weitgehend die Verhältnisse von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert
- Level 3: **„Artefacts“**, diese bilden die sichtbare Prägung einer Kultur, dargestellt in sichtbaren Regeln, Verhaltensweisen bis hin zu Firmenkleidung und gelebten Traditionen

Die unterschiedlichen Levels beeinflussen sich gegenseitig und sind permanent im Fluss (vgl. Schreyögg, 2003). Aktuelle Studien zeigen, dass Aufenthalte im internationalen Umfeld signifikant geeignet sind, interkulturelle Kompetenzen auszubilden (vgl. Bartel-Radic & Binet, 2019).

Es zeigt sich, dass die wissenschaftliche Diskussion um Kultur und deren Auswirkungen auf Agilität ein aktuelles Forschungsthema darstellt, das mit dieser Arbeit weiter untersucht werden soll, speziell im Hinblick auf die Wechselwirkung zwischen Agilität, Kultur, Persönlichkeit und Organisationskultur.

Persönlichkeit

Die Fähigkeit, Mitarbeiter und deren Verhalten einzuschätzen, ist eine der Kernaufgaben der Managementebene in Unternehmen. Der effiziente Einsatz von Humankapital stellt einen Wettbewerbsvorteil im Sinne von Qualität, Kosten und Terminen dar. Eine der Möglichkeiten der Reali-

sierung dieses Wettbewerbsvorteils stellt eine Typisierung des Humankapitals dar, eine weit verbreitete Typisierung folgt der Persönlichkeitstypologie nach C. G. Jung (Schweizer Psychoanalytiker 1874-1961). Dieses Modell wurde von verschiedenen Forschern weiterentwickelt, unter anderem von Myer-Briggs. Es bezieht sich auf die Ausprägung von zwischenmenschlichen Beziehungen und unterteilt in introvertiert (I) und extravertiert (E), in der Art der Verarbeitung von Informationen in faktenorientiert (T) oder konzeptorientiert (R), in der Art der Entscheidungsfindung in analytisch (A) oder gefühlsselig (F) und in der Organisation von Arbeit in geschlossenstrukturiert (S) oder dynamisch-offen (D) (vgl. talentview.de, 2019). Durch Kombination entstehen so 16 verschiedene Grundtypen, bzw. Verhaltenspräferenzen.

Verhaltenspräferenzen von Individuen:

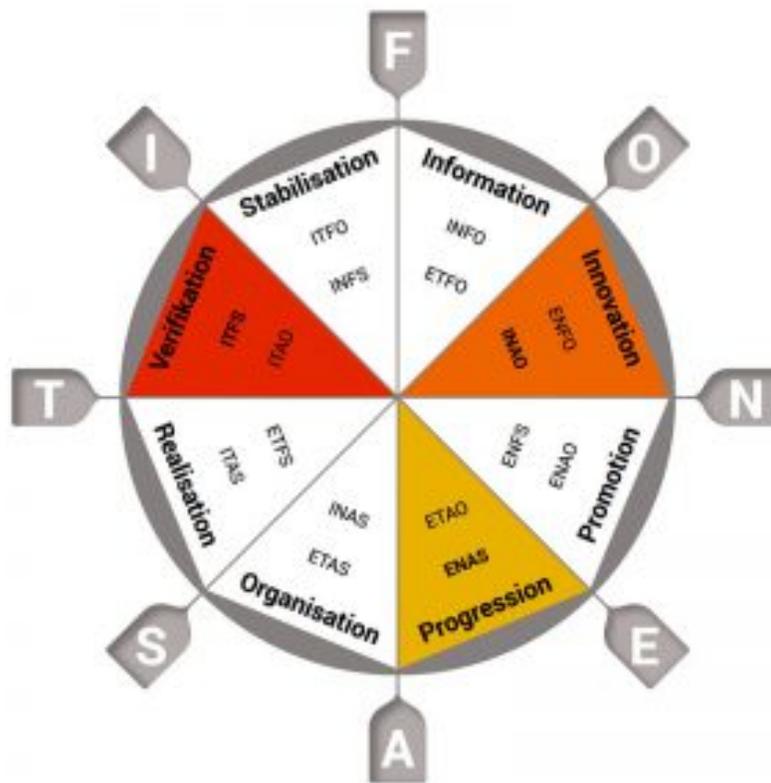


Bild 4: Persönliche Präferenzen, Quelle: talentview.de

Die eigene Persönlichkeitsstruktur nicht zu kennen, könnte ein nicht zu unterschätzendes Risiko für den persönlichen Erfolg und somit für die Überlebensfähigkeit als Mitarbeiter in einer Organisation und einer Gesellschaft darstellen. Dazu schreibt Hansjosten, dass eine Evaluation von „persönlichkeitsbasierten Merkmalen der Mitarbeiter und agiler oder zu transformierender Organisation ...eine mögliche Grundlage“ aufzeigen kann, um in der Praxis nachhaltige Personalbeschaffung sicherzustellen (vgl. Hansjosten, 2019).

Projektmanagement

Projektmanagement kann grundsätzlich in zwei verschiedene Ansätze unterteilt werden: Ein Ansatz ist der des klassischen Projektmanagement, der geprägt ist von phasenorientiertem Vorgehen, häufig auch als Wasserfallmodell oder konstruktivistisches Projektmanagement bezeichnet.

(vgl. Jenny, 2014). Hier werden Themenbereiche nach vorheriger Planung linear mit dem Ziel des Erreichens von vorgegebenen Zwischenzielen, den Meilensteinen, abgearbeitet (vgl. DIN 60901:2009). Ebenso ein weit verbreitetes Prozessmodell ist das des Projektmanagementinstituts PMI (vgl. PMI, 2013). Ein anderer Standard, der 1989 als britischer Regierungsstandard des Office of Government Commerce (OGC) entwickelt wurde, trägt den Titel „PRINCE-2 (Project in Controlled Environments)“. Dieser Standard wird auch häufig genannt, wenn Projekte im Bereich von internationalen Organisationen wie zum Beispiel den Vereinten Nationen diskutiert wird (vgl. Jenny, 2014).

Ein anderer Ansatz ist der des evolutionären Projektmanagements. Er ist gekennzeichnet durch sequenziellen Projektablauf und wiederholtes Zurückgreifen auf vorherige Tätigkeiten und Ergebnisse. Zentrale Elemente der Methode sind Reflexion und Selbstorganisation von Teams, mit dem Ziel der Effizienzsteigerung. Die Zielerreichung orientiert sich an verfügbaren Ressourcen und Terminen, der Ansatz ist eher von Visionen getrieben als von Plänen. Er verkörpert zudem die Werte des agilen Manifests (vgl. Beck et al., 2001). Eine weit verbreitete Methode dieses Ansatzes ist die Methode „SCRUM“ (vgl. Pichler, 2008).

Wie wir sehen, existieren verschiedene Ansätze von Gruppenarbeit, wobei diese sicherlich von kulturellen und persönlichen Präferenzen superpositioniert werden. Somit scheint es sinnhaft, sich in dieser Studie mit dem möglichen Einfluss von Organisationstheorien zu beschäftigen.

Organisationstheorien

Eine Entwicklung aus den 1946 durchgeführten Untersuchungen des Tavistock Institute for Human Relations mit dem Ziel eine optimale Organisation zu entwerfen, führte zum Modell des soziotechnischen Strukturtyps (vgl. Sydow, 1985): Der Ansatz, auch bekannt als Human-Relation-Ansatz, beinhaltet Elemente des „Lean Production“-Ansatzes, der in Japan ebenfalls seit den 1950er-Jahren bekannt war, aber außerhalb Japans erst breite Anerkennung durch Bericht des Toyota-Produktion-Systems gefunden hat (vgl. Ohno, 1988). In Deutschland war die Veröffentlichung des Buchs „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ der Grundstein für eine breite Akzeptanz des Konzepts Lean Production und stellte somit die Basis für die Orientierung an agilen Konzepten (vgl. Womack/Jones/Roos, 1992). Grundsatz des Lean-Konzepts ist es, Verschwendung zu minimieren. Nach Simon (1995, S. 188) existieren 9 Arten der Verschwendung: Überproduktion, Bestände, Transport, Stillstände, Herstellart, Bewegungen, Produktfehler sowie Überlastung und Ungleichheit.

Der Human-Ressourcen-Ansatz verfolgt das Ziel, den Mitarbeiter und seine Ressourcen besser zu nutzen, es geht um eine „Motivationsorientierte Gestaltung von Strukturen und Prozessen innerhalb von Organisationen“ (vgl. Schreyögg, 2003). Wichtige Vertreter dieses Ansatzes sind Maslow (1954), Herzberg/Mausser/Snyderman (1959) und McGregor (1985). Ziel ist es, die Arbeit und die Organisation so zu gestalten, dass Arbeit als Quelle von Bedürfnisbefriedigung gesehen werden kann (vgl. Schreyögg, 2003).

Im Bereich des strategischen Managements finden sich weitere Ansätze, welche Auswirkungen auf die Strategie und auf die Methoden haben. Welge schreibt, dass die Analyse interner Stärken und Schwächen und die Ableitung konkreter Maßnahmen auf die Strategie abzuleiten ist (vgl. Welge, 2017). Er verweist auch auf die soziale Verantwortung des Unternehmens um „zukunftsweisende Konturen einer konsensfähigen Arbeitswelt auszuarbeiten“ (vgl. ebd.). Eine dieser Konturen künftiger Arbeitswelt könnte das „Lernen in Organisationen“ darstellen.

Lernen in Organisationen

Ein weiterer Punkt stellt die Frage dar, wie Organisationen lernen. Ob und wie eine Transformation von klassischen zu evolutionären Arbeitsmodellen durch „Lernen von Organisationen und deren Individuen“ beeinflusst werden kann.

Wie in der Einleitung dargestellt ist, ist in einer zunehmend komplexeren Welt der Besitz von Wissen ein zunehmend geringer werdendes Gut. Wettbewerbsvorteile erlangt der, der in der Lage ist, sich notwendiges Wissen und Kompetenz schnell und gewinnbringend anzueignen. Das führt zu der Frage, welche Faktoren der Wissensverarbeitung zu diesem Vorteil führen. Laut der Che-Quest-Studie können an Hochschulen Nebentypen von Studenten als „Wunschkandidaten“, durchaus auch Studientypen die als „Pragmatiker“ oder „Mitläufer“, ja sogar als die „nicht-Angekommenen“, bezeichnet werden (vgl. Che Quest, 2010).

Das klassische Konzept des Lernens ist ausgerichtet auf die Verringerung von Unkenntnis in einem zentralen Kern durch das Vermitteln und Reproduzieren von vorgegebenen Inhalten, deren wichtigste Komponente die Beziehungsebene zu dem Lernenden darstellt (vgl. Küpper, 2009). Zum Thema Wissen muss in Anlehnung an Macharzina und Wolf bedacht werden, dass dieses nicht nur in expliziter Form auftritt und somit nicht vollständig in Dokumenten gespeichert und bearbeitet werden kann (vgl. Macharzina/Wolf, 2012). Es führt zu der Erkenntnis, dass Wissen nur teilweise kodifiziert und damit nicht direkt zugänglich gemacht werden kann, es bildet sich der Begriff des narrativen Wissens heraus, der auch die erworbene Fähigkeit zur Problemlösung umfasst (vgl. Schreyögg, 2015).

FORSCHUNGSRAHMEN

Zur besseren Übersicht vor der genaueren Darstellung des Forschungsrahmens folgt eine Kurzübersicht der Studie in Anlehnung an Döring und Bortz (2016).

Wissenschaftstheoretischer Ansatz

Die Studie untersucht, welche Aspekte agiler Methoden in Organisationen zu beachten sind. Dies findet unter anderem mit Fokus auf die Automobilindustrie statt. Es wird untersucht, wie die Faktoren Persönlichkeit (unabhängige Variable uV1), die kulturelle Färbung (unabhängige Variable uV2), die Einstellung zu Selbstorganisation (unabhängige Variable uV3) und das Modell der Organisation (unabhängige Variable uV4) die Bereitschaft zur Anwendung agiler Methoden kennzeichnen (abhängige Variable aV). Zusätzlich zum quantitativen Anteil der Studie untersucht eine qualitative Kurzbefragung in Form von Interviews subjektiv den Nutzen und die Kompetenz agiler Methoden.

Erkenntnisziel: Das Erkenntnisziel der Studie ist es, auf das Praxisproblem von prozessorientierten Organisationen im internationalen Umfeld oder multikulturellen Stakeholdern einzugehen, die Auflistung genannter Faktoren, die Gegenüberstellung der Variablen und ansatzweise das Verständnis einer Lösungsthematik. Ein weiteres Erkenntnisziel der Studie ist die Formulierung eines Modells der Agilitätskompetenz von Organisationen im multikulturellen Umfeld. Die Studie ist rein akademisch, nichtkommerziell und keine Auftragsstudie.

Gegenstand der Studie: Die Darstellung des „Stands der Wissenschaft und Technik“ zu den Themen Agilität, Personalität, Kultur und Organisationsmodelle bilden den Kern des Literaturüberblicks. Diese wissenschaftliche empirische Studie hat jedoch nicht den Anspruch von Generalisierbarkeit der Ergebnisse einer groß angelegten Untersuchung. Die vorliegende Arbeit ist eine qualitative Studie im Vergleich quantitativer Ergebnisse mit vorangehender Aufbereitung des Forschungsstands.

Datengrundlage: In Form einer Primäranalyse werden eigens durchgeführte Interviews erstmalig ausgewertet. Zusätzlich werden Daten von Fragebögen herangezogen.

Erkenntnisinteresse: Der explanative Teil der Studie überprüft die auf Basis von Theorie und Empirie ermittelten Faktoren auf Vollständigkeit und Wiedererkennung.

Die qualitative Befragung exploriert die subjektiv empfundene Kompetenz zur Anwendung agiler Methoden in Bezug auf die Selbstorganisation. Ein weiterer explorativer Anteil der Studie bildet der Entwurf eines Modells zur Darstellung von Agilitätskompetenz von Organisationen im interkulturellen Umfeld.

Untersuchungsgruppen: Die quasi-experimentelle Studie bzw. nicht-randomisierte kontrollierte Studie lässt das Auftreten von personengebundenen Störvariablen nicht ausschließen, da die Teilnahme an der Studie auf freiwilliger Basis erfolgt. Durch Transparenz der Studie und der erhobenen Daten werden Störgrößen minimiert.

Untersuchungsort: Die Feldstudie in Form von Fragebögen und Interviews findet sowohl während der regulären Arbeitszeiten als auch in der Freizeit und somit im „natürlichen Umfeld“ der Studienteilnehmer statt.

Untersuchungszeitpunkte: Quantitative Studie: Die Messung der Variablen Personalität, kulturelle Färbung und Modell der Organisation kann durch die Teilnehmer in Form von Fragebögen selbstbestimmt durchgeführt werden.

Qualitative Interviews: Die Durchführung der Interviews wird in Absprache mit den Teilnehmern festgelegt und findet vorwiegend per Telefon statt. Eine 2. Interviewrunde findet zudem in Form eines Off-Records-Interviews statt und wird den Studienteilnehmern als „Informationsaustausch über den aktuellen Stand“ kommuniziert.

Untersuchungsobjekte: Aus der Grundgesamtheit der untersuchten Organisationen und Experten wird insgesamt eine Stichprobe von etwa 30-50 Teilnehmern zusammenfassend ausgewertet. Die Losgröße der untersuchten Organisationen besteht jeweils zwischen 5 und 15 Teilnehmern. Die Anzahl der untersuchten Experten beträgt zwischen 5 und 10 Personen. Die Anzahl von befragten Einzelpersonen ohne direkten Organisationsbezug beträgt 3-5 Personen.

Forschungsdesign

Das vorliegende Projekt ist darauf angelegt, Erfahrungen und Meinungsbilder einzufangen. Im Gegensatz zu quantitativen Methoden wird nur eine kleine Anzahl an Datensätzen untersucht, was aber durch die qualitative Methodik thematisch detailliertere, breitere Antworten liefert. Für die Entdeckung neuer Aspekte subjektiver Relevanzsysteme wird das Prinzip der Offenheit in Fragen und Antworten favorisiert (vgl. Kaiser, 2014, Döring/Bortz, 2016). Grundlegend würden auch die Erhebungsmethoden der Gruppendiskussion und teilnehmenden Beobachtung möglich sein, werden aber aufgrund der notwendigen Projektlaufzeit ausgeschlossen (vgl. Hug/Poschnechnik, 2010).

Hug und Poscheschnik (2010) unterscheiden Befragungen in halbstandardisierte, Experten- und Tiefeninterviews. Da sowohl das Wissen von Experten als auch von Anwendern untersucht werden soll, auch unter dem Aspekt der Vergleichbarkeit, wurden halbstandardisierte Interviews angelegt. Die Sichtung der Methodenliteratur bestätigt die Möglichkeit von Interviews durch einen Leitfaden in teilweise standardisierter Form (vgl. Kaiser, 2014; Bogner/Littig/Menz, 2014).

Feldzugang:

Das gewählte Sampling der Experteninterviews wurde auf Basis der Forschungsfragen wegen einer Erfassung möglichst vielseitiger Varianten und Ausprägungen gewählt und nach inhaltlichen Gesichtspunkten strukturiert (vgl. Kaiser 2014). Die Definition, was ein Experte ist, findet über die drei von Gläser und Laudel vorgeschlagenen Kriterien statt: 1. Der Experte verfügt über die notwendige Information, 2. Er kann diese am ehesten präzise wiedergeben, 3. Die Bereitschaft zur Mitarbeit ist vorhanden (vgl. Gläser/Laudel, 2006).

Zur Bestimmung des Vorgehens ist die Form des Expertenwissens zu klären, Bogner, Littig und Menz (vgl. ebd. 2014) unterscheiden wie folgt: 1. Technisches Wissen (Fakten, Daten, Informationen), 2. Prozesswissen (Wissen aus Erfahrung und Interaktion) und 3. Deutungswissen (subjektive Relevanzsysteme)

Im Interview wird den Befragten durch Erzählaufforderungen lediglich ein Thema vorgegeben, zu dem sie frei ihr Relevanzsystem entfalten können. Zur Gesprächssteuerung werden spontane Fragen, Rückspiegelungen oder die Bitte um Beispiele verwendet, um die Vergleichbarkeit der Aussagen herzustellen (vgl. Bogner/Littig/Menz, 2014). Nachfolgend wird durch Recherche in Literatur, Studien und Veröffentlichungen nach Experten gesucht. Um die Untersuchung möglichst weit zu fassen, wurden verschiedenartige Organisationen in die Studie einbezogen. Eine Gruppe bilden die Teilnehmer der Hochschullehrveranstaltung der Hochschule Rhein-Main im Fach Gerätekonstruktion GRK-B im Sommersemester 2019 bis 2020, mit Teilnehmer der Studiengänge Medizintechnik, Physik und interdisziplinäre Ingenieurwissenschaft. Es handelt sich um ca. 20 Teilnehmer in der Altersgruppe von 20-25 Jahren, vorwiegend ohne Berufserfahrung, zwischen dem 6. und 10. Semester. Diese Gruppe von 20 Personen besteht zu 60 % aus weiblichen Teilnehmern und hat zu etwa 80 % Migrationshintergrund.

Eine zweite Studiengruppe besteht aus Mitgliedern der Firma Cegeka Deutschland. Hierbei handelt es sich um 6 Teilnehmer, die durchweg große Berufserfahrung haben, vorwiegend als Trainer oder agile Coaches agieren, zum Teil mit internationaler Erfahrung.

Eine dritte Studiengruppe besteht aus Mitgliedern des Snooker Bundesligavereins SC Breakers e.V. Rüsselsheim (SCB). Die Wahl soll auf Mitglieder fallen, die engagiert sind, und auch auf Mitglieder, die sich an der Vereinsarbeit nicht beteiligen. Zudem sollen weitere 6-8 Mitglieder der Untergruppe Hochschulsport Snooker, weitgehend aus der Altersgruppe 20-30 Jahren, allesamt Mitarbeiter oder Studenten der Hochschule Rhein-Main, in die Studie der Gruppe „SCB“ mit einbezogen werden.

Weitere Studiengruppen aus dem In- und Ausland, speziell aus dem Bereich Automotive sind angefragt.

Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgt in den vier unabhängigen Variablen:

uV1: **Personalität**

- uV2: **kulturelle Färbung**
- uV3: **Einstellung zu Selbstorganisation**
- uV4: **Modell der Organisation**

Die Datenerhebung der Studie gliedert sich in die Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten und wird unterteilt in einen Pretest und eine Hauptdatenerhebung. Die Pretestdaten fließen nach der Analyse auf Verwertbarkeit gekennzeichnet in die Analyse mit ein.

Die Datenerhebung der Interviews (uV3) erfolgt auf Grundlage der „7 goldenen Regeln der Interviewtechnik“ (vgl. Hug/Poscheschnik, 2010). Einleitend ist die Darstellung des Gegenstands der Befragung und die Erläuterung des Vorgehens sowie das Einholen der Zustimmung zur Aufzeichnung des Interviews mittels Aufnahmegerät. Zur Steigerung der Informationsintensität der Antworten wird die Gesprächstechnik nach Rogers (vgl. Rogers, 2015) eingesetzt. Die Gesprächssteuerung erfolgte durch spontane Fragen und Feedbackschleifen. Flexibilität und Geduld des Interviewers sollen beim Interviewten eine positive, akzeptierende Einstellung auslösen, ganz im Sinne der offenen Befragung, die freie und auch unerwartete Ergebnisse hervorbringen kann.

Der quantitative Teil der Studie erfolgt durch die Fragebögen zu den Themen Persönlichkeit (uV1), dem kulturellen Hintergrund (uV2) und der Einstellung zur Agilität innerhalb der Organisation (uV4). Hierzu werden die Fragebögen der Firma Talentview.de verwendet. Sie messen die Dimensionen, wie der Umgang mit zwischenmenschlichen Beziehungen erlebt wird, die Art der Informationsaufnahme und -verarbeitung, die Art der Entscheidungsfindung und die Art der persönlichen Arbeitsorganisation, ausdrücklich nicht den Bereich erlernter Kompetenzen (vgl. talentview.de, 2018).

Die Messung des kulturellen Hintergrunds (uV2) erfolgt anhand eines selbsterstellten Fragebogens nach dem Lewis-Kulturmodell. Die Antwortmöglichkeiten der 21 Fragen erfolgt analog zu dem Antwortschema des talentview.de-Fragebogens und erhebt die Präferenzen der Interviewteilnehmer in das Typenschema Linear, Multiaktiv und Reaktiv.

Datenanalyse

Die Datenanalyse des quantitativen Teils erfolgt zum einen durch die Auswertung der Übersendung der talentview.de-Fragebögen und wird den Ergebnissen der Kulturpräferenz-Analyse des eingestellten Fragebogens gegenübergestellt. Die Auswertung der Kulturfragebögen erfolgt durch Übertragung der Daten in eine Berechnungstabelle (Excel). So wird eine grafische Auswertung mit Anzeige der Präferenzen der Interviewteilnehmer in das Typenschema Linear, Multiaktiv und Reaktiv erzeugt, siehe Beispielgrafik der Auswertung „Kultur“:

Beispielgrafik der Auswertung „Kultur“:

Frage	Eingabe:					Ausgabe 1:			Ausgabe 2:			original			erst			Teilnehmer Info:		Ausgabe 3:						
	A	AB	BA	B	KA	A	AB	BA	B	A	B	M	R	L	M	R	L	TN		M	L	M	R	R	L	
1	0	0	0	1	0	0			2	0	2	ML	0		2	0	2	Name	xxx	0	2					
2	0	1	0	0	0	2			1	2	1	RM	1	2	0	0	0	Gruppe	x x			1	2			
3	0	1	0	0	0	2			1	2	1	MR	2	1	0	0	0	Datum	xxx.2019			2	1			
4	0	1	0	0	0	2			1	2	1	LR		1	2	0	0	Ort	x x					1	2	
5	0	0	1	0	0	1			2	1	2	LM	2		1	0	0	Nr.		2	1					
6	0	0	0	1	0	0			2	0	2	RL		0	2	0	2	Alter	18-25					0	2	
7	0	0	0	1	0	0			2	0	2	MR	0	2	0	2	0	Geschlecht	x			0	2			
8	0	0	1	0	0	1			2	1	2	MR	1	2	0	0	0	Kultur Angabe	deutsch			1	2			
9	0	0	0	1	0	0			2	0	2	ML	0		2	0	2	Länder Anzahl	2-3	0	2					
10	0	0	1	0	0	1			2	1	2	LR		2	1	0	0	Land 1	Kanada					2	1	
11	0	0	1	0	0	1			2	1	2	LR		2	1	0	0	Land 2	Italien					2	1	
12	0	0	0	1	0	0			2	0	2	MR	0	2	0	2	0	Land 3	Spanien			0	2			
13	1	0	0	0	0	2			0	2	0	LM	0		2	0	2			0	2					
14	0	0	1	0	0	1			2	1	2	ML	1		2	0	0			1	2					
15	1	0	0	0	0	2			0	2	0	MR	2	0	2	0	0					2	0			
16	0	1	0	0	0	2			1	2	1	LM	1		2	0	0			1	2					
17	1	0	0	0	0	2			0	2	0	LR		0	2	0	2							0	2	
18	0	0	0	1	0	0			2	0	2	LM	2		0	2	0			2	0					
19	0	0	0	1	0	0			2	0	2	RL		0	2	0	2							0	2	
20	0	0	0	1	0	0			2	0	2	MR	0	2	0	2	0					0	2			
21	0	0	0	1	0	0			2	0	2	RL		0	2	0	2							0	2	
	3	4	5	9		19	0	0	32	19	32		12	16	23	4	6	14	Fazit:	L-Typ	-6	11	-6	11	-5	12

Kulturausprägung:

Erst-Stimme:

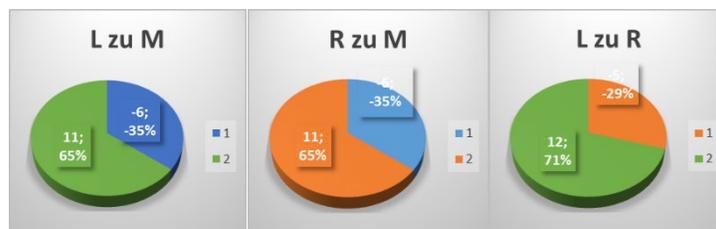
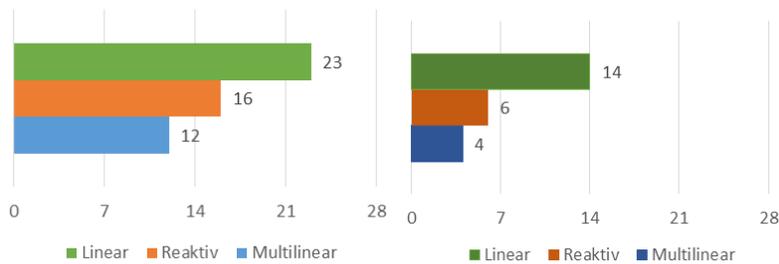


Bild 5: Beispielauswertung Kulturdimension, eigene Darstellung

Die Auswertung der Experteninterviews wird gegenstandsorientiert gewählt (vgl. Bogner/Littig/Menz, 2014). Da es unterschiedliche Vorschläge und Konzepte zur qualitativen Inhaltsanalyse gibt, wird die Auswahl auf Basis eines Methodenvergleichs getroffen (vgl. Schreier, 2014). Die Kodierung findet mit einem am Gegenstand orientierten Wechsel zwischen deduktiven und induktiven Codes statt, gemäß dem Modell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. ebd., 2017). Deduktive Kategorien ergeben sich durch die Forschungsfragen, induktive Codes werden an konkreten Textstellen erzeugt und durch Haupt- und Subcodes angelegt. Die Umsetzung dieser Vorgehensweise erfolgt mit der CAQDA-Software MAXQDA-2020.

ERGEBNISSE

Die Bewertung der geeigneten Analysen zur Objektivität, der Reliabilität und der Validität erfolgt nach Analyse der Pretestdaten im Ergebnisteil. Als übergeordnetes Gütekriterium hat sich in der qualitativen Forschung eine strikte Transparenz zur Überprüfung klassischer Kriterien durchgesetzt (vgl. Bogner/Littig/Menz, 2014). Die Signifikanz der Aussagen wird nach statistischen Methoden ermittelt und bestätigt. Als Methode kann die Analyse der Standardabweichung oder die Korrelationsanalyse mit Softwareunterstützung, z.B. „R“, RStudio, Boston, USA, benutzt werden. Die Bereitschaft zur Anwendung agiler Methoden kennzeichnet das Ergebnis der Datenanalyse. In mathematischer Schreibweise dann als Linearfunktionen dargestellt:

$$aV = f (a_i (uV1, uV2, uV3, uV4)) + b_i$$

Erwartete theoretische Ergebnisse

Die Ergebnisse werden deskriptiv dargestellt und nachfolgend interpretativ diskutiert. Einer kurzen Einführung der untersuchten Organisationen und Experten folgt eine Darstellung der Ergebnisse gemäß der mit MAXQDA ermittelten Hauptkategorien, deren Herleitung aus der MAXQDA-Projektdatei transparent gemacht wird. Eine Visualisierung der Themenmatrix gibt einen schnellen Überblick in der Ergebnisdarstellung. Neben der Bestätigung der deduktiven Hauptkategorien werden zusätzliche Sub-Codes erwartet, die mit dem aufbereiteten Forschungsstand in Vergleich gesetzt werden.

Im Dokumenten-Porträt der Interviews wird erwartet, die in der quantitativen Analyse ermittelten Niveaus signifikant zu korrelieren. Ein weiteres erwartetes Ergebnis wird die Kompetenz zur Akzeptanz von agilen Methoden in Bezug auf die Struktur der untersuchten Organisationen darstellen.

Das zu erwartende zusammenfassende Ergebnis der Studie wird ein Nachweis der signifikanten Wirkung der unabhängigen Variablen uV1-uV4 auf die abhängige Variable aV („Agilitätsindex“), nämlich die Haltung, Fähigkeit und Kompetenz zu agilen Methoden im untersuchten organisationalen Umfeld, oder der Nachweis der Nichtwirkung mit den untersuchten Methoden und Daten.

Erwartete Managementempfehlungen

Die erwartete Managementempfehlung kann darin bestehen, die Anerkennung der Persönlichkeit in Bezug auf die Anwendbarkeit agiler Methoden in Organisationen zu erhöhen. Es kann erwartet werden, dass die persönlichen Präferenzen auch in der Auswahl der Methoden, sei es nun klassisch oder agil, eine Form der Selbstorganisation darstellt.

Die Freiheit von Mitarbeitern und ihre Selbstorganisation sicherzustellen, wird eine der Kernaufgaben künftiger Manager in internationalen Organisationen sein. Die Zusammenstellung von Teams könnte von externen Parteien, die mit der Bewertung von Persönlichkeit und Kulturalität innerhalb von Organisationen vertraut sind, unterstützt werden. Die Entwicklung eines Teamindex in Form einer automatisierten Bewertung in Bezug auf definierte Aufgaben wäre hilfreich, um möglichst effiziente Teams zusammenzustellen.

Eine weitere Empfehlung stellt die Möglichkeit dar, Matrixorganisationen möglichst für agile Aufgaben zu vermeiden und die Transformationen in eine Projektstruktur voranzutreiben. Zusätzlich wäre es möglich, die Teammitglieder bei der Wahl des einzusetzenden Teams zu beteiligen. Eine Reorganisation, weg von Hierarchieebenen hin zu einer Funktionsstruktur, schafft Transparenz und Akzeptanz für individuelles Umsetzungsbemühen konkurrierender Ziele innerhalb der jeweiligen Organisation.

Das Vermitteln von Sinn und das Schaffen von Vertrauen ist eine unabdingbare Notwendigkeit für Organisationen und deren Leitungsebenen, wenn nachhaltige Transformation zur Agilität angestrebt werden soll. Die Messung eines „Agilitätsindex (aV)“ von Individuen und Teams innerhalb einer Organisation kann so zu einem messbaren KPI (Key Performance Index) werden, ein wichtiges immaterielles Wirtschaftsgut in interkulturellen Organisationen!

LITERATUR

ANSI/PMI 99-001-2013, (2013): PMBOK Guide fifth edition, Newton Square

Audi AG (2019), Geschäftsbericht 2018, Audi AG, Neckarsulm

Automotive Netzwerk Südwestfalen (2008): Situation Automobil, Online im Internet: <http://www.automotive-sw.de/downloads/LehrmaterialAllgemein.ppt>, Abruf am 8.11.2016.

Auto-Motor-Sport (2019): Auto Motor Sport.de, April 2019, Verlag Motor Presse Stuttgart GMBH, Stuttgart

Axelrod, R. (2009): Die Evolution der Kooperation, Oldenburg Verlag, München

Bartel-Radic, Anne & Binet, Marie-Estelle. (2019): The Impact of international mobility on intercultural competence, Atlas-AFMI Annual Conference, Fribourg

Beck et al. (2001): The agile Manifesto, agilemanifesto.org, Abruf am 20.6.2019

Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Springer Fachmedien/Springer VS, Wiesbaden

Chaos manifesto (2013): Versionone, 2013, The standish group, West Yamouth

Che Quest (2012): Studie zur Diversität, CheQuest, Gütersloh

CSS/ETH Zürich; Analysen zur Sicherheitspolitik, Center for Security Studies ETH, Zürich, Nr. 238, Februar 2019.

DGQ/GfWM (2016): Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., CC BY-ND 4.0, Version 1.0, Januar 2016, Frankfurt

DIN ISO 60901:2009: Qualitätsmanagement, Beuth Verlag, Berlin

- DIN ISO 9001-2015 (2015): Qualitätsmanagement, Beuth Verlag, Berlin
- Döring, N.; Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg
- Duden (2019): duden.de, online, Abruf am 10.5.2019
- Ebel/Hofer (2014): Automotive Management, Springer, Berlin
- FAA (2019): 13.3.2019, 3pm update, Federal Aviation Administration, Des Moines
- FAA (2019): Continued Airworthiness Notification to the International Community, Daniel K. Ellwell, To: Civil Aviation Authorities Date: March 11, 2019 Federal Aviation Administration Aircraft Certification, Service System Oversight Division, AIR-800 2200 South 216th Street, Des Moines
- Fischer, Müller, Beck (2008): Veränderungen in Organisationen, GWV Fachverlag, Wiesbaden
- Fleischer, J., Wirth, J., Rumann, S., & Leutner, D. (2010): Strukturen fächerübergreifender und fachlicher Problemlösekompetenz. Analyse von Aufgabenprofilen. Projekt Problemlösen, Beltz Verlag, Basel
- Fraunhofer IAO Institut (2003): Studie „Zukunft der deutschen Automobilentwicklung“, 2003, Stuttgart. idw-online.de/de/news70422, Abruf am 10.4.2019
- Frey, C., Osborne, M.A.(2013): The future of employment, Working Paper, Oxford University, Oxford
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Globe Study (2004): globeproject.com, Sage publications, Beverly Hills, Abruf am 20.9.2019
- Goldmann, S. Nagel, R., et al (1996): Agil im Wettbewerb, Springer, Berlin
- Hall, E.T. (1953): The silent language, Doubleday, New York
- Hall, E.T. (1983): The dance of life. The other dimension of time, Anchor press, New York
- Hansjosten H. (2019): Nachhaltige Personalbeschaffung in turbulenten Zeiten – Ein systemischer persönlichkeitsorientierter Ansatz und seine praktische Umsetzung. In: Wellbrock W., Ludin D. (eds) Nachhaltiges Beschaffungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden
- Hofstede, G. (1980): Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?, *Organizational dynamics*, Sage Publications, Beverly Hills
- Hug, Poscheschnik (2010): Empirisch forschen, UVK Verlag, Konstanz
- ISO 21500 (2012): Project management, ISO.org, Schweiz, Genf, Beuth Verlag, Berlin
- ISO 26262 (2012): funktionale Sicherheit, Beuth Verlag, Berlin
- Jenny, B. (2014): Projektmanagement - Das Wissen für den Profi, VDF Verlag, Zürich
- Jensen, S. (1980): Talcot Parsons, Eine Einführung, Teubner Verlag, Stuttgart
- Kaiser, R. (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer Fachmedien/Springer VS, Wiesbaden
- Klein, S. (2011): Die Konfiguration von Unternehmensnetzwerken, unimuenster.de, Münster
- KMK (2011): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. 23. September 2011, Bonn-Berlin
- KORN. A.G. (2014): Das „agile“ Vorgehen: Neuer Wein in alte Schläuche - oder ein „Déjà-vu“, Gesellschaft für Informatik eV, (GI)

- Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. Auflage. Beltz Juventa, Weinheim/Basel
- Küpper, W. (2009): Die Ausbilder Eignungsprüfung, Feldhaus Verlag, Hamburg
- Lewis (2016): riversdown.com, Abruf am_12.5.2019
- Lewis, R. (2010): When cultures collide. Nicholas Brealey Publishing.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2012): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte-Methoden-Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden
- Mercer-Consulting/Fraunhofer Gesellschaft (2003): Future Automotive Industry 2015, auto-gramm.volkswagen.de/07-08_12/aktuell/aktuell_04.html, Abruf am 15.8.2019
- Ohno, T. (1988): Toyota Production System: Cambridge
- Parsons, T. (1953): The social system, Routledge, London
- Pichler, R. (2008): SCRUM, DPunkt Verlag, Heidelberg
- PMI, Project Management Institute (2013): A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK, PMI, Pennsylvania
- Reusser (2005) in Strittmatter-Haubold, V. (2016): Problem Based Learning. Eine Methode für wirksame Lernsettings in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Hochschule und Weiterbildung, DWGF Verlag, Bielefeld
- Roger C. R. (2015): Der neue Mensch, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Schmitz-Roden (2017): was kann ich heute glauben, BOD Verlag, Nordersted
- Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 15, Nr. 1, Jacobs Universität, Bremen
- Schreyögg, Koch (2015): Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis, Springer, Wiesbaden
- Schwaber, K.: [kenschwaber.wordpress.com/2014/01/09 do-you-think-there-are-culture-barriers-in-promoting-the-idea-of-scrum-in-china/](http://kenschwaber.wordpress.com/2014/01/09-do-you-think-there-are-culture-barriers-in-promoting-the-idea-of-scrum-in-china/), Abruf am 10.6.2019
- Selb, G. (2016): Qualityinmotion.at; Halbwertszeit, Abruf am 20.8.2019
- Simon, A. (1995): Japanische Beispiele für Lean Production, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln
- Standish Group (2011) in: Nasir, M. H. N., & Sahibuddin, S. (2011): Critical success factors for software projects: A comparative study. Scientific research and essays, Standish Group [international reports.com](http://international.reports.com)
- Sydow, J. (1985): Der soziotechnische Ansatz, Verlag Weiterentwicklung, Frankfurt
- Talentview GbR (2018): talentview.de, Heilbronn, Abruf am 22.8.2019
- VDA (2016): AutomotiveIT.eu, Berlin, Abruf am 20.9.2019
- VersionONE (2013): Chaos manifesto 2013, VersionOne, Dublin
- Welge, M. Al-Laham, Eulerich: Strategisches Management, Gabler Verlag Wiesbaden 2017
- Wöhe, G. (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, Vahlen Verlag, München
- Womack, J. (1992): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, MIT-Studie, Campus, Frankfurt
- Yuan, Gao (1993): Lock den Tiger aus den Bergen, Haufe Verlag, Freiburg
- ZEW (2013): Kurzexpertise Nr. 57, Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, [web: hdl.handle.net/10419/123310](http://hdl.handle.net/10419/123310), Abruf am 20.8.2019

AUTOR
HANS-JÜRGEN NEUMANN



Hans-Jürgen Neumann arbeitet als Senior Quality Manager bei der Continental AG. Er ist internationaler Auditor für Managementsysteme der International Automotive Task Force (IATF) und dem Verband der Automobilindustrie (VDA) und zertifizierter Qualitätsmanager im Netzwerk der European Organization for Quality (EOQ). Tätigkeitsfelder sind unter anderem Produktsicherheit, Gutachter und internationaler Mediator in der Baugruppenfertigung von Sicherheitsbauteilen im Automotivebereich. Er war viele Jahre in der Entwicklung diverser elektro-mechanischer Bauteile im Bereich Automotive und Luftfahrt tätig.

Weitere Stationen waren Entwicklung und Bau von medizinischen Forschungsgeräten für das Deutsche Zentrum für Luft und Raumfahrt (DLR), Köln-Porz, der Daimler-Benz Aerospace Aktiengesellschaft (DASA), Bremen,

und der US-Army, Hunter Holmes McGuire VA Medical Center, Richmond VA, USA. Er war Mitglied des Entwicklerteams und Hersteller von funktionalen Einheiten des Lower-Body-Negative-Pressure-Device der space shuttle Mission NEUROLAB. Forschungen im Bereich der Sozialwissenschaft, speziell der Erwachsenenbildung, fanden bei der Forschungsstelle der Hessischen Unternehmerverbände, Frankfurt, statt.

Planung und Durchführung von Aktivierungsprogrammen für Mitarbeiter und Führungskräfte zu neuen Technologien, zum Beispiel dem ersten Anti-Blockier-System für Serienfahrzeuge (ABS-MKII) bei der Teves AG, Frankfurt, wurden von Ihm durchgeführt. Weitere Projekte zu Personal- und Technik wurden bei Firmen wie der Buderus Edelstahl AG, Wetzlar und der Wild/Leitz AG, Wetzlar, von Ihm wissenschaftlich betreut.

Er engagiert sich beim Bundesverband der Auditoren e.V. (BvD-Auditoren), ist aktives Mitglied verschiedener Berufsverbände wie dem Verband Deutscher Ingenieure (VDI), Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ).

Nach Diplom-Studium zum Maschinenbauingenieur, Ausbildung zum Qualitätsmanager/Auditor und Masterstudium im Projektmanagement fokussiert sich sein Forschungsinteresse derzeit auf das Themengebiet Agilität, speziell im Kontext von Interkulturalität und Persönlichkeit. Er ist heute Lehrbeauftragter und Dozent für Qualitätsmanagement und interdisziplinäre Ingenieurwissenschaften an den Hochschulen Ludwigshafen und Wiesbaden.

Er ist verheiratet und lebt in Rüsselsheim.

Kontakt: H.J.Neumann@web.de

Religious Intercultural Management and the Value of Human Capital: A Historical Case Study of the Jesuit Missions in Japan and Peru in the 16th and 17th Centuries

ABSTRACT

Questions related to intercultural management are essential for SMEs in our modern time. Nevertheless, they were similarly important for expanding "businesses" in early modern times. A longitudinal qualitative analysis of the expansion, work, and especially intercultural management practices of the Jesuit order in the order's provinces of Peru and Japan in the 16th and 17th centuries -- as such a completed case study of an early modern religious order, acting very similarly to modern SMEs -- will highlight the role human capital supposedly plays for the success of intercultural management practices in culturally foreign environments and contexts. A comparison of the upper management levels in both order provinces will highlight, according to set categories of interest, which specific aspects of human capital, e.g. language capacities, working experience, and intellectual farsightedness, had been essential for the success of the Jesuit's missionary work in early modern East Asia and Latin America. Businesses can learn a lot from the past, and the anticipated results of the study will help managers to be better prepared for their company's future.

INTRODUCTION

Research Field, Relevance, and Value

Established in 1534, the Society of Jesus and its members were very active in expanding the influence of the religious congregation across the globe. They were consequently agents of early modern globalization, establishing a global network of self-sufficient provincial orders. The representatives of the religious order therefore needed to act like modern businesses, especially SMEs (Dominguez & Mayrhofer, 2018), and develop similar strategies for the work of their intercultural teams. One could, however, ask why a historical case study should be relevant for a DBA thesis. That religious orders developed their own forms of governance and relevant management practices to expand their influence, not only in a religious, but also economic sense has been emphasized before (Wirtz, 2020). The analysis of historical cases in business studies is not new, especially since long term studies can fully grasp economic developments and structural changes (le Bris, Goetzmann & Pouget, 2017), while often complete data sets, spanning centuries, are available for the study of these developments and changes.

As Bartel-Radic et al. remark, the "global business environment is increasingly complex" (2015: 2), but the Jesuits of the 16th and 17th centuries very often faced similar problems as companies

face in a globalized world economy today. Like modern companies, the Jesuit order had to rely on multinational and multicultural teams (Jenster & Steiler, 2011) during their attempt to spread Christian beliefs around the globe and to financially secure their own mission. The Jesuits were consequently managers in a twofold sense. They managed their missionary work while providing the monetary means to achieve their religiously motivated goals as well. Like modern day global companies, the Jesuits had to use the intangibles, especially the human capital of their missionaries to develop successful management structures that would secure the order's interests in different regions of the world as well as their financial independence in a foreign environment. The necessary skills needed to be identified and applied by the missionaries to make sure that the goals of the order in the specific region of missionary activity could be secured, a process similar to the one applied by global companies in the early 21st century (Bartel-Radic et al., 2015: 2).

Nevertheless, the organization founded by Ignatius of Loyola (1491-1556) also faced quite different realities during this mostly successful expansion. One example of a problematic environment of Jesuit expansion, which recently reached a larger audience through Martin Scorsese's film *Silence* (2016), was Japan (An'no, 2014). This negative example of Jesuit interaction with local authorities was, as I will argue in my thesis, related to a lack of human capital and multicultural management skills. The case of Japan will therefore be compared with the congregation's relatively successful work in order's province of Peru (Roemer, 1946; Cushner, 1980; Martin, 2001; Hosne, 2013), which spanned a longer time period than the order's activities in Japan. The analytical comparison will take a look at the managerial and business structures that were established. Afterward, it will be discussed why the missionaries were successful in Peru while they were expelled or killed in Japan. The timeframe for the attempted comparison covers the 16th and 17th centuries, because a deeper analysis of the society's activities in East Asia and Latin America along this timeframe will show how the men in charge reacted to the local diversities and which business strategies were favored. The longer time span also allows to analyze trends and impacts related to management decisions, as they were based on the existence or lack of human capital. Through a study of the Jesuits in charge, i.e. the higher management level, it will be possible to identify the existence of human capital and to evaluate its impact on the success of the intercultural management of the Jesuits in Japan and Peru.

Problematization

What role did human capital play in the success of intercultural religious management, especially in the case of the Jesuit management structures of the 16th and 17th centuries under analysis? In response to this question, the thesis will provide a deeper insight into two very important factors of global management in the 21st century, i.e. human capital and intercultural management, by intensively analyzing two historical case studies that emphasize the importance of human capital and intercultural management during the period of early globalization and the establishment as well as internationalization of early modern SME structures. While it is historical with regard to its subject of study, the thesis will be able to provide important insights that can be used to better understand the value and importance of human capital, as well as their implication as a necessary precondition for more balanced intercultural management and SME expansion by modern day companies and intercultural teams. Contemporary companies and top level managers can learn

a lot by a look to the past. Similar problems exist in the global world economy and can be avoided by a strategy that takes into account the measures that secured success in the past, while avoiding decisions that led to failure. Since a successful management is able to determine a company's success, not only financially but also with regard to innovation (Chemmanur, Kong, Krishnan & Yu, 2019), it is even more important to learn from past management structures to secure future oriented strategies with regard to the management, especially intercultural management of companies in the days to come.

LITERATURE REVIEW

The primary target of the study is to find out how early modern management structures, in the specific case of the Jesuits, were established and how business-related decisions were determined with regard to the existence and evaluation of human capital. In other words, the core question for International Business research, namely the determinants of the success or failure of businesses (Bartel-Radic, 2013: 239), will be central to the thesis. By having access to intercultural competences on the personal level, i.e. the missionaries themselves, the Jesuits as an organization gained additional intercultural competences that they could use to expand their influence and missionary work further (Bartel-Radic, 2013: 240). In the case of the Jesuits, one would have to emphasize what Bartel-Radic claims for modern companies, namely that "international experience and intercultural interaction, supported by geocentric international human resource strategies, are key factors in the organizational development of intercultural competence" (2013: 239).

The Jesuits were first and foremost interested in spreading the Christian religion, as P. F. Willert emphasized in an almost hagiographic way:

Churches and shrines were the trophies of their bloodless victories, or if not bloodless, purchased by the blood of their own martyrs; not the din of battle, but the music of holy bells marked their progress; not broken hearts, but healed consciences; not cities plundered, and women ravished and infants wantonly slain, but well-ordered towns, and virgins dedicated to God, and little children delivered from oblations to devils and brought into the family of Jesus and Mary. Such were their labours of which every region of the earth was full. (1887: 338)

However, they were not only successful in gaining new believers for the Christian church, but they were also adapting techniques of intercultural management that allowed them to easily reach possible converts in different geographical regions (Duignan, 1958: 725-726). There was no unity among the Christian orders when it came to missionary practices, but the Jesuits "led the movement for accommodation and adaptation" (Duignan, 1958: 725), which means they accepted the existence of diversity and were willing to accommodate it, as long as it made their missionary activities easier: "Experience with pagans and nonbelievers did not merely help the Jesuits to develop methods of directing cultural change, but forced them to adopt a position of relativism in order to deal with the diversity of conditions encountered" (Duignan, 1958: 726).

All in all, the Jesuits consequently “were able to work to win the souls of men with tact and forbearance, not with rudeness and impatience” (Duignan, 1958: 726). We know of a case in India, to name just one example, where Roberto de Nobili (1577-1656) studied the Brahmin traditions and language and followed the relevant religious and cultural rules, which made it much easier for him to win the trust and eventually belief of many people in India, who willingly followed his argument to convert to Christianity (Duignan, 1958: 727). Similar examples are known from China, but these Jesuit approaches to and interpretations of missionary work also led to struggles with other orders, whose members were unwilling to comply with such intercultural forms of missionary work, since they believed in European superiority: “Intriguers, rebels, hypocrites, casuists, have all been terms applied to the Jesuits. They have been attacked for tolerating, and compromising with, heathen customs and accused of profaning Christianity by adapting pagan rituals to Christian uses” (Duignan, 1958: 730).

These few examples already make clear that the Jesuits were quite capable of adjusting their missionary approach to the existent preconditions in a specific region (Healy, 1958). This was possible due to their human capital, as it was established by their missionary training, which, in contrast to other orders, allowed them to adopt local elements to make the Christian message more attractive to the indigenous population. With regard to the education and the creation of human capital, the Jesuits followed similar steps modern day companies similarly need to: 1) recruitment and selection, 2) training and development, and 3) performance appraisal (Jain & Ahuja, 2019: 269-70).

In Japan, where their mission began with the arrival of Francis Xavier (1506-1552) in 1549 (Vlam, 1979: 48), the Jesuits also tried to educate Japanese disciples, especially in Latin and Portuguese, since there was an obvious need for language training, as it was one of the most important human capital related skills for a successful missionary activity. While the Jesuits had achieved the conversion of around 750,000 Japanese by 1600 (Boxer, 1967: 180-187), they were unable to provide sufficient missionaries for this immense number of believers, especially since mass conversions were usually the consequence of the baptism of a local feudal lord (*daimyō*). Xavier’s early assumption that Japan would provide very fruitful ground for Jesuit missionary activities was consequently too enthusiastic (Ellis, 2003: 157).

Although the Jesuits had recognized the importance of language (Vande Walle, 1996) and had begun to print the first dictionaries for the training of and use by the missionaries (Correia, 2003: 80-81)², there was a numerical incapacity that made their activities problematic. In addition, the mass conversions of subordinates to a local *daimyō* might have increased the number of believers on paper, but not in reality, where the new Christian communities would have needed spiritual guidance for their religious development. Another infrastructural problem was the lack of official financing, which is why the Jesuits had to get involved in the silk trade between Macao and Japan in order to make sure of having sufficient financial income that would cover their missionary activities in the country (Cushner, 1967: 361). They consequently had to face similar problems as SMEs that expand into foreign markets today.

² Correia cites a letter from Father Diogo de Mesquita to the Rector of Manila College, Nagasaki (28 October 1599, Roman Archives of the Society of Jesus, Japonica-Sinica, 13 II, fl. 349).

Regardless of these existing problems, the Jesuits also had to deal with an internal struggle over the value of intercultural approaches to their religious management. Visitor Alessandro Valignano (1539-1606) struggled with Superior Francisco Cabral (1529-1609) over the strategies and techniques that were supposed to be used by the Jesuits during their missionary activities. While Valignano was in favor of intercultural approaches, based on the training of Jesuits and Japanese disciples with regard to language and culture, Cabral opposed the adoption of foreign elements into the Jesuit mission in Japan. This clash was an early modern expression of the struggle about the value of human capital and the use of an intercultural approach to management (Hoey, 2010).

Japan was not the first Jesuit mission that eventually failed (Gradie, 1988), but in contrast to the Peruvian case, the Jesuit missionaries were obviously neither able to gain the trust and support of the local authorities, nor to create a solid community of believers among those who would determine the fate of the country in the centuries to come.

It is therefore interesting and promising to compare the two cases, especially with regard to the existence and application of intangibles by individual Jesuit missionaries as well as the order as such in their specific cultural and political environments. It will show which impact factors, besides the genuine interest of the Jesuits, played a role and were responsible for the structures established.

A second step will analyze the local environments of expansion and therefore provide insight into the problems that expanding and internationally active corporations might deal with in our own days (Koschorke, 1998). The proposed comparison will consequently highlight how local parameters need to be taken into consideration for current business decisions, especially those related to the internationalization of SMEs (Dominguez & Mayrhofer, 2018), as well. Of course, Japan and Peru were culturally different regions. How the Jesuit agents reacted towards these existent preconditions will be of special interest. An analysis of their strategies will highlight how far they evaluated existent or necessary human capital. Furthermore, the analysis will eventually show how intercultural management worked in the 16th and 17th centuries and that it was quite similar to modern forms of such a management format.

There exists plenty of literature about the Society of Jesus in several different languages (Shore, 2007), including some leading journals like the *Journal of Jesuit Studies* (Brill) and the book series *Jesuit Studies* (Brill). Of course, the author will also refer to recent studies written in Portuguese, Spanish and Japanese. Regardless of the historical coverage of Jesuit activities, no research has tried to connect the data available for the named cases with a management perspective. This will be provided by the thesis by its focus on human capital and intercultural management.

Human Capital

Human capital is one intangible the success of a company is based on. Of course, the modern day category of human capital can not easily be transferred to former times, but with regard to the attempted approach, it is probably the most promising to use it as a theoretical frame when discussing the management skills of the Jesuits in the 16th and 17th centuries. Armstrong (2006) defines human capital as “all human abilities whether innate or acquired attributes whose value could be augmented by appropriate development investments.” (29-52) Bonfour has already emphasized the necessity “for an integrated multidisciplinary reflection on the place of intangibles in the modern strategic analysis” (2007: 5). Since we are living in a society in which the economy reflects a “growing importance of creative workers”, it is not surprising that “[t]he irruption of intangibles in the strategic field underlines the importance of competences and knowledge assets as a strong basis for the identity of the company, and thus for its competitiveness” (Bonfour, 2007: 6). In the case of the Jesuits, as emphasized above, it was the human capital, as one of company related intangibles — even if not fully in the modern sense of the word, as they were not capitalized as today —, of the individuals and the intercultural missionary approach by the order as a whole that could have determined the success of the mission. A detailed analysis of the existent human capital and the skills that were successfully applied by missionaries in Japan or Peru will also present further insight and illumination of modern necessities of internationally acting companies, especially SMEs.

The human capital of interest could be the capacity to talk, read, or write in a foreign language as well as social capacities, like diplomatic skills, etc. Canibano et al. (1999) defined intangibles as follows:

“Intangible resources” which include “assets” and “skills”, [i.e. human capital] are understood in a dynamic sense, that is companies are undertaking activities to acquire externally or produce internally those resources, and also to measure and manage them. Although the activities undertaken are always costly, companies are not always able to measure and keep track of those costs. In general, such costs are considered as “intangible investments” which can be defined as a set of expenditures (sometimes not expressed in financial terms), that may or may not appear in the corporate financial reports, and either give rise to new “intangible resources” or allow a more efficient use of existing ones. These “intangible resources” are likely to increase the future value of the company, in general and its innovation capacity in particular.

According to Sánchez et al. (2000: 312), companies define important intangibles, like human capital, in three steps:

1. The identification of intangibles,
2. The measurement of intangibles, and
3. The monitoring of related resources and activities.

With regard to human capital in particular, Wohltmann (Wohltmann, n.d.) argues that they are produced through learning and training, based on the spending of resources and learning-by-doing processes. In the case of the Jesuits, these processes had not been centralized as they

might be in modern companies, but often ad hoc reactions to specific needs in a particular geographical and chronological context. Human capital is also attached to individuals. That means that for a successful intercultural management, the capabilities of single managers, in the present case studies, single Jesuits, were decisive.

The Jesuits had to rely on the available human capital to build what Liebowitz (2000) called an “organizational intelligence.” Due to the fact that the missionaries provided regular reports, according to the Jesuit tradition of letter writing (Boswell, 2003), this process of organization can be identified in their missionary activities in Japan and Peru as well. Mione’s claim that the modern “intangible economy” is challenging the “traditional vision of management” (2015: 49) is therefore only partly correct (see also Teece, 2010; Zott & Amit, 2010), especially with regard to human capital that in many ways is important for modern companies (Adler, 2002; Cricelli et al., 2013). Polo et al. are correct in their evaluation that the “importance and significance of the intangibles in recent years seems unquestionable” (2014: 126; also see Grimaldi et al., 2017), but the thesis will show that, nevertheless, intangibles in general, as well as human capital in particular, had already been important to the success of religious intercultural management in the 16th and 17th centuries.

Intercultural Management

Regardless of the fact that we are currently living in a globalized world, cultural differences continue to exist, especially within organizational structures and companies (Barmeyer, 2018: 9). Globalization or internationalization therefore almost naturally provide the context for all research related to intercultural management (Barmeyer, 2018: 17). The Jesuits, as early agents of globalization, also had to deal with questions related to such intercultural management, since the missionaries would usually get in contact with representatives of different cultures, who needed to be persuaded to convert to Christianity.

Like modern companies, the Jesuits first needed to identify the existent otherness before they could try to address it (Barmeyer & Frankling, 2016a). Competencies and resources can only be channeled towards these needs once they have been identified. The “handling [of] cultural otherness” (Barmeyer & Frankling, 2016b) then usually begins on an individual level, but needs to be incorporated as an official company policy to become successful or to have a positive impact.

The Jesuits are consequently considered as an early modern religious company, whose aim was to convert as many people to Christianity as possible while creating structures to allow them to finance these activities. Intercultural management was necessary to achieve these aims, as the Jesuits were acting as foreign managers in a culturally and politically different environment. The human capital of the individuals was eventually decisive for the success or failure of the established management structures in the culturally different regions, namely order’s provinces of Japan and Peru.

RESEARCH MODEL AND PROPOSED METHODOLOGY

As mentioned before, the thesis will provide a comparative historical documentary analysis and thereby a longitudinal case study (Bartel-Radic & Lesca, 2011) of the Jesuit missionary activities in the order's provinces Japan and Peru in the 16th and 17th centuries, and will especially consider the role of human capital and intercultural management on the success of these activities. These two examples have been chosen in order to evaluate the role of the named factors better: while the Japanese government undermined the position of the religious congregation in Japan and eventually became very hostile, the Peruvian case was rather one of success for the missionary and educational approach of the Society of Jesus. The proposed thesis will consequently study this question through the lens of organization and management theory. Nevertheless, the context of each case will be presented to highlight the cultural space in which the missionaries' activities took place and to make sure that it is better understood by an unfamiliar reader.

Research Model

As mentioned above, the analysis of the Jesuit missions in Japan and Peru will provide a longitudinal case study of religious and economic management in the early modern period. The factors of interest, i.e. the human capital and interculturality of the missionary teams, will first be gathered in their chronological context through a historical documentary analysis. The sources available will be used to condense qualitative data that will then be used to establish and better define the named factors. These will then be placed in relation to their overall impact on the missionaries' success in Japan and Peru. A comparison of the success of the missionaries in relation to human capital and intercultural management in the two specific contexts will then generate better insight with regard to the value of these two components of international management. The human capital of interest will be collected according to the following categories for the individuals of interest — as far as available, but assumably mostly for the higher management level. (Fig. 1, here provided for Japan).

Human Capital	Time Period
Language Skills	
Diplomatic Skills = Experience	
Dogmatic flexibility = Intercultural Management Skills	

Fig. 1: Chart sample for human capital identification in relation to the available data for “managers” of interest.

It is also necessary, following the theoretical considerations of Bartel-Radic and Lesca (2011), to highlight the role of the teams' variety and the existence of human capital in the work of the intercultural teams as such, which will be analyzed over a longer time period. Consequently, the role

of human capital on external factors and their interrelationship with intercultural competence, possibly leading to a successful intercultural management will be taken into consideration (Fig. 2).

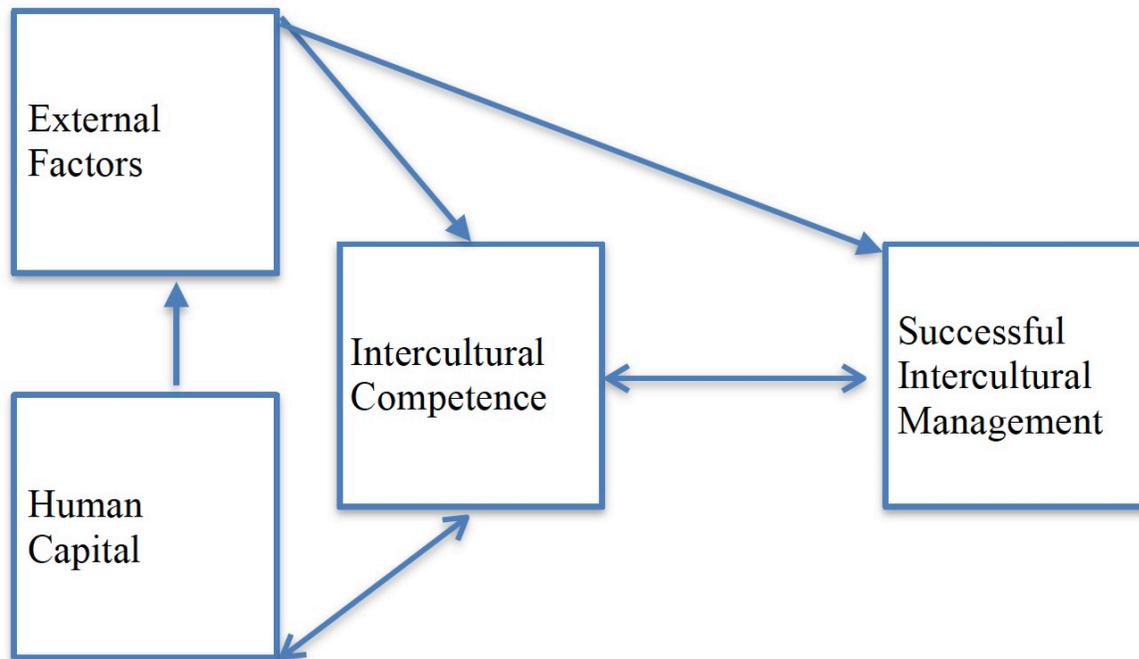


Fig. 2: The interrelationship between human capital, intercultural competence, and successful intercultural management

It is consequently also argued that the existence of human capital allows better and more effective intercultural team processes. This is supposed to impact the missionaries' effectiveness (i.e. successful intercultural management) when acting as intercultural teams in culturally different environments. One of the most important intangibles is the language capacity of the team members. As Church-Morel and Bartel-Radic confirm, one "can also consider the degree and the nature of the language diversity and language skills of the team" when determining the "degree of cultural diversity of a team" (2014: 20). For missionaries, language skills seem to be particularly important and are considered a human capital of special interest.

Proposed Methodology

The main foci of the thesis are consequently twofold: identifying the human capital and intercultural teams of the Jesuits on the one hand, and the local cultural context on the other:

The Jesuits

1. The actors, i.e. the Jesuits and their human capital;
2. The actions of intercultural management by the Jesuits in charge, as requested by the overall organization;

3. Local ad hoc as well as strategic responses to intercultural problems by the Jesuits, and how far these correspond with the human capital of the actors or the intercultural management policies of the organization.

The Local Perspectives

1. The believers and new converts and their reactions towards the human capital presented by the Jesuits;
2. Local elites and their reactions toward Jesuit intercultural management;
3. The economic and political geography and its impact on human capital and intercultural management opportunities.

While literature exists that partially provides answers to some aspects of these main questions, intensive source studies will be necessary to collect qualitative data—information related to the Jesuit actors, i.e. members of the missions and intercultural teams—and to deliver a thesis that can provide answers to the posed questions.

Sources for the historical documentary analysis

To achieve this aim, published sources related to the history of the Society of Jesus itself (Chaumeil, 1988) as well as unpublished sources will be used. These include texts produced and circulated by the Jesuits in Japan, as they provide an insight into their missionary activities and possibly highlight existent human capital as well (Favi, 2018). In addition to these printed materials, the thesis will be based on an analysis of several unpublished source collections.

Data Analysis Plan

So far, four main archives of interest have been identified:

1. The Roman Archives of the Society of Jesus, which hold reports from Jesuits in Japan and Peru that describe the situation of the local missions. In addition, the archive also holds the personal files of the individual missionaries, which will help to determine intangibles (e.g. language capabilities, educational status, etc.) for individual cases.
2. The Archivo General de Indias in Seville, Spain, which holds documents related to the Jesuit missions in Asia, further documenting the Jesuit activities in Japan in the years of interest. Its holdings also help to depict the Jesuit communication networks and show how the Jesuit order addressed its messages about intangibles and intercultural management on the organizational level.
3. The Archivo Histórico Nacional in Madrid, Spain, which holds sources related to both missions and which highlight their political and economic interconnectedness with the official policies of the Spanish and Portuguese Empires.
4. The Jesuit Archivo de la Provincia del Perú, Lima.

In addition, the Institute for Advanced Jesuit Studies in Boston will prove helpful in identifying further source holdings. The sources will be analyzed to establish a catalogue of active missionaries and their existent human capital.

EXPECTED RESULTS AND MANAGEMENT-RELATED RECOMMENDATION

Expected Results

The thesis aims to show that the existence of individual's human capital, i.e. necessary capabilities of the Jesuit missionaries, provided a base for successful intercultural management, which was important for the longevity of the Jesuit missions in the order's provinces in Japan and Peru. While dealing with two historical cases, the results aim to emphasize the necessity of human capital, and probably a better preparation for intercultural "missions," to secure a company's success as an international organization, whose representatives reflect the intercultural skills the company wants to be identified with.

In general, the question of how important human capital for intercultural management is, is probably not the most important one for the thesis. It will rather show how they can be fruitfully implemented to match the demands of a specific cultural space at a specific time. The results can consequently be used to formulate SMEs future strategies for the implementation of human capital as a guarantor of successful intercultural management in similar culturally heterogeneous spaces today.

The thesis therefore aims to test the hypothesis that the Japanese Jesuit mission failed due to a lack of human capital, especially language capacities, which led to rather bad intercultural management that found its climax in the persecution and killing of Jesuit missionaries by the Tokugawa state from the early 1600s.

The Peruvian mission was obviously more capable of adopting the necessary human capital to establish well-functioning intercultural management in the South American environment, where Jesuits and the native population were even able to challenge political and military threats from the outside.

Expected Management-Related Recommendations

Eisenhardt (1989) emphasizes that "[c]ase study research is capable of providing testable, novel and empirically valid theory," and the presented case study, based on two historical examples for complete "company" histories and respective data sets, is able to prove the impact of human capital on intercultural team processes and effectiveness, and thereby their influence on the overall success of missionary management in the early modern Jesuit provinces Japan and Peru. This is due to the fact that the outcomes of a finished longitudinal case study can be evaluated in relation to the historical facts and will therefore eventually provide a much better assessment than the analysis of contemporary SMEs, whose decisions cannot yet be viewed with the benefit of hindsight.

The expected management-related recommendations are related to the value of specific human capital, e.g. language skills, and their impact on the processes and effectiveness of intercultural teams working in a more globalized and therefore more culturally diversified economy in the years to come.

REFERENCES

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002), "Social capital prospects for a new concept," *Academy of Management Review* 27: 17-40.
- An'no, Masaki (2014), *Kyōkairyō Nagasaki: Iezusukai to Nihon*, Toyko: Kōdansha.
- Armstrong (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*
- Barmeyer, Christoph; Frankling, Peter (2016b), "Applying Competencies and Resources: Handling Cultural Otherness as the Second Step Towards Generating Complementarity and Sinergy from Cultural Diversity," in Barmeyer, Christoph; Frankling, Peter (Eds.), *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*, London: Palgrave Macmillan, 137-147.
- Barmeyer, Christoph (2018), *Konstruktives Interkulturelles Management*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, Christoph; Frankling, Peter (2016a), "Understanding Otherness and Discord: A Necessary but Insufficient First Step Towards Generating Complementarity and Sinergy from Cultural Diversity," in Barmeyer, Christoph; Frankling, Peter (Eds.), *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*, London: Palgrave Macmillan, 15-27.
- Bartel-Radic, Anne; Moos, J. Chris; Long, Suzanna K. (2015), "Cross-Cultural Management Learning through Innovative Pedagogy: An Exploratory Study of Globally Distributed Student Teams," *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 13, no. 4. Accessed May 30, https://www.researchgate.net/publication/270583851_Cross-Cultural_Management_Learning_Through_Innovative_Pedagogy_An_Exploratory_Study_of_Globally_Distributed_Student_Teams.
- Bartel-Radic, Anne; Lesca, Nicolas (2011), "Do intercultural teams need "requisite variety" to be effective?" *Management international / International Management / Gestión Internacional* 15, no. 3: 89-104.
- Bartel-Radic, Anne (2013), "'Estrangeirismo' and flexibility: intercultural learning in Brazilian MNCs," *Management International* 17, no. 4: 239-253.
- Boswell, Grant (2003), "Letter Writing among the Jesuits: Antonio Possevino's Advice in the 'Bibliotheca Selecta' (1593)," *Huntington Library Quarterly* 66, no. 3/4, *Studies in the Cultural History of Letter Writing*: 247-262.
- Boxer, Charles R. *The Christian Century in Japan, 1549-1650*, Berkeley: University of California Press.
- Cañibano, Leandro & García-Ayuso Covarsí, Manuel (1999), *The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review*, Accessed May 30, 2019. https://www.researchgate.net/publication/255569731_THE_VALUE_RELEVANCE_AND_MANAGERIAL_IMPLICATIONS_OF_INTANGIBLES_A_LITERATURE_REVIEW1
- Chaumeil, Jean-Pierre et al. (1988), *Noticias auténticas del famoso Río Marañón y misión apostólica de la Compañía de Jesús de la Provincia de Quito en los dilatados bosques de dicho río, escribías por los años de 1738, un misionero de la misma compañía*, Iquitos: CETA.

- Chemmanur, Thomas J.; Kong, Lei; Krishnan, Karthik and Yu, Qianqian (2019), "Top Management Human Capital, Inventor Mobility, and Corporate Innovation." *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 54, no. 6: 2383-2422.
- Church-Morel, Amy; Bartel-Radic, Anne (2014). "'Not all multilingual teams are created equal': Conceptualizing language diversity management," XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, May 26-28, 2014.
- Cricelli, L., Greco, M., & Grimaldi, M. (2013), "The assessment of the intellectual capital impact on the value creation process: a decision support framework for top management," *International Journal of Management and Decision Making* 12, 2: 146-164.
- Cushman, Nicholas P. (1980), *Lords of the Land: Sugar, Wine, and Jesuit Estates of Coastal Peru, 1600-1767*, Albany: SUNY Press.
- Cushman, Nicholas P. (1967), "Merchants and Missionaries: A Theologian's View of Clerical Involvement in the Galleon Trade," *The Hispanic American Historical Review* 47, no. 3: 360-369.
- Dominguez, Noémie; Mayrhofer, Ulrike (2018), *Key Success Factors of SME Internationalisation*, Bingley: Emerald.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, no. 4: 532-550.
- Ellis, Robert Richmond (2003), "'The Best Thus Far Discovered': The Japanese in the Letters of Francisco Xavier," *Hispanic Review* 71, no. 2: 155-169.
- Favi, Sonia (2018), *Self Through the Other: Production, Circulation and Reception in Italy of Sixteenth-Century Printed Sources on Japan*, Venice: Ca'Foscari.
- Gradie, Charlotte M. (1988), "Spanish Jesuits in Virginia: The Mission That Failed," *The Virginia Magazine of History and Biography* 96, no. 2: 131-156.
- Grimaldi, M., Corvello, V., De Mauro, A., & Scarmozzino, E. (2017), "A systematic literature review on intangible assets and open innovation," *Knowledge Management Research and Practice* 15: 90-100.
- Healy, George R. (1958), "The French Jesuits and the Idea of the Noble Savage," *The William and Mary Quarterly* 15, no. 2: 143-167.
- Hoey, Jack B., III (2010), "Alessandro Valignano and the Restructuring of the Jesuit Mission in Japan, 1579-1582," *Eleutheria* 1, no. 1: 23-42.
- Hosne, Ana Carolina (2013), *The Jesuit Missions to China and Peru, 1570-1610: Expectations and Appraisals of Expansionism*. London/New York: Routledge.
- Jain, Sourabh and Ahuja, Sheetal Kaur (2019). "Impact of Human Capital Management Practices on Employee Job Performance." *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. Accessed January 5, 2020. <https://ssrn.com/abstract=3307706>.
- Jenster, Nancy P.; Steiler, Dominique (2011). "'Turning Up the Volume' in Inter-Personal Leadership: Motivating and Building Cohesive Global Virtual Teams During Times of Economic Crises, in Mobley, William H.; Li, Ming.; Wang, Ying (eds.), *Advances in Global Leadership*, vol. 6. London: Emerald Group Publishing, 267-297.
- Koschorke, Klaus (1998), *Christen und Gewürze: Konfrontation und Interaktion kolonialer und indigener Christentumsvarianten*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- le Bris, David; Goetzmann, William N.; Pouget, Sébastien (2017), "The Present Value Relation Over Six Centuries: The Case of the Bazacle Company," *Journal of Financial Economics* 132, 1: 248-265.
- Liebowitz, Jay (2000). *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. London: CRC Press.
- Martin, Luis (2001), *La conquista intelectual del Perú: el Colegio jesuita de San Pablo, 1568-1767*, Barcelona: Editorial Casiopea.
- Mione, Anne (2015), "The Value of Intangibles in a Situation of Innovation: Questions Raised by the Case of Standards," *Journal of Innovation Economics & Management* 17: 49-68.
- Polo, Francisca Castilla; Rodríguez, Consuelo Ruiz (2014), "Una revisión histórico-descriptiva de las empresas pioneras en el tratamiento de intangibles," *Intangible Capital* 10, no. 1: 125-154.
- Roemer, Beatrice Blum (1946), *Foundations of the Jesuits in the Viceroyalty of Peru (1568-1605)*, PhD Thesis, Loyola University Chicago.
- Sánchez, M. Paloma; Chaminade, Cristina; Olea, Marta (2000), "Management of Intangibles: An Attempt to Build a Theory," *Journal of Intellectual Capital* 1, no. 4: 312-327.
- Shore, Paul (2007), "Recent Studies in Jesuit History," *Journal of Religious History* 31, no. 3: 316-323.
- Teece, David J. (2010), "Business Model, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, 43, no. 2-3: 172-194.
- Vande Walle, Willy F. (1996), "The Language Barrier in the History of Japanese-European Relations," *Kyoto Conference on Japanese Studies 1994*, III: 345-356. <http://doi.org/10.15055/00003569>
- Vlam, Grace A. H. (1979), "The Portrait of S. Francis Xavier in Kobe," *Zeitschrift für Kunstgeschichte* 42, no. 1: 48-60.
- Willert, P. F. (1887), "The Jesuits and the Renaissance," *The English Historical Review* 2, no. 6: 336-338.
- Wirtz, Peter (2020), "Ce que la gouvernance des ordres catholiques dit de la pérennité des organisations," *The Conversation*, January 29. <https://theconversation.com/ce-que-la-gouvernance-des-ordres-catholiques-dit-de-la-perennite-des-organisations-130493>
- Wohltmann, Hans-Werner (n.d.). Humankapital. Gabler Wirtschaftslexikon. Accessed January 20, 2020. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/humankapital-32920>
- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2010), "Business Model Design: An Activity System Perspective," *Long Range Planning* 43, no. 2-3: 216-226.

AUTOR

Frank JACOB



Frank Jacob studierte Geschichte und Japanologie in Würzburg und Osaka und wurde 2012 im Fachbereich Japanologie der Universität Erlangen mit einer Arbeit zu Geheimgesellschaften in Deutschland und Japan promoviert. Nach Tätigkeiten an der Universität Würzburg (2013/14) sowie der City University of New York, USA (2014-2018) ist er seit August 2018 Professor für Globalgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts an der Nord Universität, Norwegen.

Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten zählen radikale transatlantische Netzwerke, moderne japanische Geschichte (1853-1945) sowie Geschichte und Theorie von Revolutionsprozessen.

Jacob ist Autor oder Herausgeber von mehr als 70 Büchern. Zu seinen letzten Arbeiten gehören *1917: Die korrumpierte Revolution* (Büchner, 2020) sowie *The Russo-Japanese War and Its Shaping of the Twentieth Century* (Routledge, 2018, Paperback 2019). Seit 2018

arbeitet er an einer DBA-Thesis zu frühneuzeitlichem interkulturellen Management unter besonderer Berücksichtigung der Rolle von Humankapital.

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Jahr	Autor/Autorin	Titel	Band
2015	Francesca Schmitt	Intellectual Property and Investment Funds	Band 1
2016	Sebastian Fontaine	The electricity market reinvention by regional renewal	Band 2
2016	Tim Karius	Intellectual Property and Intangible Assets - Alternative valuation and financing approaches for the knowledge economy in Luxembourg	Band 3
2016	Irena Hank	Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung	Band 4
2016	Pascal Berg	European Market Infrastructure Regulation (EMIR)	Band 5
2016	Dr. Sverre Klemp	Die Angemessenheit der Vergütung nach § 32 UrhG für wissenschaftliche Werke im STM-Bereich	Band 6
2016	Lars Heyne	Immaterialgüterrechte und Objektreplication: Juristische Risiken und Lösungsmöglichkeiten bei der Vermarktung von 3D-Druckvorlagen	Band 7
2016	Torsten Hotop	Äquivalenzinteresse im Erfinderrecht	Band 8
2016	Christian Wolf	Zur Eintragungsfähigkeit von Geruchs- und Hörmarken	Band 9
2016	Nadine Jneidi	Risikofaktor Pflichtteil - Grundlagen und Grenzen der Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Pflichtteilsansprüchen bei der Nachfolge in Personengesellschaften	Band 10
2016	Meika Schuster	Ursachen und Folgen von Ausbildungsabbrüchen	Band 11
2016	Julie Wing Yan Chow	Activity Based Costing - A case study of Raiffeisen Bank of Luxembourg	Band 12
2016	Peter Koster	Luxembourg as an aspiring platform for the aircraft engine industry	Band 13
2016	Stefanie Roth	The Middle Management – new awareness needed in the current information society?	Band 14
2016	Alexander Fey	Warum Immaterielle Wirtschaftsgüter und Intellectual Property die Quantenteilchen der Ökonomie sind	Band 15
2016	Daniel Nepgen	Machbarkeitsstudie eines Audioportals für Qualitätsjournalismus. Eine empirische Untersuchung in Luxemburg	Band 16
2016	Niklas Jung	Abolition of the Safe Harbor Agreement – Legal situation and alternatives	Band 17
2017	Marco Pate	Kriterien zur Kreditbesicherung mit Immaterialgüterrechten anhand der Finanzierungsbesicherung mit Immobilien	Band 18

Jahr	Autor/Autorin	Titel	Band
2017	Patrick Matthias Sprenger	RAIF – Reserved Alternative Investment Fund – The impact on the Luxembourg Fund Market and the Alternative Investment Fund landscape	Band 19
2017	Sebastian Fontaine	Quo vadis Digitalisierung? Von Industrie 4.0 zur Circular-Economy	Band 20
2017	Andrea Dietz	Anti-Money Laundering and Counter- Terrorist Financing in the Luxembourg Investment Fund Market	Band 21
2017	Christophe Santini	Burn-Out / Bore-Out Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées	Band 22
2017	Johanna Brachmann	Ist das Arbeitnehmererfindungsrecht erneut reformbedürftig? - Ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und Österreich, Schweiz, USA, Großbritannien	Band 23
2017	Nadine Allar	Identification and Measurement of Intangibles in a Knowledge Economy - The special relevance of human capital	Band 24
2018	Alexander Vollmer	Überwachung von ausgelagerten Funktionen und Kompetenzen in der luxemburgischen Fondsindustrie	Band 25
2018	Claudia Lamberti	Women in management and the issue of gender- based barriers - An empirical study of the business sector in Europe	Band 26
2018	Désirée Kaupp	Corporate culture - an underestimated intangible asset for the information society	Band 27
2018	Romain Gennen	Die automobile (R)Evolution – das automobile Smartphone	Band 28
2018	Sven Kirchens	TVA - Introduction du mécanisme de l'autoliqui- dation dans le secteur de la construction au Luxembourg ? Analyse et Propositions	Band 29
2018	Lisa Schreiner	The Effects of Remuneration and Reward Systems on Employee Motivation in Luxembourg	Band 30
2018	Alina Bongartz	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg - die Wirkung von Value Added Services	Band 31
2019	André Reuter Thomas Gergen (Hg)	Studien zum Wissens- und Wertemanagement Investment, Gesundheitswesen, Non-Profit- Organisationen, Datenschutz und Patentboxen	Band 32
2019	Anne Bartel- Radic (Hg)	Méthodes de recherche innovantes et alternatives en économie et gestion Innovative and alternative research methods in economics and business administration	Band 33

Jahr	Autor/Autorin	Titel	Band
2020	Diana Pereira Dias	Analyse de la phase transitoire de la loi du 3 février 2018 portant sur le bail commercial au Luxembourg	Band 34
2020	Anne Bartel- Radic, André Reuter (Hg)	Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement	Band 35

Berufsbegleitend zum Dokortitel Deutschsprachige Doktorandenschule in Business Administration in Luxemburg (DBA)

Das seit 2004 im Großherzogtum etablierte European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV), Herausgeber dieser Schriftenreihe, bündelt in Zusammenarbeit mit dem Business Science Institute (BSI) die Aktivitäten in Lehre und Forschung des deutschsprachigen Doktorandenprogramms in Business Administration (DBA) im Schloss Wiltz in Luxemburg.

Angesprochen sind in erster Linie Führungskräfte mit MBA- oder äquivalentem Abschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in Unternehmen oder Organisationen, die:

- ihre berufliche Expertise durch einen wissenschaftlich abgesicherten persönlichen Reflexions- und Forschungsprozess aufwerten wollen,
- ihre fachlichen und beruflichen Kompetenzen in einer hochwertigen wissenschaftlichen Promotionsarbeit, der These, dokumentieren wollen, mit der Möglichkeit diese in der Schriftenreihe des EIKV zu veröffentlichen,
- dabei einen qualifizierten Abstand auf ihr bisheriges berufliches Leben und ihre unternehmerische Praxis gewinnen wollen.

Erfolgreiche Absolventen der dreijährigen Doktorandenschule erhalten den anerkannten Dokortitel der Université Jean Moulin Lyon 3. Sie sind am dortigen Institut d'Administration des Entreprises (IAE) eingeschrieben. Dank eines Kooperationsvertrages mit der University of Technology Sydney (UTS) beschließen die Doktoranden ihr erstes Jahr zusätzlich mit einem "Certificate of Research in Business Administration".

Das DBA Executive Doctorate in Business Administration basiert auf einem von einem internationalen wissenschaftlichen Team validierten Curriculum und Seminaren sowie Workshops, die von international ausgewiesenen Professoren mit umfangreicher praktischer Management-Erfahrung geleitet werden.

Informationen und Bewerbung

European Institute for Knowledge & Value Management A.s.b.l.

Prof. Dr. Dr. Thomas Gergen

8, rue de la source, L-6998 Hostert, Luxemburg

E-Mail: Thomas.gergen@eikv.org