

## Negative Kommunikationseffekte von Sportsponsoring und Ambush-Marketing

Eine empirische Analyse am Beispiel der Fußball-WM 2006™

von Dr. rer. pol. Manuela Sachse

### 1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Sportliche Großereignisse, wie Welt- und Europameisterschaften, Olympische Spiele oder die Formel 1, bieten Unternehmen aufgrund des hohen Zuschauerinteresses (sowohl medial als auch vor Ort) und der dadurch stattfindenden medialen Übertragung der Eventinhalte einzigartige Möglichkeiten, diese Veranstaltungen für ihre Marketing-Kommunikation zu nutzen. Zahlreiche Unternehmen setzen dafür als **zentrales Kommunikationstool das Sportsponsoring** ein. Neben der Aufmerksamkeitssteigerung streben die Unternehmen insbesondere

eine eindeutige Assoziation ihrer selbst mit dem Event seitens der Konsumenten an, um dadurch ihre Bekanntheit zu steigern, die Einstellung der Konsumenten gegenüber dem Sponsor und folglich das Sponsorenimage als Ziel des Sponsorings zu verbessern, um letztlich ökonomische Zielgrößen anzustreben.<sup>1</sup>

Darüber hinaus engagieren sich aufgrund der den Sponsoren meist zugesicherten Branchenexklusivität oder mangelnder finanzieller Ressourcen im Werbeumfeld der jeweiligen Veranstaltungen weitere Unternehmen – sog. **Ambusher** – um von den Kommunikationseffekten des Ereignisses zu profitieren, ohne ein rechtliches, offizielles Sponsoringengagement mit dem Veranstalter einzugehen und die dafür geforderte Sponsoringgebühr zu erbringen.<sup>2</sup> Sie nehmen z. B. Gelegenheiten anderer **Sponsoringbeziehungen** in Anspruch, die durch die Eventveranstalter, die Medienanstalten und die Lizenznehmer ermöglicht werden, um bei den Konsumenten eine Assoziation mit dem Event aufzubauen oder nutzen das Sportgroßereignis in ihrer Kommunikation, z. B. in der Werbung, durch direkte oder indirekte Verweise zum Event, ohne eine Art von Sponsoringbeziehung zu einem Event-Beteiligten einzugehen. Die **Ziele dieser Ambush-Marketing-Maßnahmen** gleichen im Wesentlichen denen des Sponsorings von Sportereignissen, d. h. Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens durch hohe Aufmerksamkeit der Zielgruppen gegenüber dem Event, Imagetransfer zwischen Sport-

event und Unternehmen (Ambusher), Aufwertung des eigenen Markenwertes durch die wahrgenommene Assoziation mit dem Event seitens der Konsumenten, Aufbau von Goodwill für das Unternehmen oder letztlich die Erreichung ökonomischer Größen.<sup>3</sup>

Diese Rahmenbedingungen sportlicher Großereignisse führen als **negative Konsequenz** dazu, dass Konsumenten in der Zeit vor, während und nach diesen Großveranstaltungen mit einer **Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen durch Sponsoren und Ambusher** konfrontiert werden. Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive ist davon auszugehen, dass aufgrund einer beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des Konsumenten<sup>4</sup> dieser die sich aus der Summe der Maßnahmen des Einsatzes beider Kommunikationsinstrumente im



Frau Manuela Sachse war seit 2003 bis November 2009 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Marketing und Handelsbetriebslehre. Sie befindet sich derzeit in der Elternzeit.

### In dieser Ausgabe

Negative Kommunikationseffekte von Sportsponsoring und Ambush-Marketing.....	1
Die Handymastensteuer – eine neue Einnahmequelle der Gemeinden. ....	6
Die Berücksichtigung sozialer Belange im Recht der öff. Auftragsvergabe ...	7
Erfolgsfaktoren von Sanierungen ...	9
DRG-Anwendung in deutschen Krankenhäusern auf der Basis eines internationalen Benchmark .....	11
Klimaforschung im nordischen Winter .....	15
Zitate und Veranstaltungshinweise ..	16

---

Rahmen von Sportgroßveranstaltungen ergebende Vielzahl der Stimuli nicht mehr entsprechend verarbeiten kann. Folglich ist zu vermuten, dass sich aus dieser Summe der Kommunikationsmaßnahmen des Sportsponsorings und des Ambush-Marketings **negative Wirkungen beim Konsumenten** ergeben können, die die Kommunikationsziele der Unternehmen gefährden können.

Die aus der **Gesamtheit der Werbemaßnahmen der Sponsoren und Ambusher** resultierenden negativen Wirkungen beim Konsumenten, einschließlich ihrer empirischen Überprüfung, waren bislang nicht Gegenstand der Forschungsbemühungen im Sport-Marketing bzw. der Konsumentenverhaltensforschung. Da Erkenntnisse anderer Kommunikationsbereiche zum Phänomen negativer Effekte jedoch zeigen,<sup>5</sup> dass ein **wahrgenommenes „Wirrwar“** an Werbeinformationen die Fähigkeit der Konsumenten zur Informationsverarbeitung und somit die Ziele der Kommunikationsmaßnahmen, wie z. B. Markenbekanntheit oder Imagetransfer, beeinträchtigen, erscheinen theoretische und empirische Untersuchungen negativer Effekte für die Erfolgskontrolle der Sponsoring- und Ambush-Marketing-Maßnahmen sinnvoll.

Demzufolge soll die Arbeit dazu beitragen, das vorhandene Defizit der Sponsoring-Forschung zu beheben und einen Beitrag zu **negativen Kommunikationseffekten von Sponsoring- und Ambush-Marketing-Maßnahmen beim Konsumenten im Rahmen von Sportgroßereignissen mit medialer Bedeutung**, die die Wirkung dieser Kommunikationsmaßnahmen einschränken, zu leisten. Mit dem weltweit bedeutenden sportlichen Großereignis der FIFA Fußball-WM 2006™ in Deutschland bot sich die Gelegenheit, die **neuartige Fragestellung** negativer Wirkungen resultierend aus dem Ansteigen der Werbeinformationen durch Sponsoring- und Ambush-Marketing-Maßnahmen beim Konsumenten im Rahmen von Sportgroßereignissen zu erforschen.

Insgesamt ergaben sich für die Arbeit die folgenden **drei Zielstellungen**:

### Theoretisches Ziel

Das **theoretische Ziel** besteht darin, ein Modell negativer Wirkungen beim Konsumenten durch Sport-Sponsoring- und Ambush-Marketing-Maßnahmen zu entwickeln. Entsprechend ist es ein erster grundlegender theoretischer Anspruch dieser Arbeit, die existierende theoretische und empirische Forschung zum Ambush-Marketing systematisch auszuwerten und zu diskutieren, um einen Beitrag bezüglich dieser **Forschungslücke** zu leisten und Erkenntnisse für die Modellgestaltung zu gewinnen. Im Weiteren ist es aufgrund mangelnder wissenschaftlicher Betrachtungen negativer Effekte in der Sponsoring-Forschung das Ziel, kontextrelevante Verhaltenskonstrukte zu identifizieren und deren Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

Aufbauend auf den Ergebnissen bisheriger Forschungen anderer Marketingbereiche und deren Adaption auf den Sportsponsoringkontext wird gezeigt, welchen Einfluss die wahrgenommene Informationskomplexität auf

- die Konsumentenverwirrtheit (KVW) bezüglich der Sponsoren und Ambusher,
- die Verwechslungsrate zwischen Sponsoren und Ambushern,
- die situative Reaktanz der Konsumenten gegenüber den Werbemaßnahmen,
- die Einstellung der Konsumenten gegenüber Sponsoring und
- die Kaufbereitschaft der Konsumenten gegenüber den beworbenen Produkten und Dienstleistungen ausübt.

### Methodisches Ziel

Das **methodische Ziel** der vorliegenden Arbeit besteht darin, ein **Instrument zur Messung einzelner Wirkungen und deren Zusammenhänge** vorzulegen. Da nicht bei allen Konstrukten auf bewährte Messkonzepte zurückgegriffen werden konnte, wurden dafür neue untersuchungsspezifische Messinstrumente entwickelt. Dieses Vorgehen fokussierte sich vor allem auf die Konstrukte der Konsumentenverwirrtheit, seiner Antezeden-

ten (Informationsraten) und der situativ ausgelösten Reaktanz. Es ist beabsichtigt, mit der **Neuentwicklung der Skalen** eine Grundlage für anschließende Forschungsvorhaben im Bereich des Sportsponsorings und des Ambush-Marketings zu schaffen. Darauf aufbauend wurden die Wirkungszusammenhänge mittels **Kausalanalyse** empirisch geprüft.

### Praxisorientiertes Ziel

Letztlich ergibt sich aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen der Arbeit das **praxisorientierte Ziel**, den Unternehmen, die Sport(groß)veranstaltungen als Kommunikationsplattform nutzen, mögliche negative Effekte ihres Engagements als Sponsor oder Ambusher aufzuzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen für Sponsoren, Veranstalter und Ambusher abzuleiten. Ein weiteres praktisches Ziel ist mit dem methodischen Ziel eng verknüpft. Es besteht darin, mit der Entwicklung eines entsprechenden Messinstrumentes negativer Wirkungen den Unternehmen eine Möglichkeit zur Kontrolle ihrer Kommunikationsmaßnahmen an die Hand zu geben.

### 2. Ergebnisse

Erarbeitung des Bezugsrahmens und Konzeptualisierung der Konstrukte

Zunächst wurde neben der Darstellung der Erkenntnisse der Sport-Sponsoring-Forschung die theoretische und empirische Forschung zum Ambush-Marketing ausführlich ausgewertet und diskutiert. Unter Beachtung aktueller Entwicklungen der Werbeaktivitäten im Umfeld von sportlichen Großereignissen und der Diskussion bisheriger Kritikpunkte wurde eine **neue Definition des Ambush-Marketing** entwickelt, die weder eine rechtliche Einschränkung noch eine Einengung bezogen auf direkte Wettbewerber der Sponsoren umfasst:

*Ambush-Marketing ist das planmäßige Bestreben eines Unternehmens, welches nicht Sponsor der (Sport)Veranstaltung ist, durch eigene, eventbezogene Kommunikationsmaßnahmen die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich selbst zu lenken und damit von der Kommunikationsleistung des Events (z. B. Bekanntheit, Image) zu profitieren.*

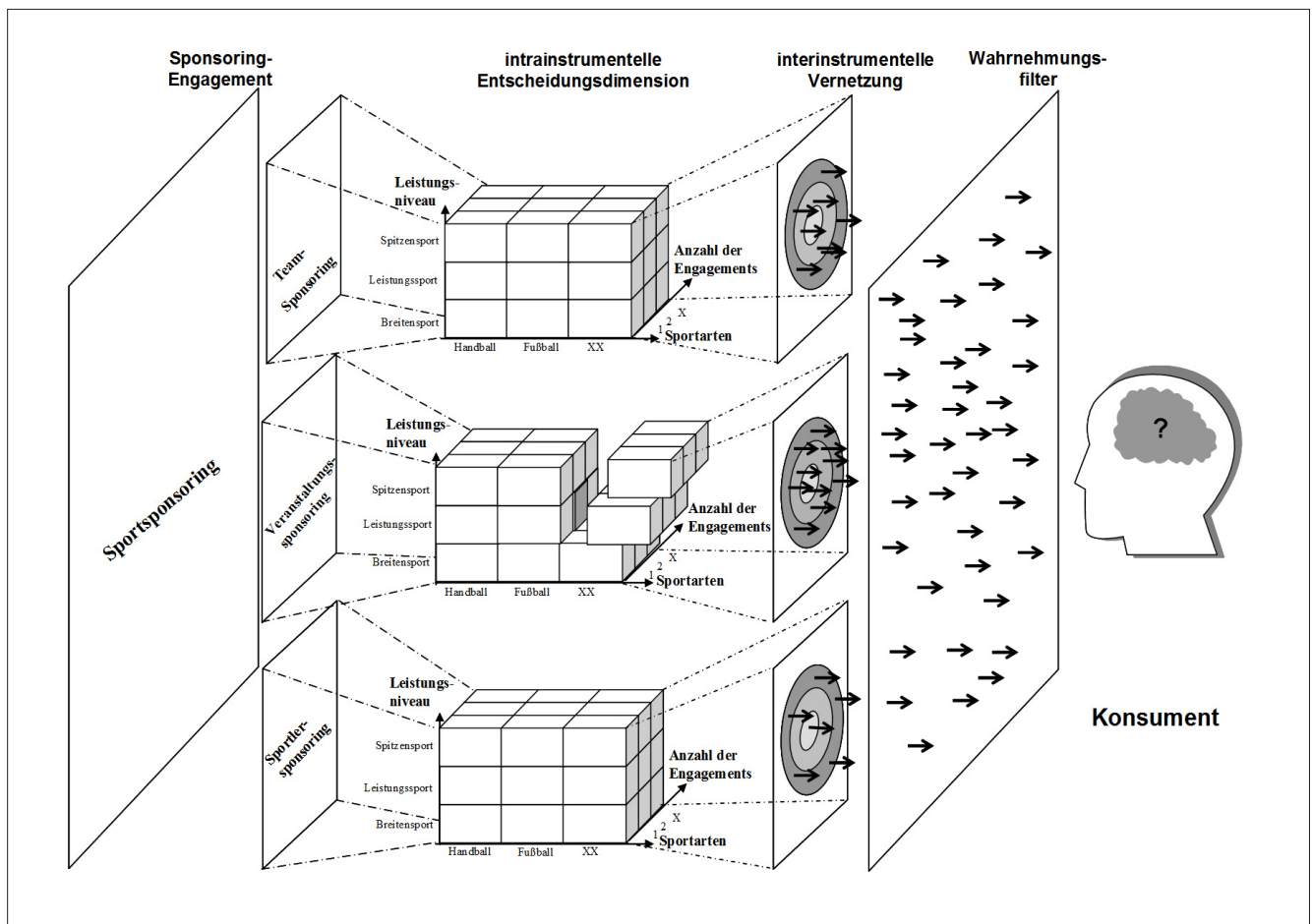


Abb. 1: Komplexität der auf die Konsumenten einfließenden Informationen durch Sport-Sponsoring eines Unternehmens (Quelle: eigene Darstellung)

Zudem konnte zunächst theoretisch begründet werden, dass die Konsumenten in diversen Rollen (z. B. als Zuschauer einer Veranstaltung vor Ort, medialer Zuschauer, aktiver Eventteilnehmer, einkaufender Konsument) in den Pre-, In-Between- und Post-Event-Phasen aufgrund der Entwicklungen des Sponsorings und vor allem des Ambush-Marketings mit einer großen Summe an Werbeaktivitäten pro Sponsor, wiederum multipliziert mit der Vielzahl der Sponsoren und der Ambusher pro Event und der Anzahl der Events im Jahr, konfrontiert werden. Die folgende Abb. 1 veranschaulicht diese Komplexität möglicher „sportlicher“ Werbeinformationen gegenüber dem Konsumenten.

Dabei stellt diese nur die Vielzahl der Informationen anhand von 3 möglichen Sport-Sponsoring-Engagements (Team-, Veranstaltungs- und Sportlersponsoring) dar. Mittels der aufgezeigten Differenzierung jeder einzelnen Möglichkeit vervielfachen sich die wahrgenommene

Informationsmenge und -ähnlichkeit.<sup>6</sup> Die Pfeile verdeutlichen die **Komplexität** der durch den Konsumenten **wahrgenommenen Werbeaktivitäten** sportbezogener Kommunikation.

Daran anschließend erfolgte die Konzeptualisierung der Konstrukte (negative Wirkungen). Zunächst bedurfte es aufgrund von Forschungslücken in der Kommunikationspolitik einer grundlegenden **theoretischen Aufarbeitung der KVV**. Entgegen bisheriger Ansätze wurde dieses Konstrukt von seinen Antezedenten (Informationsrate) und Wirkungen (Verwechslungsraten) getrennt als eigenständiges Konstrukt konzeptualisiert. Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Umweltpsychologie<sup>7</sup> wurde die *summative Konstellation an wahrgenommenen Eigenschaften* der Marketing-Stimuli der Sponsoren und Ambusher als **Informationsrate** und damit als Auslöser negativer Effekte definiert. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Forschung zur Konsumentenverwirr-

heit wurden jedoch bei der Konzeptualisierung der Informationsrate nicht nur die *Menge von Informationen*, die in einer Zeiteinheit in der Umwelt enthalten ist oder wahrgenommen wird,<sup>8</sup> sondern im Gegensatz zum ursprünglichen Ansatz weitere *qualitative* Stimuli-Eigenschaften berücksichtigt. Unter der Annahme unterschiedlicher Auswirkungen wurden zwei Variablen gebildet. Die **quantitative Informationsrate** umfasst die durch den Konsumenten wahrgenommene Vielzahl der Werbeaktivitäten. Die **qualitative Informationsrate** wird als dreidimensionales Konstrukt, bestehend aus wahrgenommener Stimuliihnlichkeit (SÄ), wahrgenommener Stimuliiunklarheit (SU) und wahrgenommener Stimulieuartigkeit (SN) konzeptualisiert.

Im Weiteren wurden erstmals sowohl der Zustand der situativen Reaktanz als auch daraus resultierende Effekte (Einstellung gegenüber Sponsoring, mangelnde Kaufbereitschaft) bewusst voneinander getrennt als negative Wirkungen der si-

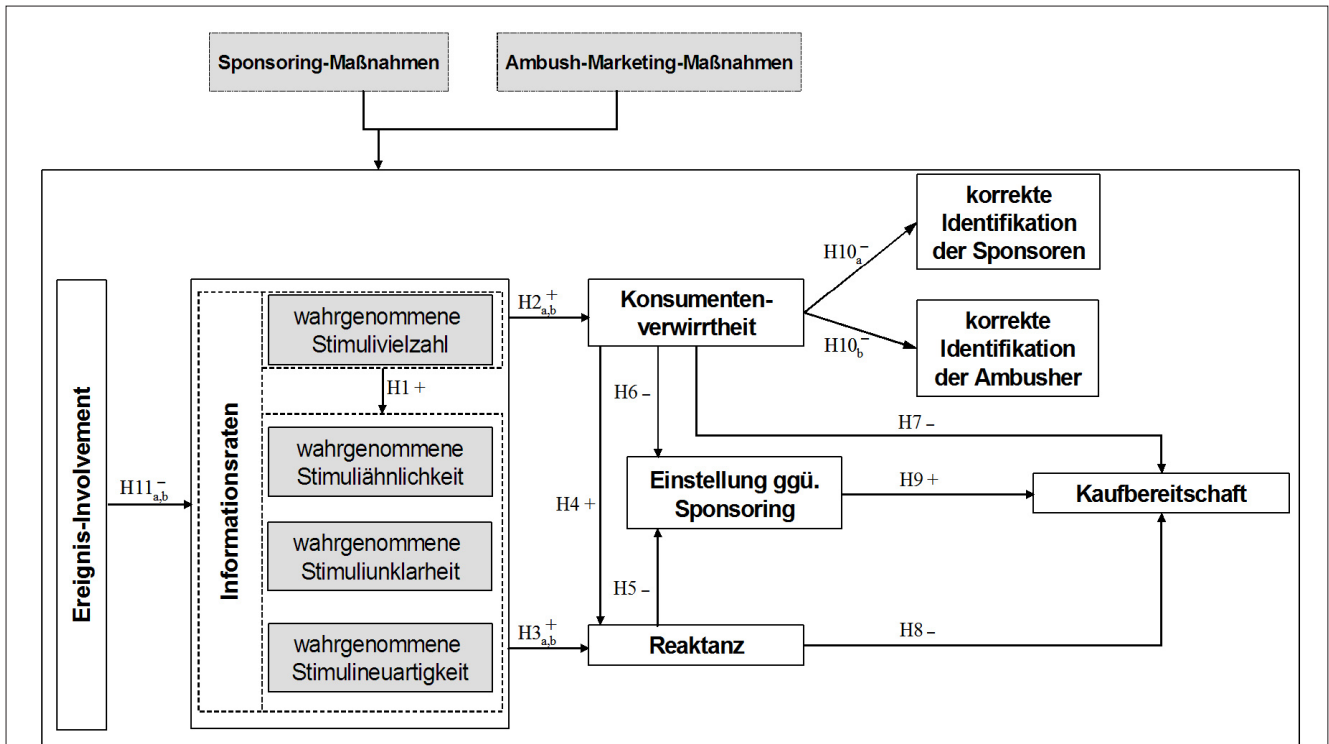


Abb. 2: Modell negativer Auswirkungen von Sponsoring- und Ambush-Marketing-Maßnahmen

tuativen Reaktanz konzeptualisiert.

Aufbauend auf den theoretischen Ausführungen wurde das in der folgenden Abb. 2 dargestellte **Modell** negativer Auswirkungen durch Sponsoring- und Ambush-Marketing-Maßnahmen systematisch hergeleitet.

Das Modell zeigt, dass die Informationsverarbeitung der Stimulieigenschaften (Informationsraten) beim Konsumenten **Konsumentenverwirrtheit** verursacht (Hypothesen H2) und der Konsument folglich nicht in der Lage ist, zwischen Sponsoren und Ambushern der Sportveranstaltung zu unterscheiden, was sich in **schlechteren Identifikationsraten** widerspiegelt (H10). Darüber hinaus wurde hergeleitet, dass die hohe Informationskomplexität durch Werbeaktivitäten der Sponsoren und Ambusher entsprechend der Theorie der psychologischen Reaktanz als Freiheitsbeschränkung empfunden und folglich ein motivationaler Zustand zur Wiederherstellung der Freiheit (**situative Reaktanz**) eintreten kann (H3). Eine weitere Erkenntnis der theoretischen Überlegungen liegt darin, dass sowohl die Reaktanz als auch die KVW weitere negative Effekte verursachen, die sich in einer **negativen Ein-**

**stellung gegenüber Sponsoring** (H5, H6) und einer **mangelnden Kaufbereitschaft** gegenüber den Produkten / Dienstleistungen der Sponsoren und Ambusher (H7, H8) zeigen. Es wurde weiterhin argumentiert, dass die Einstellung gegenüber dem Sponsoring die Kaufbereitschaft der Konsumenten gegenüber den Produkten / Dienstleistungen der Sponsoren / Ambusher (H9) beeinflussen kann. Die Wahrnehmung und Verarbeitung der Stimuli wird insbesondere vom **Ereignis-Involvement** des Konsumenten determiniert (H11).

#### Empirische Überprüfung des Strukturmodells

Ziel der empirischen Untersuchung war es, das in Abschnitt D der Arbeit entwickelte Wirkungsmodell einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Die Durchführung der Erhebung erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung als **Online-Erhebung** in der Zeit vom 12. Juni bis 12. Juli 2006 während der in Deutschland stattfindenden Fußball-WM unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens. Nach Bereinigung der Daten mittels SPSS 12.0, vor allem von unvollständig ausgefüllten Fragebögen, konnte in den weiteren Analysen eine auswert-

bare Stichprobe von n=1.882 (entspricht einer Stichprobenausschöpfung von 16 Prozent) genutzt werden.

Die **kausalanalytische Überprüfung** des entwickelten Strukturmodells erfolgte mittels SmartPLS 2.0. Insgesamt ist festzustellen, dass das aus theoretischen Überlegungen spezifizierte Modell in seinen Grundzügen kausalanalytisch bestätigt werden konnte. Es liegt eine reliable und valide Messung der einzelnen Konstrukte vor. Es wurden sowohl die Indikatorreliabilität als auch Konvergenz- und Diskriminanzvalidität bestätigt. Somit wurden in der vorliegenden Studie **neue und konsistente Messinstrumente** für die Variablen wahrnehommene Stimulivielzahl, die Dimensionen der qualitativen Informationsrate (wahrnehommene Stimuliihnlichkeit, -unklarheit, -neuartigkeit) sowie für die situative Reaktanz entwickelt. Darüber hinaus bestätigte die Prüfung mittels schätzungsorientierten, nicht-parametrischen Gütemaßen die **Güte des Gesamtmodells**. Es wurden Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten analysiert, der substanziale Erklärungsbeitrag der exogenen Variablen bestätigt und es konnte dem Modell Prognoserelevanz bescheinigt werden. Die empirischen Befunde bestätigten einen Großteil der

theoretisch gestützten **Hypothesen** (vgl. Tab. 1).

### 3. Zusammenfassung

Auch wenn sich nicht alle Hypothesen bestätigten, zeigt die Prüfung des entwickelten Modells, dass die Vielzahl und die Art der Werbemaßnahmen im Rahmen von Sportgroßereignissen, wie z. B. der Fußball-WM, negative Effekte bei den Konsumenten auslösen und somit die Zielerreichung aller Werbenden gefährdet. Zusammenfassend zeigt sich, dass sowohl die wahrgenommene Stimulivielzahl als auch die qualitativen Eigenschaften der Stimuli (wahrgenommene SÄ, SU, SN) situative Reaktanz hervorrufen, die sich im Weiteren negativ auf die Einstellung gegenüber dem Sponsoring und die Kaufbereitschaft gegenüber Produkten und Dienstleistungen aller Werbenden auswirkt. Da davon auszugehen ist, dass die Konsumenten bezüglich ihrer Kaufbereitschaft nicht zwischen Produkten der Sponsoren und Ambusher unterscheiden, wirkt sich die situative Reaktanz sowohl auf die Ziele der Sponsoren als auch auf die Ziele der Ambusher negativ aus.

Die qualitative Informationsrate führt wiederum zu Konsumentenverwirrtheit, die im Besonderen die korrekte Identifikation der Sponsoren negativ beeinflusst. Die Ergebnisse belegen, dass die Konsumenten aufgrund der Vielzahl der veranstaltungsbezogenen Kommunikationsmaßnahmen grundsätzlich nicht mehr zuordnen können, wer mit dem Event überhaupt assoziiert ist. Somit findet als **negative Auswirkung für beide Parteien** u. U. der von beiden Seiten angestrebte Imagetransfer<sup>9</sup> in den Köpfen der Konsumenten nicht oder nur unzureichend statt. Folglich gefährden die zahlreichen Werbemaßnahmen im Rahmen einer Großveranstaltung mit medialer Bedeutung sowohl die Ziele der Sponsoren als auch die der Ambusher gleichermaßen. In der Arbeit werden demzufolge **konkrete Handlungsempfehlungen für Sponsoren, Ambusher und Veranstalter** abgeleitet.

	Abgeleitete Hypothese	Pfad	Ergebnis
<b>Prüfung der unmittelbaren Wirkung der Informationsraten</b>			
<b>H1</b>	und Menge Je höher die wahrgenommene quantitative Informationsrate ist, desto höher ist die wahrgenommene qualitative Informationsrate.	0,680	bestätigt
<b>H2a</b>	Je höher die wahrgenommene quantitative Informationsrate ist, desto höher ist die wahrgenommene KVW.	-0,067	nicht bestätigt
<b>H2b</b>	Je höher die wahrgenommene qualitative Informationsrate ist, desto höher ist die wahrgenommene KVW.	0,518	bestätigt
<b>H3a</b>	Je höher die wahrgenommene quantitative Informationsrate ist, desto höher ist die situative Reaktanz.	0,350	bestätigt
<b>H3b</b>	Je höher die wahrgenommene qualitative Informationsrate ist, desto höher ist die situative Reaktanz.	0,211	bestätigt
<b>Prüfung der Zusammenhänge der negativen Effekte der Informationsraten</b>			
<b>H4</b>	Je höher die wahrgenommene KVW ist, desto höher ist die situative Reaktanz.	0,087	nicht bestätigt
<b>H5</b>	Je höher die situative Reaktanz ist, desto negativer ist die Einstellung gegenüber Sponsoring.	0,341	bestätigt
<b>H6</b>	Je höher die KVW ist, desto negativer ist die Einstellung gegenüber Sponsoring.	-0,026	nicht bestätigt
<b>H7</b>	Je höher die KVW ist, desto geringer ist die Kaufbereitschaft gegenüber den Produkten/ Dienstleistungen der werbenden Unternehmen.	0,038	nicht bestätigt
<b>H8</b>	Je höher die situative Reaktanz ist, desto geringer ist die Kaufbereitschaft gegenüber den Produkten/Dienstleistungen der werbenden Unternehmen.	0,835	bestätigt
<b>H9</b>	Je negativer die Einstellung gegenüber dem Sponsoring ist, desto geringer ist die Kaufbereitschaft gegenüber den Produkten/Dienstleistungen der werbenden Unternehmen.	0,016	nicht bestätigt
<b>H10a</b>	Je höher die wahrgenommene Konsumentenverwirrtheit ist, desto geringer ist die korrekte Identifikationsrate der Sponsoren	-0,393	bestätigt
<b>H10b</b>	Je höher die wahrgenommene Konsumentenverwirrtheit ist, desto geringer ist die korrekte Identifikationsrate der Ambusher.	-0,118	bestätigt
<b>Prüfung des Involvement-Effektes auf die Informationsraten</b>			
<b>H11a</b>	Je höher das ereignisspezifische Involvement ist, desto geringer ist die wahrgenommene quantitative Informationsrate.	-0,336	bestätigt
<b>H11b</b>	Je höher das ereignisspezifische Involvement ist, desto geringer ist die wahrgenommene qualitative Informationsrate.	-0,021	nicht bestätigt

Tab. 1: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

1996; MCKELVEY 1994; MEENAGHAN 1994, 1998; PAYNE 1998; SANDLER/SHANI 1989, 1993; SHANI/SANDLER 1998; TOWNLEY/HARRINGTON/COUCHMAN 1998

<sup>3</sup> Vgl. BRUHN/AHLERS 2003; MCDANIEL/KINNEY 1998; MEENAGHAN 1998; SANDLER/SHANI 1989, 1993; SHANI/SANDLER 1998

<sup>4</sup> Vgl. ATKINSON/SHIFFRIN 1968; CACIOPPO/PETTY/MORRIS 1983; CRAIK/LOCKHART 1972; JACOBY/PELLER/KOHN 1974; MALHOTRA 1984; MALHOTRA/JAIN/LAGAKOS 1982; PETTY/CACIOPPO 1983

<sup>5</sup> Vgl. z. B. HA 1996; HA/MCCANN 2008; MANDESE 1992; MORD/GILSON 1985; PIETERS/BIJMOLT 1997; PILLAI 1990; RAY/WEBB 1986; RIEBES/DAWES 2006; RODGERS/THORSON 2000; WEBB/RAY 1979

<sup>6</sup> Eine weitere Vervielfachung der Informationsmenge entsteht, wenn die einzelnen Unternehmen (jeweils als Sponsoren oder Ambusher) noch weitere Sponsoringarten wie z. B. Kultur- oder Bildungssponsoring nutzen, die ebenfalls in inter- und intrainstrumentelle Dimensionen gegliedert werden können.

<sup>7</sup> Vgl. MEHRABIAN/RUSSELL 1974

<sup>8</sup> Vgl. MEHRABIAN 1978, S. 16

<sup>9</sup> Vgl. GWINNER 1997

<sup>1</sup> Vgl. z. B. CORNWELL ET AL. 2006

<sup>2</sup> Vgl. BRUHN/AHLERS 2003; LYBERGER/MCCARTHY 2001; MCDANIEL/KINNEY

# Die Handymastensteuer – eine neue Einnahmequelle der Gemeinden<sup>1</sup>

Von Dr. jur. Susann Funke



*Dr. Susann Funke bestand beide Staatsexamen mit Prädikat. Zunächst war sie als freie Mitarbeiterin in der Rechtsabteilung der European Energy Exchange AG beschäftigt. Seit Oktober 2008 ist sie als Rechtsanwältin tätig.*

Die Dissertation beschäftigt sich mit der Besteuerung von Mobilfunkantennen, aus den Medien besser bekannt als Mobilfunkmasten- oder Handymastensteuer.

Aufhänger der Arbeit ist die kommunale Besteuerung der Mobilfunkmasten in belgischen Gemeinden seit 1997/1998 und die im Jahre 2005 geplante Besteuerung der Mobilfunkmasten in Niederösterreich. Motivation für die Erhebung der Mobilfunkmastensteuer war zum einen die Konzentration der Mastenstandorte zur Verhinderung der weiteren Verschandelung des Stadt- und Landschaftsbilds und zum anderen durch die Konzentration der Standorte auch eine mögliche weitere gesundheitliche Beeinflussung der Bevölkerung durch elektromagnetische Strahlung zu verhindern bzw. einzudämmen.

Unter Strahlenschutzgesichtspunkten sind die Mobilfunkmasten in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit geraten. Zur Errichtung einer Infrastruktur für das neue UMTS-Netz

werden in den nächsten Jahren ca. weitere 80.000 Mobilfunkmasten errichtet. Nach einer im Auftrag des Bundesamtes für Strahlenschutz jährlich durchgeführten bundesweiten Umfrage von 2003 bis 2006 zeigten sich 30 Prozent der Bevölkerung stark besorgt im Hinblick auf hochfrequente elektromagnetische Felder. Neben den thermischen Effekten wie der Erwärmung des Körpergewebes durch die Strahlenexposition, geraten zunehmend auch die weitgehend unerforschten athermischen Effekte, wie die Förderung von Krebs oder negative Auswirkungen auf das Schlafverhalten, in den Blickpunkt von Wissenschaft und Öffentlichkeit. Eine gesundheitliche Schädigung der Bevölkerung durch elektromagnetische Felder der Mobilfunkkommunikation ist nach derzeitigem Wissensstand zwar (noch) nicht bewiesen, aber auch nicht völlig ausgeschlossen.

Unter diesen Aspekten kann die Mobilfunkmastensteuer auch zu Lenkungszwecken eingesetzt werden. Die Erhebung von Steuern durch den Staat dient natürlich in erster Linie der Einnahmeerzielung. Der eigentliche Hauptzweck der Finanzierung von Staatsaufgaben kann dabei allerdings soweit zurücktreten, dass er nur noch Nebenzweck ist und umgekehrt der eigentliche Nebenzweck in den Vordergrund tritt. Die von einer solchen Abgabenerhebung ausgehende Lenkungswirkung soll den Steuerpflichtigen dahingehend beeinflussen, dass er sich entsprechend dem jeweiligen Lenkungszweck verhält. Umweltabgaben sollen einen Beitrag dazu leisten, der Übernutzung von Umweltressourcen durch eine Verteuerung entgegen zu wirken, indem durch lenkende Abgaben bisher unentgeltlich nutzbare Umweltgüter durch eine Verteuerung verknappt werden. Lenkungsabgaben wie die Mobilfunkmastensteuer arbeiten also mit einem finanziellen Anreiz, ohne ein bestimmtes Verhalten verbindlich vorzuschreiben. Insbesondere bei einer degressiven Ausgestaltung des Steuertarifs können die Mobilfunkbetreiber dahingehend beeinflusst werden, ihre Masten-

standorte untereinander zu koordinieren und Standorte gemeinsam zu nutzen.

Ferner vermögen Gemeinden mit der Mobilfunkmastensteuer in der Tat eine neue Einnahmequelle zu schaffen. Das setzt voraus, eine entsprechende Abgabensatzung zu erlassen. Im Gegensatz zu anderen gemeindlichen „Bagatellsteuern“ zeichnet sich die Mobilfunkmastensteuer jedoch dadurch aus, dass den Gemeinden aufgrund der wachsenden Zahl der Mobilfunkantennen ein hohes Ertragsvolumen zufließt und sie daher eigentlich gar keine Bagatellsteuer mehr ist. Zudem bringt sie durch die geringe Anzahl von (bis zu vier!) Steuerpflichtigen und der leichten Überprüfbarkeit der Anzahl von Mobilfunkantennen durch die Errichtung vorgeschalteter baurechtlicher Anzeige- oder Genehmigungsverfahren nur einen geringen Verwaltungsaufwand mit sich.

Weitere Informationen zur Mobilfunkmastensteuer erhalten Sie unter [www.mobilfunkmastensteuer.de](http://www.mobilfunkmastensteuer.de).

<sup>1</sup> Dissertation bestellbar unter [www.verlagdrkovac.de/3-8300-4676-6.htm](http://www.verlagdrkovac.de/3-8300-4676-6.htm).



*Mobilfunkantennen als neues Objekt der Besteuerung*

---

# Die Berücksichtigung sozialer Belange im Recht der öffentlichen Auftragsvergabe

von Dr. jur. Ipek Ölcüm

I. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Fragestellung: *In welchem Rahmen und mit welchen Instrumentarien „soziale Belange“ bei der Vergabe öffentlicher Aufträge Berücksichtigung finden können?*

Neben anderen wesentlichen Problemen im öffentlichen Auftragswesen kristallisiert sich bei einer näheren Betrachtung des Vergaberechts die Frage heraus, ob, unter welchen Voraussetzungen und gegebenenfalls in welchem Umfang das Recht der Auftragsvergabe seitens öffentlicher Auftraggeber einer – zumindest partiellen – politischen Instrumentalisierung zugänglich ist. Dabei geht es darum, ob und wie weit der Staat, wie dies oftmals zu geschehen scheint, über den Preis des Produkts hinaus bei der Vergabe auch soziale, ökologische, strukturpolitische und wirtschaftsethische Kriterien berücksichtigen darf oder gar muss. Es geht somit im Kern um die Verfolgung von „Sekundärzwecken“ (Benedict) im öffentlichen Beschaffungswesen und damit um die Bewältigung der Dilemmata, welche sich aus dem Spannungsgeflecht zwischen der normativen Orientierung des Vergabeverfahrens am Wettbewerbsprinzip einerseits und andererseits dem Umstand ergeben, dass die für die Beschaffung zuständigen Entscheidungsträger im Lichte der ihnen zugewiesenen administrativen Gestaltungsbefugnis nicht nur dem Gebot ökonomischer Effizienz, sondern darüber hinaus den normativ verankerten Handlungsgeboten sozialer Daseinsvorsorge unterliegen (Art. 3 Abs. 3 S. 2, Art. 20, 28 GG).

Der Arbeit liegt die These zu Grunde, dass insbesondere die Berücksichtigung, der „sozialen Belange“, auf bestimmten Ebenen des Vergabeverfahrens – vor allem in Anbetracht der Art. 19, 23, 26 Vergabekoordinierungsrichtlinie (VKR)<sup>1</sup> – als nicht schlechthin unzulässig anzusehen sind. Vielmehr lösen sie besondere Verfahrensanforderungen aus. Nunmehr regelt auch § 97 Abs. 4 GWB<sup>2</sup>, der Art. 26 VKR umsetzt, dass die Berücksichtigung

sozialer Belange als Ausführungsbedingungen zulässig sind.

Der Schwerpunkt der Untersuchung richtet sich auf die Ausarbeitung und Klassifizierung der verschiedenen Sekundärzwecke, die europarechtlichen Anforderungen und die Umsetzung der neuen Vergaberichtlinien in nationales „deutsches“ Recht. Die Arbeit beginnt mit der Darstellung der Grundlagen und den Rechtsquellen der öffentlichen Auftragsvergabe. Nachdem hierdurch ein Einblick in die Bedeutung und die Funktionsweise des Vergabeverfahrens gegeben wird, werden die Sekundärzwecke sowie die Anforderungen und die Schranken, innerhalb derer diese berücksichtigt werden können, genauer untersucht. Zum Ende der Arbeit wird die Transformationsleistung des Bundesgesetzgebers in Bezug auf die VKR und Sektorenkoordinierungsrichtlinie 2004/17/EG (SKR) dargestellt, um dann anschließend mit den Abschlussthesen sowohl einen Ausblick zu verschaffen als auch zu enden.

Die wettbewerbliche Ausrichtung und Umsetzung der öffentlichen Auftragsvergabe ist sowohl in Deutschland als auch in Europa durchgängige Regel, die Berücksichtigung „außerwettbewerblicher“ Orientierungsvorgaben stellt allenfalls die im Einzelfall in Betracht kommende und zu legitimierende Ausnahme dar.

In der Praxis wurde die öffentliche Auftragsvergabe bis zur Neuregelung des deutschen Vergaberechts durch das 8. VgRÄG vom 28. August 1998<sup>3</sup> weithin zur Förderung von öffentlichen Belangen genutzt. Dabei wurden die Sekundärkriterien durch spezielle Auswahlkriterien in das Vergabeverfahren eingebracht. Grundlage dieser Auswahlkriterien waren zumeist verwaltungsinterne Anweisungen, deren Anzahl und Geltung aufgrund ihrer Vielzahl kaum mehr zu überblicken waren. Nach § 97 Abs. 4 HS 2 GWB können vergabefremde Kriterien oberhalb der Schwellenwerte nunmehr nur noch

aufgrund eines Bundes- oder Landesgesetzes in das Vergabeverfahren eingebracht werden.

Trotz der Neuregelung des § 97 Abs. 4 GWB dürfte die zuvor bestehende Unklarheit, ob und wie Sekundärzwecke in ein Vergabeverfahren sowohl ober- als auch unterhalb der oben genannten Schwellenwerte einbezogen werden dürfen, noch nicht zur Gänze beseitigt sein.

Anlass dieser Untersuchung waren nicht nur die Streitigkeiten in der Literatur über die Berücksichtigungsfähigkeit und die daraus resultierende Rechtsunsicherheit. Auch die neuen Richtlinien und deren Umsetzung in das nationale deutsche Recht boten Diskussionsraum.

Methodischer Ausgangspunkt der Untersuchung ist die wirtschaftliche, politische sowie integrationspolitische Bedeutung des öffentlichen Auftragswesens für den europäischen Binnenmarkt. Insbesondere im Bereich des sekundären Gemeinschaftsrechts ist – beflügelt durch die Rechtsprechung des EuGH<sup>4</sup> – ein gesteigertes Harmonisierungsbedürfnis zu beobachten, das sich in den neuen Vergaberichtlinien widerspiegelt.

Ziel der Arbeit war einerseits, die Berücksichtigungsfähigkeit von „sozialen Belangen“<sup>5</sup> nach der VKR aus deutscher und europäischer Perspektive zu klären und andererseits herauszuarbeiten, welche Gestaltungsmöglichkeiten sich dem deutschen Gesetzgeber hierdurch eröffneten.<sup>6</sup> Dabei wurden die „Sekundärzwecke“ differenzierend betrachtet, denn nur so konnte die Komplexität der Problematik erfasst und mithin einer Lösung zugeführt werden.

II. Im Ergebnis hat die Arbeit Möglichkeiten und Grenzen der Berücksichtigungsfähigkeit sozialer Belange auf deutscher und europäischer Ebene untersucht. Danach lassen sich zusammenfassend folgende Ergebnisse für die Einbezie-

hung aus deutscher Sicht formulieren: Öffentliche Aufträge müssen wegen ihres – fast immer vorhandenen – Zwangsbedarfscharakters ohnehin vergeben werden. Insofern empfiehlt es sich, von den Berücksichtigungsmöglichkeiten in Bezug auf soziale Belange Gebrauch zu machen. Mit anderen Worten: Sie neben ihrer klassischen Funktion als Instrument der Bedarfsdeckung in konkret definierten Grenzen in den Dienst staatlicher und kommunaler Sozial- und Gesellschaftspolitik zu stellen.

In Deutschland und anderen Mitgliedstaaten wurden und werden diese Möglichkeiten in den Bereichen der Konjunktursteuerung eingesetzt, aber auch in der Arbeits-, Ausbildungsförderungs-, Ausländer-, Entwicklungshilfe-, Frauenförderungs-, Gleichstellungs-, Haushalts-, Industrie-, Regional-, Sozial-, Tarifvertrags-, Umweltschutz-, Verteilungs- und Wettbewerbspolitik.

Durch die Nachfrage der öffentlichen Auftraggeber nach Produkten, die bestimmten sozialen, ökologischen, ethischen und nachhaltigen Kriterien entsprechen, wird bei potentiellen Bewerbern ein Problembewusstsein geschaffen, so dass Hersteller sich Gedanken darüber machen, wie sie die Einhaltung von Sozial-, Arbeitsschutz- und Umweltgesetzen in der weltweiten Produktionskette sicherstellen können. Insofern hat die staatliche Nachfrage bezüglich sozial- und gesellschaftspolitisch gewünschter Veränderungen auch eine katalytische Funktion. Bezüglich protektionistischer Ziele sind dem GPA wie auch dem Gemeinschaftsrecht strikte Vorgaben, die eine Einbeziehung nicht erlauben, zu entnehmen.

Liberalisierungen führen im Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge auch dazu, dass der Staat sich immer mehr aus dem Wirtschaftsgeschehen zurückzieht. Trotz des steigenden Maßes der Liberalisierungen hat er aber auch weiterhin seiner Verantwortung für das Wirtschaftsgeschehen nachzukommen. Öffentliche Auftraggeber entscheiden im Rahmen ihrer Finanzverantwortung grundsätzlich frei darüber, welche Leistungen sie einkaufen, um ihren wirtschaftlichen Bedarf zu decken. Daher können öffentliche Auftraggeber nicht nur die Wirtschaftlichkeit

eines Angebots im engeren Sinne, sondern auch soziale Belange berücksichtigen.

Aus nationaler haushaltsrechtlicher Sicht erscheint der Zielkonflikt zwischen der Einbeziehung sozial- und gesellschaftspolitischer Belange und einer sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung lösbar, indem die verfolgten sozialen Belange hinreichend spezifiziert werden. Bei der Formulierung der sozialen Belange ist insbesondere auf eine Kompatibilität mit den vergaberechtlichen Grundsätzen des Wettbewerbs, der Transparenz und der Gleichbehandlung bzw. der Nichtdiskriminierung zu achten. Das gegen die Zulässigkeit der Berücksichtigung sozialer Belange angeführte Argument der Ineffizienz ist kein tragendes Argument. Vielmehr könnte lediglich eine inflationäre, aber nicht eine vernünftige Berücksichtigung sozialer Belange zu einer Ineffizienz führen sowie Transparenz und Wettbewerb unterminieren. Auch das häufig angeführte Argument der Intransparenz ist nicht haltbar, solange die „sozialen Belange“ pflichtgemäß bekannt gemacht und dokumentiert werden und somit überprüft werden können. Insofern führt die Einbeziehung sozialer Belange auch nicht zu einer gesteigerten Korruptionsanfälligkeit. Der Europäische Gesetzgeber hat in der VKR auf den Zielkonflikt reagiert, indem er ausdrücklich die Berücksichtigung von sozialen Belangen in Form von Ausführungsbedingungen vorgesehen hat. So wurden Möglichkeiten zur Berücksichtigung von sozialen Belangen geschaffen, die nach dem früheren sekundären Gemeinschaftsrecht weder als Eignungsnach als Zuschlagskriterien berücksichtigt werden konnten. Darüber hinaus können soziale Belange begrenzt auch im Rahmen der technischen Spezifikationen wie auch im Rahmen der Festlegung der Zuschlagskriterien Berücksichtigung finden. Allerdings müssen diese Anforderungen dann mit dem Auftragsgegenstand in Zusammenhang stehen. Ausführungsbedingungen bedürfen keines Auftragszusammenhangs.

Durch die nunmehr europarechtskonforme Formulierung des § 97 Abs. 4 GWB sollte den öffentlichen Auftraggebern die Einbeziehung zusätzlicher Bedingungen sozialer Art für die Ausführung des Auf-

trags zumindest oberhalb der Schwellenwerte ermöglicht werden. Hieraus ergibt sich keine Verpflichtung, sondern lediglich ein Spielraum für die Berücksichtigung sozialer Belange im öffentlichen Auftragswesen. Damit ist allerdings der Rechtsunsicherheit der vergebenden Stellen noch kein Ende gesetzt. Denn zur Rechtsklarheit bedarf es vor allem einer gesetzlichen Definition dessen, was soziale Belange sind. Der Begriff der „sozialen Belange“ hat trotz mannigfaltiger Erwähnung bisher weder in der EU und noch in Deutschland eine Definition erfahren. Eine beispielhafte und nicht abschließende Aufzählung dessen, was im Regelfall unter eine solche Definition subsumierbar ist, würde für die Vergabestellen mehr Klarheit und somit mehr Rechtssicherheit für die Einbeziehung sozialer Belange bringen.

Inzwischen liegt eine veröffentlichte Fassung der Dissertation im Verlag Duncker&Humblot vor.

---

<sup>1</sup> Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge (ABIEU Nr. L 134 vom 30. April 2004, S. 114).

<sup>2</sup> Vgl. BGBl. 2009 I, S. 790.

<sup>3</sup> Inkrafttreten gem. § 4 VgRÄG am 1. Januar 1999.

<sup>4</sup> Zuletzt im Fall Ruffert.

<sup>5</sup> Vgl. die Interpretierende Mitteilung der Kommission vom 15.10.2001 über die Auslegung des gemeinschaftlichen Vergaberechts und die Möglichkeiten zur Berücksichtigung sozialer Belange bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, KOM (2001) 566 endg.

<sup>6</sup> Siehe hierzu auch: Verschlinkung des Vergaberechts, BT-Drucks 15/2753 vom 24.3.2004.



---

# Erfolgsfaktoren von Sanierungen

## Eine kausalanalytische Untersuchung mit dem Partial Least Squares-Verfahren

von Dr. rer. pol. Lennart Schley

### I. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die betriebswirtschaftliche Forschung wird ihrer Aufgabe der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Bewältigung von Unternehmenskrisen nur ansatzweise gerecht. Der Schwerpunkt der Forschung lag lange Zeit auf der Krisenursachen- und Krisenprognoseforschung. Die Auseinandersetzung mit der Bewältigung von Krisen wurde dagegen lange Zeit vernachlässigt, so dass nur unzureichende Kenntnisse bspw. über die Sanierungsbeiträge zielgerichteter Maßnahmen in Krisensituationen existieren. Die Ursachen dieses Forschungsdefizits ist den zahlreichen repräsentativen, quantitativen Studien zur erfolgreichen Unternehmenssanierung größtenteils gemein: eine häufig unzulängliche Systematisierung und wissenschaftliche Fundierung sowie eine fehlende Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen zwischen relevanten Einflussparametern. Dieser Missstand wird zusätzlich durch widersprüchliche Ergebnisse in einigen Arbeiten verstärkt, so dass die Gültigkeit existierender Ergebnisse zum Krisenmanagement teilweise anzuzweifeln ist. Die mangelnde Aussagekraft der bisherigen Erkenntnisse als grundlegendes Defizit der Sanierungsliteratur kann zusammenfassend auf die in existierenden Untersuchungen nicht ausreichend berücksichtigte Komplexität des Krisenmanagements zurückgeführt werden.

Dieses Forschungsdefizit greift die vorliegende Arbeit auf, wobei die Komplexität von Sanierungen durch eine untersuchungsgerechte Systematisierung von Sanierungsmaßnahmen und Kontextvariablen sowie durch die Anwendung von Strukturgleichungen als multivariate Analysemethode angemessen berücksichtigt wird. Strukturgleichungsmodelle haben sich in den letzten Jahren als Quasi-Standard bei der Erforschung komplexer Zusammenhänge in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften durchgesetzt und werden somit auch in der vorliegenden

Arbeit verwendet. Die Systematisierung der Sanierungsmaßnahmen erfolgt gemäß ihrer jeweiligen Wirkung und anschließender Verdichtung zu einem Maßnahmen- bzw. Sanierungstyp unter Berücksichtigung der Ziele einer Sanierung. Darauf folgt die Aufstellung von Hypothesen über die Beziehungen zwischen Sanierungstypen, unternehmensrelevanten Umweltbedingungen und dem Sanierungserfolg für a priori als erfolgreich saniert klassifizierte Unternehmen und deren Überprüfung mittels einer konfirmatorischen Untersuchung. Ein Vergleich mit einer ebenfalls a priori definierten Gruppe nicht erfolgreich sanierter Unternehmen soll Aufschluss über Erfolgsfaktoren einer Unternehmenssanierung liefern.

Der angestrebte wissenschaftliche Erkenntniszuwachs dieser Arbeit besteht in der Bestimmung des Sanierungsbeitrags verschiedener Sanierungstypen im unternehmensspezifischen Kontext von Krisenunternehmen. Auf Basis einer kausalanalytischen Untersuchung mittels linearer Strukturgleichungsmodelle sollen dabei folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen Sanierungstypen, unternehmensrelevanten Kontextparametern und dem Sanierungserfolg eines Unternehmens?
- Welchen Sanierungsbeitrag leisten einzelne Maßnahmen und Maßnahmenbündel für eine erfolgreiche Sanierung?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Unternehmenssanierung?

### II. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel, von denen die Kapitel drei bis fünf die Hauptteile der Arbeit bilden.

Nach einem einführenden Kapitel wird im zweiten und dritten Kapitel der theoretische Bezugsrahmen für die Untersuchung aufgestellt. Dafür werden zunächst



Herr Lennart Schley ist als Restrukturierungsberater bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG tätig und begleitet Unternehmen im Rahmen von Sanierungen vor und nach der Insolvenz.

im zweiten Kapitel die wesentlichen Grundlagen von Unternehmenskrisen wie deren Verlauf, Ursachen und Wirkungen erarbeitet. Dieser Teil gibt einen Überblick über bisherige Erkenntnisse der Krisenforschung und verdeutlicht die Notwendigkeit für ein effizientes Krisenmanagement.

Das dritte Kapitel stellt den aktuellen Forschungsstand zu Sanierungen dar, in dessen Kontext die vorliegende Arbeit schwerpunktmäßig einzuordnen ist. Zunächst wird die Unternehmenssanierung in einen theoretischen Bezugsrahmen eingebunden, um darauf aufbauend die relevanten Dimensionen einer Sanierung zu erläutern. Hierzu werden theoretische und empirische Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung dieser für den Sanierungserfolg relevanten Dimensionen vorgestellt sowie erkennbare Forschungsdefizite beschrieben. Diese Ausführungen bilden die theoretisch inhaltlichen Grundlagen zur Aufstellung eines kausalen Beziehungsmodells für Sanierungen, anhand dessen Erfolgsfaktoren identifiziert werden sollen.

Im vierten Kapitel dieser Arbeit werden zuerst die inhaltlichen und methodischen Grundlagen zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren dargestellt. Nach Auswahl der zur Beantwortung der Forschungsfragen geeigneten Analyseverfahren des Partial Least Squares (PLS)-Verfahrens wird dessen Funktionsweise detailliert beschrieben. Diese Ausführungen bilden den konzeptionellen Ausgangspunkt für die Aufstellung des Untersuchungsmodells.

Im fünften Kapitel wird auf Basis vorhandener Erkenntnisse zur Bewältigung von Krisen sowie unter Zuhilfenahme allgemeiner organisationstheoretischer Aspekte ein Untersuchungsmodell zur Erklärung des Sanierungserfolgs aufgestellt. Die in diesem Zusammenhang aufgestellten Kausalhypothesen hinsichtlich der gegenseitigen Wirkungsbeziehungen der Modellelemente werden mit empirischen Daten überprüft. Dabei ermöglicht eine differenzierte Ergebnisauswertung die Identifizierung sanierungsspezifischer Erfolgsfaktoren, die einen Beitrag zur Erforschung von Unternehmenssanierungen leisten können.

Die anschließende Diskussion der Ergebnisimplikationen für Theorie und Praxis bildet den Schluss der Arbeit. Hierbei werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das aufgestellte Untersuchungsmodell zur Bearbeitung weiterführender Fragestellungen modifiziert werden kann sowie neueste Weiterentwicklungen der PLS-Methodik integrierbar wären.

### III. Ergebnisse der Arbeit

Als Ergebnis des dritten Kapitels steht maßgeblich die Herleitung der für eine Sanierung relevanten Faktoren: unternehmensinterne und -externe Rahmenbedingungen, Sanierungsmaßnahmen sowie der Sanierungsprozess. Dabei wurden der Market-based View bzw. der Resource-based View als Grundlage für die Herausarbeitung der relevanten Rahmenbedingungen sowie deren Integration verwendet. Weiterhin wurden die Sanierungsmaßnahmen in strategische (auf Unternehmens- und Geschäftseinheitenebene), leistungs- und finanzwirtschaftliche Aktivitäten untergliedert und deren einzelnen Zielsetzungen herausgestellt: der Aufbau neuer bzw. die Wiederherstellung alter Erfolgspoten-

ziale, die Steigerung der Ertragskraft sowie die Vermeidung des Eintritts insolvenz-auslösender Tatbestände. Im Anschluss daran erfolgte die Vorstellung eines situativen Modells des Sanierungsprozesses, das als Basis für die weiteren Analysen diente. In diesem Zusammenhang sind die Grundlagen für die Beantwortung der Forschungsfrage nach den gegenseitigen Abhängigkeiten der relevanten Faktoren einer Sanierung geschaffen worden. Zum Abschluss des Kapitels wurden die Defizite des bisherigen Standes der Sanierungsforschung aufgezeigt und als Ansatzpunkte für die nachfolgende Untersuchung herausgestellt.

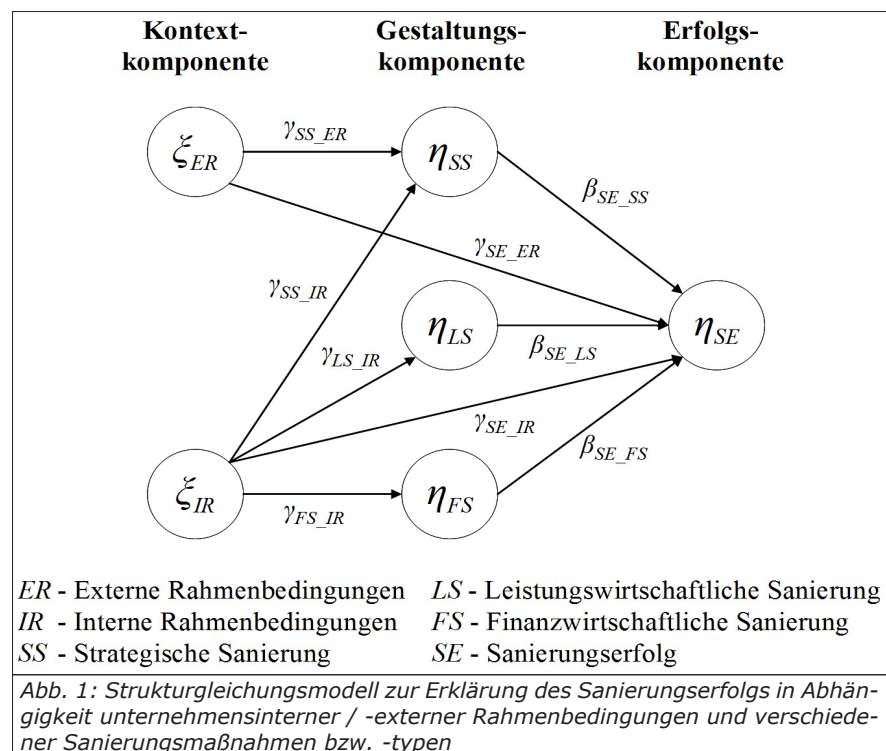
Im vierten Kapitel wurden das Ziel, instrumentelle Ansätze und bisherige Ergebnisse der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung dargelegt. Basierend auf dem Vergleich verschiedener statistischer Instrumentarien zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren wurde die multivariate Methode der Strukturgleichungssysteme als geeignet befunden. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Gegenüberstellung der verfügbaren Algorithmen zur Lösung von Strukturgleichungssystemen. Die Entscheidung zur Verwendung des PLS-Algorithmus erfolgte auf Basis der Zweckmäßigkeit dieses Verfahrens für die Untersuchung und erforderte eine anschließende detaillierte Beschreibung der

dabei zu beachtenden Gütekriterien.

Als ein Kernergebnis des fünften Kapitels ist die Konzipierung eines Strukturgleichungsmodells zur Erklärung des Sanierungserfolgs zu nennen, das maßgeblich auf den Erkenntnissen des dritten Kapitels beruht.

Die Lösung des Modells mit dem PLS-Algorithmus und die in diesem Zusammenhang erhaltenen Güteerkmale bescheinigten dem Modell ausreichende statistische Reliabilität und Validität. Die Interpretation der einzelnen Modellparameter zeigte, dass eine erfolgreiche Sanierung nicht auf der Umsetzung einzelner Maßnahmen beruht und diese somit in Anlehnung an die Forschungsfragen nicht als Erfolgsfaktoren gelten können. Zusätzlich konnte keinerlei erfolgswirksamer Effekt der jeweiligen Rahmenbedingungen der Sanierungsfälle nachgewiesen werden. Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass das bisherige Verständnis des Ablaufs einer Sanierung nicht bestätigt werden konnte:

Ursprünglich wurde eine Abhängigkeit der Umsetzungsreihenfolge von Maßnahmen im Sanierungsprozess derart postuliert, dass die erfolgreiche Umsetzung von finanz- und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung von strategischen



---

Maßnahmen wäre. Statt der zwei aufeinanderfolgenden, voneinander abhängigen Phasen wurde eine jeweils simultane Umsetzung finanzwirtschaftlicher und strategischer zum Sanierungsbeginn bzw. leistungswirtschaftlicher und strategischer Maßnahmen zum Sanierungsende nachgewiesen. Die unterschiedlichen Sanierungstypen wurden in diesem Zusammenhang nie in gleicher Intensität, jedoch stets kombiniert und gleichzeitig umgesetzt. Somit kann eine erfolgreiche vorherige Umsetzung finanz- und leistungswirtschaftlicher Sanierungsmaßnahmen zur Abwehr der akuten Existenzgefährdung und zur Steigerung der Ertragskraft nicht als allgemeingültige Voraussetzung für die Umsetzung strategischer Maßnahmen gelten. Vielmehr hat sich die mehr oder weniger gleichzeitige Adressierung der Krisensymptome mit allen Maßnahmenarten entgegen der herrschenden wissenschaftlichen Meinung als relevant für den

Sanierungserfolg erwiesen. Somit konnte in Anlehnung an die aufgestellten Forschungsfragen die Umsetzungsreihenfolge der Sanierungstypen im Rahmen des Sanierungsprozesses als Erfolgsfaktor einer Sanierung festgestellt werden.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen strategischer Maßnahmen nicht sofort sanierungsrelevant waren, jedoch infolge deren konsequenter Umsetzung an Bedeutung gewannen. Des Weiteren waren die frühzeitige Adressierung der akuten Krisensymptome mit finanz- und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen und vor allem deren erfolgreiche Umsetzung wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Sanierung. Hierbei war anfangs zur Abwehr insolvenzauslösender Tatbestände und womöglich zur Finanzierung der strategischen Sanierung der Fokus auf finanzwirtschaftliche Maß-

nahmen und daraufhin zur Realisierung von Einsparpotenzialen auf leistungswirtschaftliche Maßnahmen gelegt worden.

Die Ergebnisse der Untersuchung gewinnen an Plausibilität, da sie in der praxisorientierten Sanierungsliteratur bereits seit längerem kommuniziert werden. Sie implizieren, dass empirische Untersuchungen zu Sanierungen bei gleichzeitiger Betrachtung mehrerer sanierungsrelevanter Faktoren entlang des Sanierungsprozesses andere Ergebnisse erzielen, als statische und weniger komplexe Betrachtungen. Auf Basis des sich als gültig erwiesenen Modells wurden weitere Ansatzpunkte aufgezeigt, wie sich Analysen zur Identifizierung möglicher Erfolgsfaktoren sowohl auf Ebene einzelner Maßnahmen als auch Typologien von Krisenunternehmen verfeinern ließen.

---

## **Eine wissenschaftliche Analyse von Rahmenbedingungen, Gestaltungsfeldern, Strategien und Auswirkungen der DRG-Anwendung in deutschen Krankenhäusern auf der Basis eines internationalen Benchmark**

*von Dr. rer. pol. Hans-Georg Hunger*

### **Problemstellung**

Die Explosion der Ausgaben für Gesundheit vollzieht sich in Europa gleichermaßen, wie auch in Australien und den USA.

Krankenkassen, Krankenversicherungen und Steuersysteme müssen reagieren. Retrospektive Betrachtungen der demografischen Entwicklung, des Morbiditätsgeschehens, aber auch der Kosten der Systeme führen in den verschiedensten Ländern durch differenziertes Herangehen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Zusätzlich zu den dem System innewohnenden Faktoren, wirken Faktoren von außen.

Sowohl die dynamische Entwicklung in der Pharmaindustrie als auch die Entwicklung der Geräte für Diagnostik und Therapie sind Einflussfaktoren. Patienten definieren ebenfalls klar ihre steigenden Anforderungen an die Qualität der Leistungserbringung.

Der Druck auf die Politik und durch die Politik wächst. Der Druck auf die Leistungserbringer wächst entsprechend. Die notwendige Folge ist ein Changemanagement innerhalb und außerhalb der Systeme.

Weltweit suchen Gesundheitswissenschaftler und Politiker nach Methoden, um Patientenbedürfnisse, Entgeltsysteme und Beitrags- sowie Kostensteigerungen mit volkswirtschaftlichen Anforderungen und politischen Versprechungen zu harmonisieren.

Viele Länder sehen in einem Wandel der Krankenhausfinanzierung die strukturelle Lösung, weil die medizinisch machbaren und sinnvollen Maßnahmen schneller wachsen als die von der Gesellschaft zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen.

Mit der vorliegenden Arbeit werden die Rahmenbedingungen, die Anforderun-

gen, Gestaltungsfelder und Strategien bei der Einführung des deutschen DRG-Systems [G-DRG, German Diagnosis Related Groups bzw. deutsche, diagnosebezogene Fallgruppen; Anm. der Redaktion] untersucht. Die Auswirkungen auf die Patienten und auf betriebswirtschaftliche Abläufe und Ergebnisse werden dargestellt.

Der internationale Vergleich mit den USA und Australien offenbart, dass unterschiedliche Rahmenbedingungen zu Ergebnissen führen, die den Vergleich relativieren.

### **Forschungsleitende Fragen und Antworten**

Nach 6 Jahren der Einführung des G-DRG Systems gilt es zunächst der Frage nachzugehen, ob und wie sich das System in den Krankenhäusern entwickelt hat. Daher muss auch die Entwicklung der Krankenhäuser aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet werden. Dabei sollen der Organisationsgrad und



*Dr. Hans-Georg Hunger schloß seine Studien als Ingenieur 1967 und als Diplom-Ingenieur-Ökonom 1976 erfolgreich ab. Seit 1979 ist er im Krankenhausbereich tätig und wirkte dabei auch als Krankenhausdirektor. Im Juni 2010 wird er in den Ruhestand gehen. Die Promotion erfolgte im Dezember 2009 an der TU Chemnitz.*

die Methodik sowie die Werkzeuge und Strategien untersucht werden.

Nach der eingangs untersuchten Fragestellung und ihrer Beantwortung stellt sich anschließend die Frage nach den Ergebnissen und nach den Maßstäben im nationalen und internationalen Vergleich. Dabei muss die Frage nach der Vergleichbarkeit und damit nach dem Wert der Ergebnisse auf der Basis eines internationalen Benchmarks beantwortet werden.

Die Basis vorgenannter Analysen sind die Ergebnisse einer Befragung aller deutschen Krankenhäuser durch das „Deutsche Krankenhausinstitut e. V.“ im Jahr 2007, dem sogenannten „Krankenhaus-Barometer“. Alle Teilergebnisse und Ergebnisse sind im Barometer auf der Basis der Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu allgemeingültigen überindividuellen Aussagen geführt.

Welche Methodik wird angewendet?

Bei Vorgehensweise und Methodik lehnt sich der Autor an die Ausführungen des „Forschungsleitfadens“ von Prof. Töpfer (TU Dresden) an.

Zunächst wurde zum Thema ein Unter-

suchungsdesign angefertigt. Es entstanden sechs Kapitel, die untersucht werden mussten:

- Einführung und Zielsetzung
- Rahmenbedingungen in Deutschland, den USA und Australien
- Gestaltungsfelder und Anforderungen an deutsche Krankenhäuser
- Strategien und Handlungsfelder
- Auswirkungen
- Erkenntnisse, Ergebnisse und Schlussfolgerungen.

Danach erfolgte ein Forschungsdesign mit Einarbeitung erster Hypothesen. Weitere Hypothesen wurden im weiteren Verlauf der Erarbeitung der Dissertationsschrift erarbeitet.

Dann erfolgten Hypothesentests; das Gestaltungsdesign entwickelte sich.

Schließlich wurden, sowohl in den Kapiteln als auch am Ende der Arbeit entsprechende Schlussfolgerungen gezogen.

#### **Konzept / Untersuchungsstufen**

Während des Untersuchungsdesigns wurden ausgehend von der Ist-Situation in Deutschland, den USA und Australien die Einflussfaktoren auf die Gesundheitswirtschaft untersucht.

Gestaltungs- und Handlungsfelder wurden erkannt, dargestellt und analysiert.

Theoretische Ziele und Strategien wurden ausschließlich in Deutschland untersucht; pragmatische Ziele und Handlungsfelder wurden daraus abgeleitet.

Hypothesen und Unterhypothesen wurden entwickelt. Auf bereits vorhandene empirische Untersuchungen im „Krankenhaus-Barometer 2007“ wurde aufgesetzt.

Die eigene Unternehmenspraxis und die Erkenntnisse aus dem Handeln als Vorstandsmitglied des Verbandes der Krankenhausdirektoren Deutschlands ließen

Zusammenhänge erkennen, woraus sich letztlich das Forschungsdesign entwickelte. Es stellt den Grad der Vernetzung der untersuchten Themenbereiche bereits mit Hypothesen dar.

Der Wirkverbund und Begründungszusammenhänge wurden weiterhin visualisiert; die zum Zeitpunkt der Visualisierung vermuteten Hypothesen wurden beziffert, eingetragen und in der wenn-dann-Beziehung als Entwurf formuliert.

So war es möglich, in einem frühzeitigen Stadium der Arbeit die Einflussebene, die Strategieebene, die Gestaltungsebene und die Auswirkungsebene erstmals zu definieren. Im weiteren Verlauf der Arbeit und an den Themen selbst, konnte so der grundsätzliche Focus immer überprüft werden.

Eine ständige Ausrichtung des Konzeptes und der Kapitel an den forschungsleitenden Fragen begleitete die Erstellung der Dissertationsschrift.

Forschungsdesign (**siehe Abb. auf Seite 13**)

Wirkungsmechanismen

Aus den untersuchten OECD-Kennziffern, aus Handlungsfeldern und Handlungsmustern konnten schließlich Wirkungsmechanismen abgeleitet werden. Es zeigte sich, dass die deutschen Krankenhäuser die Ausgaben für die stationäre Versorgung in Prozent des BIPs im Zeitraum der DRG-Einführung nicht senken konnten.

Aber die Steigerungsrate der Gesundheitsausgaben insgesamt in Prozent am BIP wurde erstmals gesenkt. Gleichzeitig wurden die Krankenhausaufgaben je Fall gesenkt.

Die Anzahl der Krankenhaufälle je 100 Einwohner stieg, während sich das Krankenhauspersonal je Bett verringerte.

Eine Intensivierung und Leistungsverdichtung der erbrachten Leistung pro Patient in der Pflege ist also ein Wirkungsmechanismus bei der G-DRG Einführung im untersuchten Zeitraum.

Eine verstärkte Hinwendung zum Prozess-

management und Qualitätsmanagement ist die Folge eben dieser Leistungsverdichtung in deutschen Krankenhäusern.

Höhere Effizienz im medizinischen Prozess verlangt so Technologie und Qualität als Gegenpol, zugleich aber auch als unabdingbare Voraussetzung, weil Qualitätsmängel am Patienten eben nicht einfach umgetauscht werden können, wie bei einem beliebigen Erzeugnis.

Weitere Wirkungsmechanismen und ihre Wirkungszusammenhänge sind durch Hypothesen dargestellt. Anforderungsprofile, Schlussfolgerungen, Ziele, Thesen und messbare Elemente vervollständigen die Darstellung der Wirkungsmechanismen.

Im Kapitel der Bewertung der Ergebnisse wurden sowohl Inhalt und Reihenfolge der Hypothesen entsprechend ihrer Vernetzung noch einmal überprüft und die Reihenfolge verändert. Entscheidend war dabei der Einfluss vorhandener empirischer Untersuchungen („Krankenhaus-Barometer“) und die eigene Analyse von Ursachen-Wirkungsbeziehungen sowie das Verdichten zu einer Hypothese bzw. Unterhypothese.

### Ergebnisse der Arbeit

#### Internationaler Benchmark

Um in den DRG-Benchmark Ländern gleiche Voraussetzungen bei der Analyse zu haben, wurden ausschließlich OECD-Daten verwendet. Es zeigte sich:

- Aus der Veränderung von Leistungs- und Finanzierungsdaten der Krankenversorgung eines Landes über einen repräsentativen Zeitraum hinweg kann man Schlussfolgerungen über die Wirksamkeit des jeweiligen Finanzierungssystems ziehen. Durch Fehlsteuerungen können Anreize verhindert werden. Diese Konsequenzen bedürfen einer politischen Ausgestaltung durch Gesetze.
- Nur in Deutschland und in den australischen Bundesstaaten Victoria und Neusüdwaales gibt es seit 2003 für den stationären Bereich ein gesetzlich festgeschriebenes DRG-System (Ausnahme Psychiatrie), dass alle Kostenträger und Leistungserbringer zur Anwendung verpflichtet.

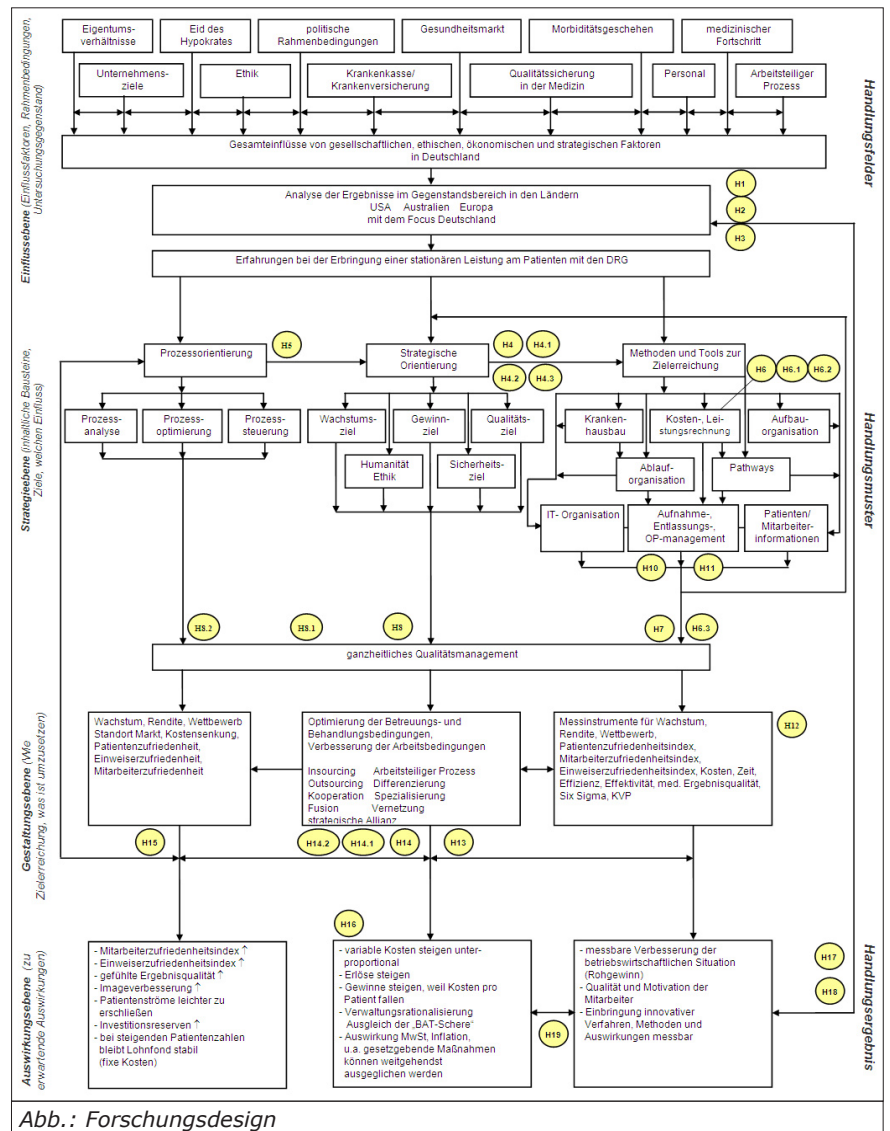


Abb.: Forschungsdesign

pflichtet.

c) In der Regel kommen die DRG in den anderen Ländern nicht im Rahmen eines Entgeltsystems zur Anwendung, sondern nur zur Budgetverteilung. Und selbst in Ländern mit DRG-Entgeltsystemen sind diese nicht durchgängig ausgestaltet. Vielmehr gelten die DRG-Regelungen oft nicht für alle Krankenhäuser, alle Krankenhausleistungen oder alle Versicherten.

Auch die Zielrichtungen der Anwendungen sind aufgrund der politischen und länderspezifischen Gegebenheiten weltweit unterschiedlich.

Von der einfachen Verweildauersteuerung über Benchmarking, oder Qualitätssicherung, bis hin zum Einsatz als Vergütungsinstrument finden Fallgruppensysteme Anwendung.

d) Aufgrund der bisher unterschiedlichen Anwendungszeiten und Entwicklungsstufen der DRG ergibt sich auch, ob ein Land das System für alle, oder nur für bestimmte Krankheitsgruppen anwendet.

e) Es ist festzustellen, dass länderspezifisch unterschiedlichste medizinische Fachgebiete ausgeschlossen werden.

f) Fast einheitlich gestaltet sich hingegen die Klassifizierung auf der Patientenebene. Bis auf wenige Ausnahmen wenden alle DRG-Länder den Schlüssel für die internationale Klassifikation nach ICD und für die Prozeduren nach ICPM an. Würde diese einheitlich durch ICD und ICPM beschriebene Patientenebene verlassen und eine andersartige Diagnose- und Prozedurenfestlegung zur Klassifizierung eines Falles in eine DRG angewendet, so wäre die Homogenität der Patientenebene...

ne fast gänzlich ausgeschlossen, und sie wäre vor allem nicht vergleichbar. Die Anzahl der Behandlungsfallgruppen (DRG) schwankt in Europa trotz überwiegender Anwendung von ICD und ICPM zwischen ca. 500 und 1.400.

### Die Entwicklung in Deutschland

In Deutschland waren Übergangsregelungen bis zu einem Landes- und Bundesbasisfallwert, sowie Ausgleichsmechanismen bei Unter- und Überschreitung der Mengen definiert. Budgetanpassungen sind an sozialpolitische Vorgaben der Bundesregierung gebunden.

Bestätigt hat der europäische Vergleich bisher für die deutsche Entwicklung vor allem, dass die überdurchschnittlichen Gesundheitsausgaben offensichtlich nicht allein aus den Ausgaben des Krankenhausbereiches herzuleiten sind.

Im weiteren Verlauf muss dann die Frage beantwortet werden, ob und wie die Ausgaben im Krankenhausbereich mit den erbrachten Leistungen korrelieren. Deutschland ist im europäischen Vergleich gut aufgestellt.

Die Tabelle (auf dieser Seite) fasst die Daten für Deutschland seit der G-DRG Einführung zusammen.

Auf der Basis der aktuellen OECD-Daten für das deutsche Gesundheitswesen (veröffentlicht, Juni 2008) von 2003 bis 2006 lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- a) Die Ausgaben für Gesundheit in Prozent des Bruttoinlandsproduktes sind gefallen. Die Ausgaben für die stationäre Versorgung in Prozent des BIP sind hingegen nicht gefallen. Sie sind gleich geblieben.
- b) Die Anzahl der Akutkrankenhausfälle ist gestiegen.
- c) Die Krankenhausausgaben je Fall in Euro sind gesunken.
- d) Das Krankenhauspersonal (außer Ärzte) wurde reduziert.
- e) Die Verweildauer ist gesunken.

f) Die Zahlen im Verhältnis zueinander betrachtet sagen, dass mehr Patienten mit weniger Personal und annähernd gleichen Ausgaben in geringerer Zeit behandelt wurden. Das bedeutet, dass die Arbeitsintensität gestiegen ist.

Die Analysen in deutschen Krankenhäusern haben ergeben:

- g) Die Finanzsituation in den Krankenhäusern wird komplizierter.
- h) Je nach Trägerschaft (Firmenphilosophie) werden unterschiedliche Wege zu unterschiedlich gewichteten Zielen beschritten.
- i) Unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme gelangen zur Anwendung.
- j) Ein einheitlicher Qualitätsbericht soll Vergleichbarkeit für die Nutzer bei aller Individualität ermöglichen.

k) Als Werkzeuge in den Qualitätsmanagementsystemen haben sich herausgebildet:

- Prozessmanagementtools
- Balanced-Scorecard-Systeme
- Indikatoren für medizinische Qualität
- Indikatoren für pflegerische Qualität
- Indikatoren für ökonomische Qualität

l) Die Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsysteme von der Zertifizierung über Six Sigma bis hin zu Business Excellence verläuft langsam.

Für die Entwicklung des G-DRG Systems selbst wurden folgende Ergebnisse durch Literatur und Empirie ermittelt:

m) Das G-DRG System bringt bei allen ökonomischen Erfolgen (siehe a-f) eine erhebliche Zunahme der Bürokratie, die eine gute Krankenhausverwaltung abfangen muss und nicht die Medizin.

n) Das System bringt über die Rationalisierung im gesamten medizinisch-pflegerischen Prozess einen stärkeren Wettbewerb um Ergebnisqualität hervor, den Patienten zunehmend auch öffentlich quittieren und einfordern.

o) Ein Abbau stationärer Kapazitäten folgt dem Wirtschaftlichkeitsprinzip der Leistungserbringer, oft ohne Rücksicht auf regionalen Bedarf. Patienten werden entweder ambulant oder in weiter entfernten Kliniken behandelt.

Weitere Ergebnisse der Arbeit lassen sich aus den erarbeiteten Hypothesen ableiten.

Es ist festzustellen, dass einzelne Hypothesen keine Bestätigung durch Ursachen-Wirkungs-Beziehungen erhalten, obwohl zunächst ein hypothetischer Zusammenhang dargestellt werden konnte.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die DRG-Anwendung in deutschen Krankenhäusern zur Erhöhung von Effizienz, Qualität und Anspruchsdenken der Akteure geführt hat. Mehr marktwirtschaftlicher Wettbewerb ist nicht entstanden. Betriebswirtschaftliches Denken in allen Berufsgruppen hat Einzug gehalten und muss durch klare Qualitätsparameter für die Leistungserbringung zu hoher gefühlter Ergebnisqualität für die Patienten geführt werden.

	2003	2004	2005	2006
Ausgaben für Gesundheit in % des BIP <sup>1)</sup>	10,8	10,6	10,7	10,6
Ausgaben für stationäre Versorgung in % des BIP <sup>2)</sup>	3,7	3,7	3,7	3,7
Anteil der stationären Versorgung an den gesamten Ausgaben in % <sup>2)</sup>	34,7	34,9	34,8	35,0
Akutkrankenhausfälle je 100 Einwohner <sup>2)</sup>	20,1	20,1	-	20,2
Krankenhausausgaben je Fall in Euro <sup>3)</sup>	4.122,11	4.172,03	3.678,3	3.640,0
Krankenhauspersonal je 1000 Einwohner <sup>4)</sup>	13,86	12,8	12,8	13,02
Krankenhauspersonal je Bett <sup>2)</sup>	2,1	2,0	2,04	2,04
Verweildauer (Tage) <sup>2)</sup>	8,9	8,7	8,6	8,5

<sup>1)</sup> OECD Health Data <sup>2)</sup> DKG, Zahlen, Daten, Fakten  
<sup>3)</sup> DKG, Zahlen, Daten, Fakten und eigene Berechnungen Tab. 2-5  
<sup>4)</sup> DKG, Zahlen, Daten, Fakten und eigene Berechnungen Tab. 2-6

Tab.: Daten für Deutschland seit der G-DRG Einführung

# Klimaforschung im nordischen Winter

## Erfahrungsbericht über ein Praktikum am CICERO in Oslo

von Anne Blankenburg

Im September 2009 erhielt ich kurzfristig die Möglichkeit, ein dreimonatiges Praktikum am renommierten Center for International Climate and Environmental Research – Oslo (CICERO) zu absolvieren. Genau in diesem Bereich möchte ich später gern arbeiten und sagte sofort zu. Das CICERO wurde 1990 gegründet, ist unabhängig und befindet sich unweit der Universität Oslo in einem modernen Forschungspark. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Universität und den fünf weiteren Instituten im Park. Das CICERO widmet sich der Klima(folgen)forschung und versucht mittels wissenschaftlicher Veröffentlichungen, periodischer Berichte und der Bereitstellung von Expertenwissen zur Verringerung des Klimawandels und verstärkter internationaler Zusammenarbeit beizutragen. Zielgruppe sind dabei nicht nur politische Entscheidungsträger, sondern ebenso Studenten, die Industrie, die Medien und die Öffentlichkeit.

Die Vorbereitungszeit war mit einem Monat sehr knapp, jedoch waren mir die Office Managerin, Frau Tone Veiby, und mein Betreuer, Herr PD Dr. Dirk Rübbecke, im Vorfeld sowie auch vor Ort äußerst behilflich. Da Oslo zu einer der teuersten Städte der Welt zählt und das per diem in etwa die Miete deckte, bewarb ich mich zusätzlich um ein Stipendium des LEONARDO-Programms Part Sachsen, welches im Rahmen der ERASMUS-Förderung auch Auslandspraktika unterstützt.

Zu Beginn des Praktikums habe ich mich hauptsächlich in die aktuellen Projekte eingelese, Fachliteratur und Artikel hierzu studiert und meinen Betreuer bei Treffen begleitet. Da am Institut und im Forschungspark viele Ausländer angestellt sind, ist die Verkehrssprache in den Forschergruppen Englisch. In Norwegen spricht nahezu jeder Englisch, was meinen Einstieg und das Alltagsleben sehr erleichterte. Ich war hauptsächlich in zwei Projekte integriert, Anpassung an den Klimawandel (ClimAdapt) und Folgen der Luftverschmutzung (ClimAIR). Somit habe ich in beiden Bereichen der Umweltpolitik – der Abschwächung des Klimawandels und der Anpassung an den Klimawandel zur Vermeidung noch größerer Schäden – viele wertvolle Kenntnisse gewonnen. Zudem war die internationale und interdisziplinäre Projektarbeit spannend, da verschiedene Wissenschaften unterschiedliche Herangehensweisen an Problemstellungen und ihre Lösungen haben, und der Königsweg nicht immer einfach zu finden ist. Die Vorträge und Konferenzen innerhalb des CICEROs sowie des Forschungsparks empfand ich ebenso als gute kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeit, welche die Mitarbeiter auf dem neuesten (internationalen und interdisziplinären) Wissensstand hält.

Sich in Oslo wohlfühlen, fällt nicht schwer. Obwohl es die Hauptstadt ist, hat es nur 580.000 Einwohner, ist aber sehr

weitläufig. Oslo liegt direkt am Fjord, hat einen tollen Hafen und ist umgeben von Wäldern und Bergen, die zum größten Teil mit der T-Bane (einer Mischung aus U- und S-Bahn) erreicht werden können. Die Osloer sind sehr herzlich und freundlich, wenn auch nordisch zurückhaltend. Trotz (oder gerade wegen) der kürzeren Tage und dem typisch nordischen Winter mit viel Schnee und eisigen Temperaturen, ist ein Winteraufenthalt sehr empfehlenswert. Die alljährliche Verleihung des Friedensnobelpreises am 10. Dezember, der dieses Jahr an Barack Obama ging und die ganze Stadt in Aufruhr versetzte, und die Weihnachtsfeier im Institut, welche in Norwegen einen höheren Stellenwert hat als in Deutschland, waren zusätzliche Höhepunkte.

Ausgehen ist in Norwegen – wie alles andere – sehr teuer, deswegen wird meist privat gefeiert. Es gab regelmäßige Treffen mit den zumeist jüngeren Kollegen des Institutes, z. B. zum Essen, Wandern mit Lagerfeuer oder Kneipenquiz. Auch im Wohnheim findet man schnell Anschluss und fühlt sich wohl, denn auch wenn das Zimmer sehr klein war, so verfügte es über einen traumhaften Blick über Oslo und den Fjord. Gerade auch die langen Winternächte in der Gemeinschaftsküche mit Studenten aus aller Welt haben – neben den positiven beruflichen Erfahrungen und der Stadt – diesen Aufenthalt unvergesslich und wertvoll werden lassen.



Die Osloer Oper ist auch bei Sonnenuntergang beliebter Treffpunkt bei jung und alt - und aufgrund des Klimawandels kontrovers diskutiert, da sie genau auf Meeresspiegelniveau erbaut wurde.

---

## Zitate und Ökonomie

Freies Unternehmertum lässt sich nicht dadurch rechtfertigen, dass es dem Geschäft dient, sondern nur dadurch, dass es der Gesellschaft dient.

*Peter Ferdinand Drucker*

Aktien und Kreditbeziehungen können immer nur ein Spiegelbild der Realwirtschaft sein. Heben die Finanzmärkte zu weit von der realen Welt ab, gibt es messerscharfe Korrekturen.

*Klaus Holzschuh*

Terminmärkte sollten behandelt werden wie Kasinos: Spielschulden sind Ehrenschulden, die nicht einklagbar sind. Sobald dies auch für solche Finanzwetten gilt, schrumpft der Markt auf ein Minimum.

*Jakob von Uexküll*

Wir Banker verrichten Gottes Werk.

*Lloyd Blankfein*

Der Staat spielt wieder eine sehr aktive Rolle in der Wirtschaft. Dabei ist überhaupt nicht klar, dass die Politik den Unternehmen überlegen ist.

*Josef Ackermann*

Einer der furchterregendsten Sätze ist: "Ich komme von der Regierung und will Ihnen helfen."

*Ronald Reagan*

Reiche können Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer beschäftigen; sie haben Einfluss auf Politiker; sie können ihren Wohnsitz verlagern. Der einzige Weg, um Geld von ihnen zu bekommen, ist eine niedrige Flat-Tax.

*Arthur Laffer*

Freiheit bedeutet, in Ketten zu tanzen. Dass die Finanzindustrie sich gegen Ketten wehrt, ist natürlich. Aber es ist Aufgabe der Politik, diese Ketten zu schmieden und anzulegen.

*Otto Steinmetz*

Die einzige sinnvolle Finanzinnovation der vergangenen 25 Jahre, die mir einfällt, ist der Geldautomat.

*Paul Volcker*

Die Menschen von heute wollen das Leben von übermorgen, zu den Preisen von vorgestern.

*Tennessee Williams*

Es ist leichter, eine eingeseifte Sau am Schwanz zu packen, als einen Aufsichtsrat zur Verantwortung zu ziehen.

*Hermann-Josef Abs*

---

## Veranstaltungshinweise

### 5. Mai 2010

#### TU Chemnitz, 2/N113

Im Rahmen der Europawoche 2010 veranstaltet Herr Prof. Dr. Klaus D. John (Professur für Wirtschaftspolitik, TU Chemnitz) am 5. Mai 2010 das 8. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“ zum Thema „Nachhaltiger Verkehr in Europa“. Ziel des diesjährigen Symposiums ist es, Zukunftsperspektiven eines an Nachhaltigkeit orientierten Verkehrssektors aufzuzeigen und zu diskutieren.

Weitere Informationen zur Veranstaltung unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl1/symp/index.php>.

### 9. Juni 2010

#### ab 10:00 Uhr, TU Chemnitz, NHG

Die 1. Absolventen- und Firmenkontakt-

messe „Wirtschafts- und Industriekontakte WIK-Chemnitz 2010“ findet am 9. Juni 2010 ab 10:00 Uhr im Zentralen Hörsaalgebäude der TU Chemnitz statt. Folgende Unternehmen nehmen daran teil: Agentur für Arbeit Chemnitz Hochschulteam, alluceo Akademische Stellenvermittlung GmbH, berufsstart.de - Klaus Resch Verlag KG, Chemieanlagenbau Chemnitz GmbH, Community ITsax.de, encad Ingenieurgesellschaft mbH, envia Mitteldeutsche Energie AG, euro engineering AG Chemnitz, HOPPECKE Batterien GmbH & Co. KG, HORBACH Wirtschaftsberatung GmbH, IAMT - Ingenieurgesellschaft für allgemeine Maschinentechnik mbH, KOMSA Kommunikation Sachsen AG, MLP Finanzdienstleistungen AG, Geschäftsstelle Chemnitz, Philips Technologie GmbH Business Center Automotive

Plauen, REHAU AG + Co, RKW Sachsen GmbH AMZ / ProfisACHS, Staufenbiel Media GmbH, Telemotive AG, Thyssen-Krupp Drauz Nothelfer GmbH, Volkswagen Sachsen GmbH, Zukx - Magazin für Absolventen.

Weitere Informationen hierzu unter: <http://www.wikway.de/events/wik-c/>.

### Sommersemester 2010

#### TU Chemnitz, WiWi-Fakultät, TW/7

Im Rahmen des Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminars der Professur für Finanzwissenschaft werden in diesem Sommersemester Gastvorträge zu verschiedenen wirtschaftlichen Themen veranstaltet.

Informationen hierzu wird es unter <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl4/forschungsseminar/index.php> geben.

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Prof. Dr. Klaus D. John, Thüringer Weg 7, Zi. 304  
Telefon: 0371/531-34198, E-Mail: [k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Thomas Gremm, Thüringer Weg 7, Zi. 301,  
Telefon: 0371/531-26580, E-Mail: [gremm@hrz.tu-chemnitz.de](mailto:gremm@hrz.tu-chemnitz.de)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X