

# accadis denkpunkt

**Schlecht beraten –  
Wer rettet den Fußballprofi vor der Pleite?**



**Und außerdem:** Wenn im Netz die Lichter ausgehen + Strategic Fit + Europäische Rettungsakrobatik + Let's meet for Revolution + Denken und Handeln + Kleider machen Leute + Chinesische Kühlschränke ...

Liebe Leser,

nach der denkpunkt Special Edition *Präsentation* im letzten Herbst folgt nun zum Frühjahr 2012 wieder eine „normale“ Ausgabe mit einer abwechslungsreichen Auswahl an Themen aus Forschung und Lehre sowie Unterhaltsamem und Bedenkenswertem aus dem Umfeld der accadis Hochschule Bad Homburg. Es sollte also für jeden etwas dabei sein.



In der Rubrik **Wissen ...** untersuchen wir unter der Headline *Schlecht beraten?*, wie und wo vorausschauende Vorsorge im Profifußball verankert werden kann. Wir bieten einen kleinen Grundkurs zum *Strategic Fit* und hinterfragen, welche Macht Internetunternehmen in die Waagschale werfen können, wenn Sie drohen, die Lichter auszumachen. Dann richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Arabelion und auf Europa – wer tut das derzeit nicht? – und fordern, dass aus Denken Handeln folgen muss.

Darüber hinaus blicken wir **Hinter den Kulissen ...** auf den „neuen“ Markt der Kreativwirtschaft, auf Geldmacherei im Bildungswesen und auf Kleider-Etiquette.

In der **Lounge ...** verspricht es uns diesmal nach Kronberg zu *Fidelity International* und an die *UCSB* nach Kalifornien.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Prof. Dr. Florian Pfeffel  
*Head of Studies*

## Wissen ...

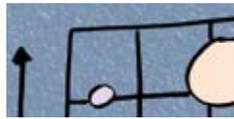
4

Sport-  
management

**Schlecht beraten – Wer rettet den Fußballprofi vor der Pleite?**  
Peter Kexel

4

Strategie



**The Search for Strategic Fit – Approaches and Instruments for an Internal Analysis**  
Robert Hattemer, Bob Steiner

12

Social Media



**Licht aus – Wenn die sozialen Medien den Schalter umlegen**  
Dr. Christoph A. Kexel

20

Makro-  
ökonomie

**Wirrnis oder Taktik – Eine Hypothese zur europäischen Rettungsakrobatik**  
Prof. Dr. Florian Pfeffel

28

Politik



**Let's Meet for Revolution – Social Media and the Arab Spring**  
Laura Druce

36

Philosophie



**Wünschen, wollen, wissen – Was Denkberatung umsetzen kann**  
Prof. Dr. Andreas Huber, Lazar Radan

44

## Hinter den Kulissen ...

52



**Ein Sektor etabliert sich – Zum erfolgreichen Start unseres Studiengangs Media and Creative Industries Management (CIM)**  
Prof. Dr. Werner Meißner

52



**Was darf ein Bewerbungsgespräch kosten? – Deutliche Worte wider rücksichtslose Geldmacherei**  
Markus Losert

56



**Der Monteur im Anzug – Ob Kleider wirklich Leute machen**  
Gerda Meinel

60

## Lounge ...

64



**Von chinesischen Kühlschränken und falschen Hasen – Ein Beziehungspfleger in der Welt der Fondsgesellschaften**  
Im Interview mit Helge Kulawik

64



**California Dreamin' – Ein kleines Reiselexikon zum Besuch der UCSB**  
Christina Herrmann

70

## Ausblick ... und Impressum

76



Sportmanagement

## Schlecht beraten –

### Wer rettet den Fußballprofi vor der Pleite?

Wie kann man pleitegehen, wenn man eben noch Millionen verdient hat? Verständnisloses Kopfschütteln von „Otto-Normalverdiener“, während sich Jimmy Hartwig, Eike Immel und Ailton im Dschungelcamp einfinden. Häufig scheinen weder finanzielle Rücklagen noch der Aufbau eines zweiten beruflichen Standbeins für die Zeit nach der sportlichen Karriere ein Thema zu sein. Vom Spieler mag man vielleicht nicht mehr erwarten können, vom Spielerberater aber schon.

*Peter Kexel*

„Da ist wohl nichts mehr“<sup>1</sup>, glaubt Jürgen L. Born, zwischen 1999 und 2009 Vorsitzender des Vorstandes von Werder Bremen, wenn er nach den Beweggründen seines ehemaligen Spielers Ailton gefragt wird, in das RTL Dschungelcamp einzuziehen. „In der Zeit, in der ich gut verdient habe, wollte ich mir alles kaufen. Alles, was ich gesehen habe. Alles, was mir in den Weg kam“<sup>2</sup>, sagt Ailton. Und Ailton verdiente viele Jahre sehr gut. Allein Schalke 04 ließ sich 2004 das Engagement des damaligen Bundesliga-Torschützenkönigs rund 3,5 Mio. Euro jährlich kosten.<sup>3</sup> Mittlerweile ist jedoch von

mehreren Hunderttausend Euro Schulden die Rede.<sup>4</sup> Ailton, der doch nach eigenem Bekunden nichts anderes als Fußballspielen kann, versuchte am Ende den verblassenden Ruhm mit Engagements bei unterklassigen Vereinen zu versilbern. Doch der ehemalige Kugelblitz musste feststellen, dass es nicht einmal mehr für die unteren Spielklassen reichte. Nicht für den fünftklassigen FC Oberneuland, nicht für den sechstklassigen KFC Uerdingen. Wie vor ihm die ehemaligen Nationalspieler Jimmy Hartwig und Eike Immel ließ sich auch Ailton von einer hohen fünfstelligen Garantiegage ins Dschungelcamp locken.<sup>5</sup> Das Dschungelcamp als letzter Ausweg aus der Finanzfalle?

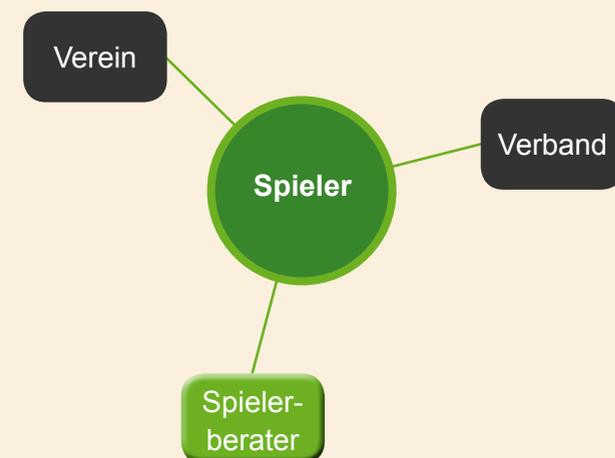
### Kein Einzelfall: Ein Viertel der Profis ohne Perspektive

Ehemals hochdotierte Fußballprofis, die nach dem Ende ihrer sportlichen Karriere vor dem finanziellen Aus stehen, sind dabei alles andere als eine Ausnahme. Ulf Baranowsky, Geschäftsführer der Vereinigung der Vertragsfußballspieler (VDV) schlägt Alarm: „20 bis 25 Prozent der Spieler sind nach der Karriere pleite oder überschuldet. Sie wissen, dass sie auf eine Wand zurasen. Aber sie bremsen nicht.“<sup>6</sup> Viele, so Baranowsky, seien am Ende von Staatsleistungen abhängig. Das Ende der Fußballerkarriere als Einstieg in die Karriere eines Hartz IV-Empfängers? Ein Unding, das Baranowsky zu dem Rat an Fußballprofis führt: „Keine teuren Autos, sondern lieber Bildung.“<sup>7</sup> So einfach ist es wohl nicht, aber wenn sich der professionelle Fußball nicht auch in Zukunft für eine Vielzahl perspektivloser Ex-Profis verantwortlich zeichnen will, müssen die Beteiligten die Problematik einer nachhaltigeren Karriereplanung vor dem Hintergrund der Eigenverantwortung des Sportlers und der Verantwortlichkeit des Sportlerumfelds diskutieren.

### Vier potenzielle Verantwortungsträger

Zunächst muss an die Eigenverantwortung des **Fußballballprofis** appelliert werden. Als voll geschäftsfähiger Sportler trägt er nicht nur die Verantwortung für seine sportliche Karriere, sondern auch für die Verwendung seiner daraus resultierenden finanziellen Ressourcen. Ob er dabei sein Geld mit vollen Händen ausgibt oder auch über sein Karriereende hinaus plant, bleibt ihm überlassen. Und weil das unweigerliche Karriereende weit entfernt scheint und

Abb. 1: Der Spieler und sein Umfeld



Gedanken an Verletzungen mit einem dadurch bedingten vorzeitigen Karriereende oftmals keine Rolle spielen, ist der finanzielle Kollaps vorprogrammiert. Doch der Appell an die Eigenverantwortung führt offenbar in nahezu jedem vierten Fall in das finanzielle Aus. Wahrscheinlich ist der durchschnittliche Fußballprofi auch

nicht in der Lage, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Wie sollte er auch, wenn es ihm keiner beigebracht hat? Eben noch die Schule zugunsten des Einstiegs ins Profigeschäft vernachlässigt und morgen schon ein routinierter und gewiefter Investmentmanager? Da bleibt nur der Blick ins weitere Umfeld.

Als der 18-jährige Jungprofi Ludwig Kögl von seinem üppigen Gehalt einen Porsche kaufen wollte, intervenierte Manager Uli Hoeneß und verordnete einen VW Käfer.<sup>8</sup> **Vereine** können also durchaus eine wichtige Rolle übernehmen, hochdotierten Fußballprofis für einen verantwortungsvolleren und nachhaltigeren Umgang mit Geld zu sensibilisieren, da sie einerseits als Arbeitgeber für das Einkommen verantwortlich sind und andererseits einen täglichen Kontakt zum Fußballprofi pflegen. Über eine sich daraus ergebende Autorität hinaus sind Vereinen jedoch die Hände gebunden. Auch dürfte die Autorität des Spitzenvereins Bayern München auf einen Jungprofi deutlich höher sein als die des VfL Osnabrück auf einen erfahrenen Spieler. Verbindliche Instrumente oder gar Vorschriften, ihren klickenden Angestellten eine nachhaltige Finanz- und Lebensplanung abzuverlangen, besitzen Vereine nicht.

Nur im Jugendbereich wurde die Problematik einer Karriereoption alternativ zu der des Profifußballers lange erkannt. So sind Vereine der ersten und zweiten Bundesliga per Lizenzierungsstatut des Verbandes verpflichtet, Leistungszentren zu betreiben,<sup>9</sup> die nicht nur die sportliche, sondern, mittels Eliteschulen des Fußballs, auch die berufliche Ausbildung von Nachwuchsfußballern zum Ziel haben.<sup>10</sup> Denn nicht jedes Talent schafft den Sprung in die Bundesliga. So soll der Schulabschluss oder die Berufsausbildung als Brücke in die „normale“ Berufswelt fungieren. Analog könnten und sollten die **Verbände** Direktiven formulieren, die die Finanz- und Lebensplanung von Fußballprofis über das Karriereende hin-

aus regeln, denn mit ihren Lizenzierungsstatuten könnten sie Lizenzspieler, Spielerberater und Vereine gleichsam treffen.

In diesem Zusammenhang rückt eine Gruppe von Personen in den Mittelpunkt, die mit den Fußballprofis eng verbunden ist, diese auch über Vereinswechsel hinweg kontinuierlich begleitet und in den guten Jahren prächtig mitverdient: **Spielerberater** wären prädestiniert, eine nachhaltige Karriereplanung zugunsten ihrer Klientel zu betreiben. Nahezu jeder Lizenzspieler begibt sich in die Hände eines Agenten, der die Belange seines Klienten gegenüber den unterschiedlichen Interessengruppen vertritt. Er verfügt über die Kontakte zu Vereinen und Unternehmen und bahnt so lukrative Transfers und Werbeverträge an. Die dabei erzielten Provisionen der Agenten belaufen sich in der Fußballbundesliga auf geschätzte 60 Millionen Euro pro Saison.<sup>11</sup> Die Anforderungen, die die FIFA an Spielervermittler oder -berater stellt, sind jedoch nicht sonderlich hoch. Die entsprechende Lizenz kann in einer aus 20 Fragen bestehenden Multiple-Choice-Prüfung erlangt werden, die sich aus Kenntnissen der einschlägigen Bestimmungen im Fußball, des Transferwesens und Kenntnisse des Persönlichkeitsrechts und des Vertragsrechts zusammensetzt. Hinzu kommt ein Ethikkatalog, der das Verhalten zwischen Vertragsspielern, Vereinen und Agenten regelt.<sup>12</sup>

Die Aufgabe der Agenten beschränkt sich per Statut somit einzig auf die Tätigkeit, gut dotierte Verträge im Sinne des Klienten auszuhandeln und über Provisionen daran zu partizipieren. Ailton beispielsweise war in seiner Karriere als Fußballprofi in 20 Vereinen aktiv. An jedem Vereinswechsel verdienten seine Berater mit, doch eine nachhaltige Beratung des Spielers in Hinblick auf das Karriereende erfolgte offensichtlich nicht – sei es, weil sie seitens des Spielers nicht erwünscht war, oder weil der Agent hier weder einen finanziellen Anreiz sieht noch durch besondere Bestimmungen sei-

tens der Verbände dazu verpflichtet ist. Auf die Verwendung der finanziellen Ressourcen nehmen die Spielerberater offensichtlich nur Einfluss, wenn sich auch für sie daraus ein Profit ableiten lässt. Trotz des hohen Einkommens während ihrer sportlichen Karriere bleiben mit ihrem Karriereende viele schlecht beraten zurück.

### Es geht auch anders

Dass es auch anders gehen kann, zeigt ein Beispiel aus einer anderen Sportart: Erst kürzlich saß bei uns an der Hochschule eine Leichtathletin auf dem Weg nach London. Zusammen mit ihrem Trainer wurde eruiert, ob sich nach der Olympiade in London Trainingspläne und Studien-Workload kombinieren lassen. Dieses Commitment von Trainer und Umfeld für die Zeit nach der sportlichen Karriere ist vorbildlich. Zugegebenermaßen, die Athletin verfügte auch über ein starkes Eigenengagement für ihr zweites berufliches Standbein. Aber dennoch wurde die Bedeutung der Rückendeckung durch das Umfeld deutlich. Und wenn es nicht einem freiwilligen Engagement entspringt, sollte es erzwungen werden. Für die Spielerberater im Fußball kann das nur eines bedeuten: Sie müssen die Kompetenzen mitbringen, den Spieler im Hinblick auf die Zeit nach der Karriere besser beraten zu können (→ Steigerung der Anforderungen der FIFA-Spielerberaterprüfung) und, wie auch Vereine und Lizenzspieler, zu einer nachhaltigen Beratung verpflichtet werden (→ Strengere Auflagen im Lizenzierungsstatut der DFL). Wir würden nämlich in Zukunft gerne auf das Dschungelcamp verzichten – zumindest als Auffangbecken für finanziell gescheiterte Fußballprofis. ■

**Peter Kexel** ist Dozent im Fachbereich *Management and Strategy* und im Hochschulmarketing tätig. Er engagiert sich vor allem für die Studiengänge *International Sports Management* und *Media and Creative Industries Management*.



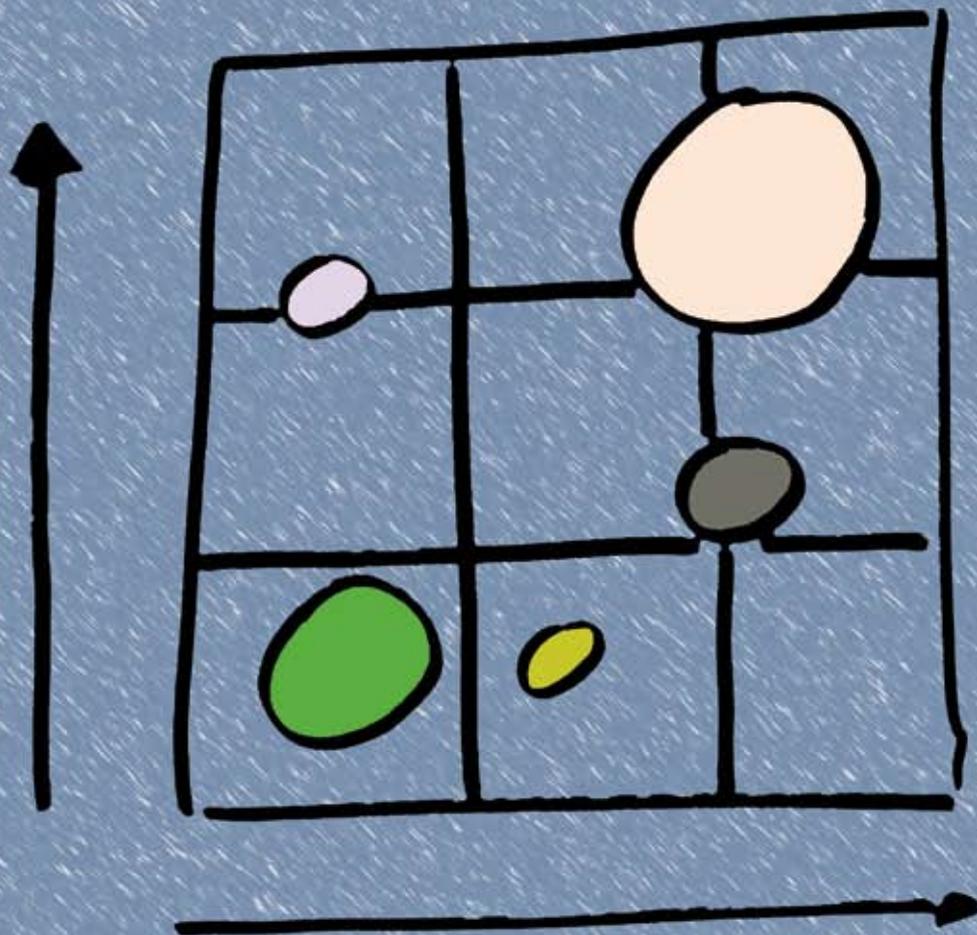
© by accadis Hochschule Bad Homburg 2012

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

#### Quellen und weiterführende Informationen

- <sup>1</sup> Wigand, Ralf (2012): Letzter Transfer für den Kugelblitz. Online: [www.sueddeutsche.de/sport/ailton-geht-ins-dschungelcamp-letzter-transfer-fuerden-kugelblitz-1.1257670-2](http://www.sueddeutsche.de/sport/ailton-geht-ins-dschungelcamp-letzter-transfer-fuerden-kugelblitz-1.1257670-2) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>2</sup> o. V. (2012a): Vom Torschützenkönig zur Witzfigur. Online: [www.zeit.de/sport/2012-01/ailton-dschungelcamp-schulden-bremen](http://www.zeit.de/sport/2012-01/ailton-dschungelcamp-schulden-bremen) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>3</sup> Vgl. o. V. (2003): Ailton-Gehalt verdoppelt. Online: <http://www.abendblatt.de/sport/article649434/Ailton-Gehalt-verdoppelt.html> [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>4</sup> Vgl. o.V. (2010a): Ailton hat Schulden im sechsstelligen Bereich. Online: [sport.t-online.de/ailton-droht-privatinsolvenz-und-kuendigung/id\\_43708298/index](http://sport.t-online.de/ailton-droht-privatinsolvenz-und-kuendigung/id_43708298/index) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>5</sup> Vgl. o. V. (2012b): RTL-Dschungelcamp - elf Promis mit dicker Gage nach Australien. Online: [www.derwesten.de/thema/dschungelcamp/dschungelcamp\\_2012/rtl-dschungelcamp-elf-promis-mit-dicker-gage-nach-australien-id6227434.html](http://www.derwesten.de/thema/dschungelcamp/dschungelcamp_2012/rtl-dschungelcamp-elf-promis-mit-dicker-gage-nach-australien-id6227434.html) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>6,7</sup> o. V. (2010b): Jeder vierte Profi ist am Karriereende pleite. Online: [www.welt.de/sport/fussball/article12420729/Jeder-vierte-Profi-ist-am-Karriereende-pleite.html](http://www.welt.de/sport/fussball/article12420729/Jeder-vierte-Profi-ist-am-Karriereende-pleite.html) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>8</sup> Vgl. Jonas, Fabian (2012): Ich durfte nicht Porsche fahren. Online: [www.11freunde.de/geschichtsstunde/110701/ich\\_durfte\\_nicht\\_porsche\\_fahren](http://www.11freunde.de/geschichtsstunde/110701/ich_durfte_nicht_porsche_fahren) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>9</sup> Vgl. Deutsche Fußball Liga: Lizenzordnung Spieler (LOS). Online: [www.bundesliga.de/media/native/dflligastatut/neue\\_lo/lizenzordnung\\_spieler\\_los.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/dflligastatut/neue_lo/lizenzordnung_spieler_los.pdf) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>10</sup> Vgl. Deutscher Fußball Bund: Eliteschulen des Fußballs. Online: [www.dfb.de/index.php?id=508059](http://www.dfb.de/index.php?id=508059) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>11</sup> Vgl. o. V. (2010c) Deutsche Fußball-Liga knackt Zwei-Milliarden-Euro-Grenze. Online: <http://www.abendblatt.de/sport/fussball/article1359117/Deutsche-Fussball-Liga-knackt-Zwei-Milliarden-Euro-Grenze.html> [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]
- <sup>12</sup> Vgl. FIFA (Fédération Internationale de Football Association): Spielervermittlerreglement. Online: [de.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/playersagents\\_de\\_32512.pdf](http://de.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/playersagents_de_32512.pdf) [letztes Abrufdatum: 2012-03-29]



Strategie

## The Search for Strategic Fit – Approaches and Instruments for an Internal Analysis

The purpose of business strategy is to ensure the long-term success of organizations and add value to all stakeholders. Companies must monitor external macro and industry developments and adapt their organization's internal resources and capabilities to the trends they see. It involves conducting an internal analysis to create a strategic fit with the external environment. This article highlights selected approaches for the internal analysis.

*Robert Hattemer, Bob Steiner*

While external analysis identifies opportunities and threats from the macro- and industry environments (cf. denkpunkt 2011 I), internal analysis highlights a company's strengths and weaknesses relative to competitors. Specifically:

1. Who are the relevant competitors?
2. Which form of competitive advantage should be pursued?

### Identifying Relevant Competitors: Strategic Group Maps<sup>1</sup>

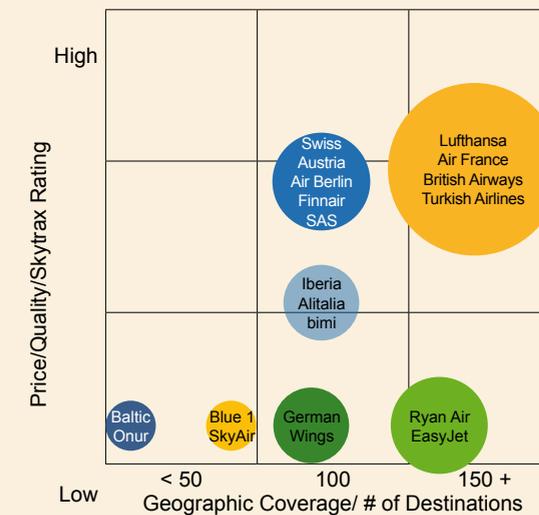
Strategic groups are companies that compete on similar characteristics and strategies. These strategic similarities typically include a company's activities (e.g., product range, geographic coverage) and resource commitment (e.g., degree of vertical integration, marketing expenditure). A strategic group map clearly identifies close and distant competitors based on these variables.

An accurate strategic group map requires a comprehensive analysis, but an approximation of an industry's map can be done quickly and is still highly useful. To map strategic groups:

- Identify competitive characteristics that differentiate firms on such variables as:
  - Price/quality range
  - Geographic coverage
  - Degree of vertical integration
  - Product line breadth
  - Breadth of distribution channels
  - Degree of service offered
  - Environmental commitment or social responsibility
- Plot the firms on a two-variable map using these characteristics<sup>2</sup>
- Circle firms with similar strategies, the size of their circle reflecting their market share

Following is an example of a strategic group map for the European passenger airline industry<sup>3</sup>.

Fig. 1: Strategic Group Map - European Passenger Airline Industry



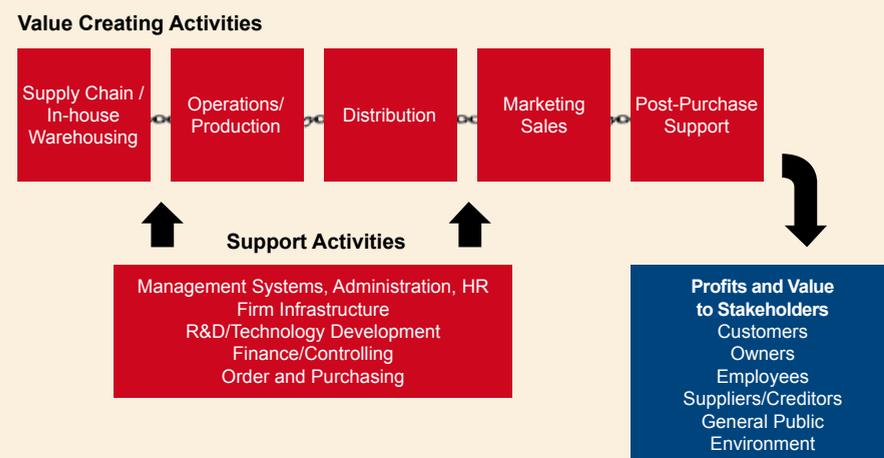
This map clearly distinguishes between full-range and no frills airlines using meaningful variables. The premium airlines deploy similar strategies such as connecting flights through a central hub, a large fleet of different aircraft and service levels (economy to first-class), on-board services, and varied distribution channels (e.g., travel agencies and online portals). Conversely, the budget or no-frills airlines focus on lower costs. Their strategy entails point-to-point connections at secondary or remote airports, a limited variety of aircraft, only one class of service, limited free services, and ticket sales primarily through their own website.

Assessing this entire map provides strategic insights. Lufthansa, for example, found a way to compete in the budget segment without adversely affecting its premium brand image by launching German Wings. This new brand competes in a space its parent company avoided historically, while the Lufthansa brand remains positioned

against full range carriers, including its own Swiss and Austrian Airlines.

Once a company like Lufthansa has identified its relevant competitors, it must analyze its strengths and weaknesses relative to these rivals. For this, a company can perform an analysis of its Value Chain, resources and core competences.

**Fig. 2: Organizational Operations or “Value Chain”**



#### Value Chain Analysis<sup>4</sup>

A value chain represents a firm’s activities that provide value to the customer. Industry members often have similar value chains, though some activities have differing importance. In pharmaceuticals, for example, R&D is critical, yet it is clearly an insignificant activity for a manufacturer of cardboard boxes. Moreover, some businesses have

value chain activities not found in other industries, such as slot management (i.e., gate assignments) among the airlines. The key is to understand which activities are strategically critical and how a company should structure and coordinate them accordingly. Figure 2 shows an example of a simplified value-chain of a manufacturing company.

Since value chain analysis takes a functional view, it tends not to assess organization-wide resources and competences, such as how organizational culture, knowledge management or cost efficiency affect each component in the chain. For this additional perspective, an analysis of a company’s strategic capability is useful.

#### Analysis of Strategic Capability<sup>5</sup>

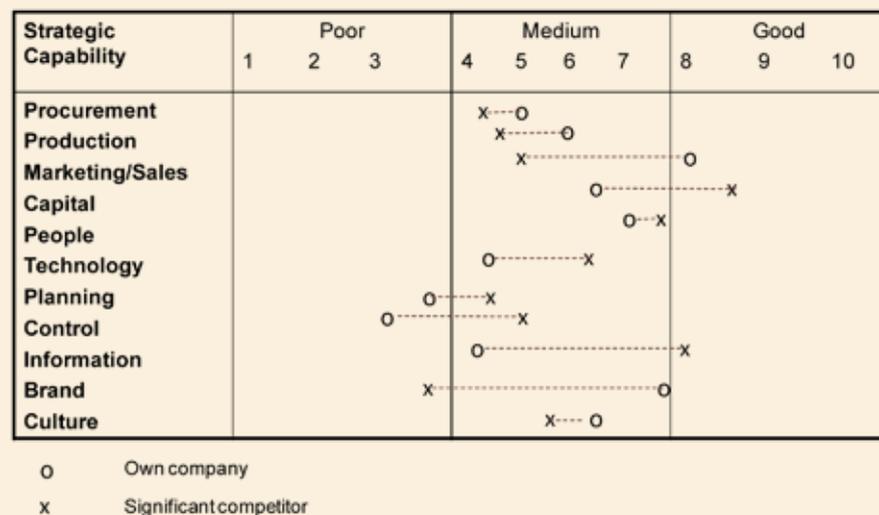
Strategic capability is defined as the resources and competences an organization needs to compete.<sup>6</sup> The analysis of resources focuses on tangible items such as the company’s physical assets or its financial and human resources, as well as its intangibles including patents, brand value, reputation, and knowledge. Applied to the airline industry, Lufthansa derives a competitive advantage in Europe through its financial resources, strong brand, and presence in all major routes.

Competences represent the effective deployment of a company’s skills, abilities and processes. To achieve competitive advantage, a company must have unique resources or core competences that competitors cannot imitate. Ryan Air excels in cost-efficiency while Singapore Airlines leads in service.

Various instruments can be used to analyze strategic capability,<sup>7</sup> with the findings summarized in a strategic capability profile as depicted

in Figure 3. This profile captures elements from the value-chain, resources and competences and allows for a comparison to one or more competitors.

**Fig. 3: Hypothetical Strategic Capability Profile<sup>8</sup>**



Combining these analysis instruments, firms can benchmark their strategic capability against their top rivals to yield a blueprint for enhancing competitive advantage in the areas that matter most. These findings are summarized in a SWOT Matrix along with the major opportunities and threats identified in the external analysis. Armed with this analysis, an organization can identify the best fit between its strategic capabilities and the dynamic developments in the industry and competitive environment. ■

**Robert Hattemer** ist Mitarbeiter im Fachbereich 1 *Management and Strategy* und unterrichtet u. a. *International Management I* und *II* sowie *Global and Transnational Strategy*. Darüber hinaus bietet sein Unternehmen EMTC für international agierende Klienten Beratungs- und Trainingsdienstleistungen zu Management- und Strategiefragen an. **Bob Steiner** ist EMTCs Managing Partner in den USA. Er ist u. a. als Lehrbeauftragter an der University of California, Berkeley, Extension International Diploma Program, tätig.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2012

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

#### Quellen

- <sup>1</sup> The concept of strategic groups was discussed in detail by Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, (New York: Free Press: 1980) and John McGee and Howard Thomas in *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, in *Strategic Management Journal* 7 (1986) pp. 141 – 160.
- <sup>2</sup> The selected variables should have minimal correlation.
- <sup>3</sup> Data based on Skytrax rating scores in Q1 2011, IATA reports and airline websites. Only major brands are included
- <sup>4</sup> Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, 1998.
- <sup>5</sup> This concept is advanced by G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th Ed., Pearson, 2008.
- <sup>6</sup> This approach combines the resource-based method by Jay Barney in *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management* Vol 17 (1991) pp. 99 -120 and the analysis of core competences as recommended by Gary Hamel and C.K. Prahalad in: *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review* vol 68, no 3 (1990).
- <sup>7</sup> In addition to our value-chain example, one could use any number of analyses such as product life cycle or portfolio analysis, the experience curve concept (important in production and service delivery), resource analysis on the basis of the VRIO framework, and/or competitive benchmarking.
- <sup>8</sup> A company should select only the most relevant factors for its industry and weight those components that exert the strongest influence on the competitive advantage sought.



Social Media

## Licht aus – Wenn die sozialen Medien den Schalter umlegen

Soziale Medien besitzen zahlreiche Funktionen. In Wikis, Foren und Blogs, Video- und Fotosharingseiten sowie sozialen Netzwerken wird basisdemokratisch kommuniziert, vernetzt und diskutiert. Am 18. Januar 2012 haben sich die sozialen Medien eine weitere Funktion erstritten. Seit diesem Tag, als bei vielen sozialen Internetseiten das Licht ausging, setzen sie mit ihrer Marktmacht den Gesetzgeber unter Druck.

*Dr. Christoph A. Kexel*

Der Begriff *Social Media Blackout* wurde am 18. Januar 2012 aus der Taufe gehoben, als sich eine Vielzahl kleiner und großer Social Media-Seiten zusammenschloss und für einen Tag den Zugriff auf ihre Seiten sperrte. Der Hauptakteur war die englische Version von Wikipedia, die für 24 Stunden jegliche Aufrufe auf eine gesonderte Seite umleitete (Abbildung 1). Dieser Artikel beleuchtet die Hintergründe dieses Tages sowie dessen Auswirkungen. Möglicherweise wurde der Rubikon überschritten ...

## SOPA, PIPA, ACTA und Co.

Der *Stop Online Piracy Act* (SOPA), der *PROTECT IP Act* (PIPA) und das *Anti-Counterfeiting Trade Agreement* (ACTA) sind Gesetzesvorlagen zur Bekämpfung der weltweiten Produktpiraterie. Im Speziellen würden der *Stop Online Piracy Act* und der *PROTECT IP Act* die amerikanische Justiz mit den erforderlichen Rechten ausstatten, um die Verbreitung von urheberrechtlich geschützten Inhalten zu unterbinden. Der Urheberrechtsinhaber kann durch SOPA eine gerichtliche Verfügung erlangen, um Webseiten zu sperren, bei denen – auch über Links und Anzeigen – urheberrechtlich bedenkliche Inhalte auftauchen. Während SOPA ein Gesetzesvorschlag des amerikanischen Senats und PIPA ein Vorschlag des Repräsentantenhauses ist, handelt es sich bei ACTA um ein internationales Handelsabkommen, das die internationale Bestrafung von Urheberrechtsverletzungen – auch im Internet – ermöglichen soll.

## Rechtsschutz versus Zensur

Grundsätzlich sind die Absichten dieser Gesetzestexte aus Sicht der Rechtsstaatlichkeit und der Marktwirtschaft nachvollziehbar: Urheberrechte werden geschützt und damit Innovationsanreize erhalten – und damit auch Arbeitsplätze und Wirtschaftskraft. Wechselt man die Perspektive, ist auch die starke Kritik, die am Tag des *Social Media Blackouts* vorerst ihren Höhepunkt erreichte, plausibel. Oppositionsführer sehen die öffentliche Meinungsfreiheit gefährdet sowie die gesetzlichen Grundlagen geschaffen, um eine Zensur im Internet durchzusetzen.

Das Internet als Kommunikationsplattform erlaubte in den vergangenen 20 Jahren erstmals eine (weitestgehend) ungefilterte Kommuni-

kation zwischen Menschen, Gesellschaften, Wirtschaftspartnern und Staaten (siehe auch den Artikel *Let's meet for Revolution*, S. 36, der den Beitrag der Sozialen Netze zum Arabischen Frühling thematisiert).

Abb. 1: Wikipedia-Seite am 18. Januar 2012



tisiert). Alle Autoren im Internet (also alle Nutzer des Internets) schaffen durch ihre offenen Beiträge eine facettenreiche Meinungslandschaft, mit der eine neue Realität der unverfälschten Informationen entstanden ist. Meinungsfreiheit und Basisdemokratie pur! Die Nutzer haben Zugang zu vielen unterschiedlichen Standpunkten und können diese abwägen, um sich so besser eine eigene Meinung zu bilden. Hier setzt die Kritik an den Gesetzesvorlagen an. Einer staatlichen Justizbehörde bzw. der Öffentlichkeit eine rechtliche Möglichkeit zu schaffen, Zensur zu üben, indem Seiten abgeschaltet werden können, bedrohe das grundlegende Wesen des Internets. Das öffentliche Äußern von Meinungen sei damit genauso bedroht wie

der durch Kollaboration angetriebene Innovationstrieb innerhalb der Internet-Communities.

**Abb. 2:** Protestbewegung der PIPA-Gegner<sup>1</sup>



Auch wenn sich SOPA und PIPA in Detailpunkten der Beantragung von richterlichen Verfügungen und der Durchführung von Bestrafungen unterscheiden, verfolgen sie einen ähnlichen Ansatz. Sie setzen auf der Anbieter- bzw. Vermittlerseite an und nehmen vor allem Suchmaschinen, Portale und andere „Einstiegsseiten“ ins Visier. So soll es möglich sein, Suchmaschinen das Platzieren von Werbeanzeigen urheberrechtlich bedenklicher Seiten zu verbieten und die Entfernung der illegal handelnden Seiten aus den Suchindizes anzuordnen – unter Umständen eine Bedrohung der Geschäftsmodelle für Suchmaschinen, mindestens aber eine (gefühlte) Zensur des Internets. Heikel wird das Problem aber vor allem dann, wenn man sich fragt, wie Google, Facebook und Co. zweifelsfrei feststellen sol-

len, welche Links auf Seiten mit Urheberrechtsverletzungen verweisen. Sollte es also vorkommen können, dass – wenn auf Ebay eine gefälschte Rolex angeboten wird und Ebay das nicht merkt – Ebay durch die Justizbehörden gesperrt wird? Der Wortlaut der Gesetzesvorlagen sieht derzeit vor, dass eine gesamte Seite geschlossen werden kann, wenn eine Verletzung des Urheberrechts auch nur auf einer Unterseite/Verlinkung stattfindet. Internetdienste wie Wikipedia, die in ihrer Grundstruktur auf die Mitarbeit der Öffentlichkeit angewiesen sind, müssten sicherstellen, dass keine Aussagen auf ihren Seiten verwandt werden, die unter Datenschutz stehen oder das Urheberrecht verletzen. Ein nahezu unmögliches Unterfangen.

Eine weitere Brisanz bietet der PIPA-Gesetzesentwurf. Hier werden Falschanzeigen nicht geahndet. Sollte also ein Unternehmen aufgrund einer (sich später als unbegründet herausgestellten) Urheber-

**Abb. 3:** Google am 18. Januar 2012



rechtsverletzungsanzeige das Sperren der Seite eines Wettbewerbers erwirken können, ohne dafür belangt zu werden, ahnt man die Konsequenzen: Eine Klagewelle – forciert durch tricksende Wettbewerber und findige Anwälte – wird auf das Internet zurollen.

ACTA geht noch einen Schritt weiter und nimmt sich der Nachfragerseite bzw. deren Zugangs Providern an. Es sieht die Bestrafung von Internet Service Providern (wie z. B. die Deutsche Telekom, Vodafone oder 1und1) vor, die es ihren Kunden ermöglichen, urheberrechtsverletzende Internetseiten zu besuchen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Internet Service Provider die zu ihren Kunden zu übermittelnden Daten auf Urheberrechtsverletzungen prüfen müssen und je nach Inhalten den Zugriff gewähren oder sperren. Obwohl dies wohl theoretisch technisch möglich sein könnte, ist es bei der gegebenen Anzahl von Webseiten im Internet praktisch kaum umsetzbar. Weiterhin würde es die Kostenstrukturen dieser Unternehmen deutlich beeinträchtigen, so dass der Internetnutzer mit höheren Kosten konfrontiert wäre. Auch schafft dies Möglichkeiten, allein durch den Zugang zum Internet Zensur bzw. Meinungsmache zu betreiben.

### Soziale Medien als Druckmittel

Über mögliche Zensuren und die Gefährdung der Meinungsfreiheit hinaus werfen die Ereignisse des 18. Januar 2012 aber noch ganz andere Schatten auf die Gesellschaft bzw. auf deren demokratische Verfassung. An diesem Tag haben Internetdienste wie Wikipedia und Google erstmals ihre Marktposition im Internet ausgenutzt, um eine Gesetzesabstimmung zu beeinflussen. Das ist zunächst nichts Neues, weil Lobbyarbeit schon immer das Ziel hatte, proprietäre Interessen in Gesetzgebungsverfahren durchzusetzen bzw. Gesetzesvorla-

gen inhaltlich zu beeinflussen (man erinnere sich an die Einführung der reduzierten Mehrwertsteuersätze im Gaststättengewerbe). Die Macht der großen Internetunternehmen ist aber vermutlich mit nichts vergleichbar, was bislang dagewesen ist. Auch wenn die Intervention des 18. Januar meist noch in positivem Licht dargestellt wird: Welches Recht hat ein einzelnes Unternehmen, die demokratisch gewählten parlamentarischen Vertreter unter Druck zu setzen? Die großen Internetunternehmen werden sich in Zukunft an ihren eigenen hehren und vorgeblich demokratischen Ansprüchen messen lassen müssen! ■

**Dr. Christoph A. Kexel** ist Mitglied der Geschäftsführung der accadis Bildung GmbH und Mitarbeiter im Fachbereich *Marketing and Media*. Er lehrt und forscht im Bereich Online Marketing mit den Schwerpunkten Suchmaschinenmarketing und Social Media.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2012

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

### Quellen

- <sup>1</sup> <http://rage.com.my/whatthetweet/2012/01/25/the-internet-blacks-out/>



Makroökonomie

## Wirrnis oder Taktik – Eine Hypothese zur europäischen Rettungsakrobatik

Die europäischen Rettungspakete der letzten Jahre vermitteln nicht das Gefühl, sie hätten die Griechenlandkrise auch nur eingedämmt. Die Hauptakteure erwecken vor allem eins: den Eindruck der Planlosigkeit. Vielleicht folgen sie aber auch einer Taktik, die man – obwohl vielleicht einzige rationale Lösung – nicht offen aussprechen kann: Griechenland (nur) so lange stützen, bis die anderen europäischen Krisenherde stabilisiert und der Finanzmarkt die Staatspleite bereits eingepreist hat.

*Prof. Dr. Florian Pfeffel*

Über die Griechenland- oder Eurokrise zu schreiben ist immer ein Risiko. Der letzte Punkt ist kaum gesetzt, schon können neue Signale aus Brüssel, Athen oder Washington ein weiteres Luftschloss errichtet oder ein ach so solides Kartenhaus niedergerissen und alles Geschriebene ad absurdum geführt haben<sup>1</sup>. Andererseits: Seit fast zwei Jahren werden nun Sparpakete geschnürt und Rettungsschirme aufgespannt, ohne dass man das Gefühl hätte, man wäre damit irgendwo hingekommen. Das Überraschungspotenzial der Krise hält sich also mittlerweile in

Grenzen. Oder waren die Tumulte im griechischen Parlament und auf den Athener Straßen<sup>2</sup> der Beginn des Final Countdowns?

### War Griechenland je zu retten?

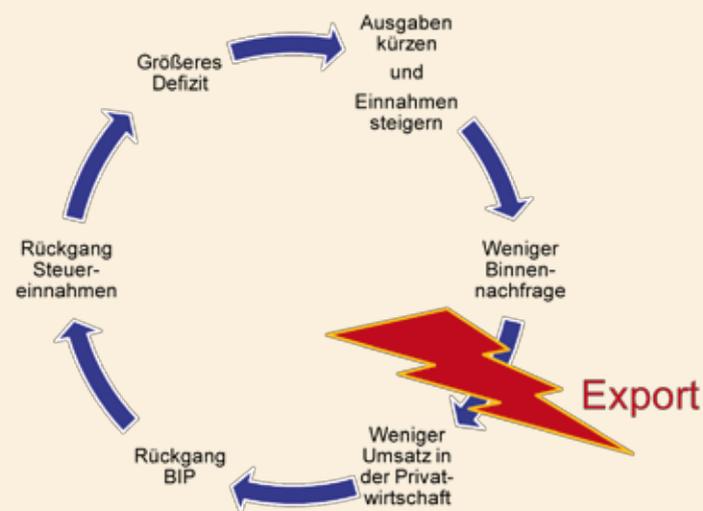
Angesichts der Summen, die im Spiel sind und die man als Normalsterblicher ausgeschrieben so noch nie gesehen hat, darf man sich schon wundern, warum wir zwei Jahre nach Ausbruch der Krise immer noch nicht weiter sind. Da dürfen einem durchaus Zweifel kommen, ob diejenigen, die Rettungspakete vorantreiben und europäische Allianzen oder Phalangen bilden, wissen, was sie tun. Europäische Rettungspolitiker ohne Plan und Richtung? Mittlerweile ist man vor allem eins: enttäuscht von der Ergebnislosigkeit all dieser Bemühungen.

Enttäuscht ist man aber nur dann, wenn man je geglaubt hat, Griechenland sei zu retten. Und zwar zu retten in dem Sinne, dass man mit Krediten der europäischen öffentlichen Hand – in welcher Konstruktionsform auch immer (EFSF, ESM oder Eurobonds) – Griechenland die notwendige Zeit verschafft, die Schulden selbst zu tilgen. Dass Griechenland das aber in absehbarer Zeit gelingen könnte, wird kaum jemand, der ansatzweise kaufmännisch denkt und makroökonomische Grundkenntnisse besitzt, geglaubt haben können. Die Zahlen sind den meisten aus der Presse bekannt: 366 Mrd. EUR Schulden und bis Ende 2012 macht das möglicherweise knapp 200 % des BIP aus – wenn nicht gegengesteuert wird. Aber Gegensteuern ist leichter gesagt als getan. Es gibt ein paar gewichtige Gründe, die an einem schnellen Gegensteuern-Können zweifeln lassen.

Zunächst befindet sich Griechenland in einem Teufelskreis aus Sparen und Rezession (s. Abb. 1). Lohn- und Subventionskürzungen (auch wenn sie vorher unverhältnismäßig hoch oder falsch vergeben worden waren) und die Erhöhung von Steuern führen zwangsläufig zu einem Rückgang der Binnennachfrage, zu weniger Umsatz für die griechische Wirtschaft, zu einem geringeren BIP, damit zu Steuerausfällen usw. Es tut einem Wirtschaftsliberalen schon weh, wie man im Falle von Griechenland so nachfrageorientiert argumentieren muss. Aber angesichts der dramatischen Größenordnung der erforderlichen Sparanstrengungen bleibt eine Wirkung auf das BIP unvermeidbar. Dieser Fatalismus gilt nur dann, wenn man leider wie Griechenland keine starke Exportwirtschaft hat, die diese Abwärtsspirale durchbrechen könnte. Dabei tragen die aktuellen Bilder und Stimmungen aus Athen auch nicht unbedingt dazu bei, die einzig nennenswerte Exportbranche Urlaub-in-Griechenland (das ist aus Sicht der Wirtschaftsrechnung ein Dienstleistungsexport) zu stärken.

Dazu kommen noch optimierungswürdige Verwaltungsstrukturen und -prozesse, die die Umsetzung von Subventionskürzungen und Steuererhöhungen schwierig machen bzw. deren Haushaltswirkung stark verwässern lassen. Wir kennen die – teilweise übertriebenen, aber meist einen wahren Kern besitzenden – Geschichten der Phantomrentner (für Verstorbene wird weiterhin Rente gezahlt) oder der Subventionen für Olivenbäume (ganz Griechenland müsste angesichts der gemeldeten Anzahl ausschließlich von Olivenbäumen übersät sein). Damit Sparmaßnahmen oder Steuererhöhungen voll zur Wirkung kommen, braucht man erst eine funktionsfähige Verwaltungsinfrastruktur. Klingt daher nicht danach, als könnte kurzfristig präzise an den Ein- und Ausgabenschrauben gedreht werden.

Abb. 1: Teufelkreis des Sparens



In Summe scheint es also mehr als unwahrscheinlich, dass Griechenland seine Schulden alleine zurückbezahlen kann – auch wenn es noch so viel Zeit durch Überbrückungskredite bekommt. Da das – so bleibt bei aller Kritik der Politik zumindest zu hoffen – den Entscheidern oder zumindest deren Beratern auch schon vor ein oder zwei Jahren klar gewesen sein sollte, wundert es, dass man – zumindest vordergründig – immer noch das gleiche Lied der Rettung Griechenlands singt. Gut, der Inhalt des Liedes hat sich ein bisschen verändert. Wurde vor mehr als einem Jahr Schuldenschnitt und Umschuldung noch hoch offiziell ausgeschlossen und jeder zur Paria erklärt, der laut darüber nachdachte, so wurden private Banken im Juli 2011 schon zu einem – immer noch verschwindend geringen – Umschuldungsbeitrag von 37 Mrd. EUR genötigt. Und immer wieder wurde – hoffentlich gegen besseres Wissen – suggeriert, man hätte die Lage im Griff und könnte Griechenland in dem oben formulierten Sinne retten.

Hätte man nicht damals schon – und nicht erst im Frühjahr 2012 – den Schuldenschnitt oder die Insolvenz hinter sich bringen können? Wäre man dann nicht heute schon wieder auf dem Wege der Genesung, anstatt weiterhin dem Leiden beizuwohnen.

### Achtung Ansteckungsgefahr!

Das ganze Procedere macht nur Sinn, wenn man die anderen Krisenländer, allen voran Italien, nicht aus den Augen verliert. Ist eine Insolvenz Griechenlands angesichts der absoluten Höhe der Schulden für Europa – öffentliche Hand wie auch private Gläubiger – noch „relativ leicht“ zu schultern, so stünde man bei der drittgrößten Volkswirtschaft des Euroraums, Italien, vor ganz anderen Problemen. Weitere „Griechenlands“ galt es also von vornherein zu vermeiden. Die Abbildung 2 verdeutlicht dabei, welche Auswirkungen die Handlungsoptionen im Falle Griechenlands für die anderen Krisenländer, vor allem Italien, Portugal und Irland, ggf. auch Spanien, haben könnten. Es geht dabei vor allem um die Zerstörung des Sparanreizes. Eine – z. B. vor einem Jahr bereits durchgeführte und „elegant“ gesteuerte – Insolvenz Griechenlands hätte zweifelsohne in Italien oder Portugal die Frage aufgeworfen, warum dort Geld „verschenkt“ werde und man hier den Gürtel soviel enger schnallen müsse. Kein reformwilliger Politiker in den genannten Krisenländern hätte dann den Hauch einer Chance gehabt.

Jetzt mag man zur Abb. 2 noch fragen, warum Insolvenz und Schuldenschnitt als eine Option geführt werden. Auch wenn die Insolvenz – gerade in der derzeitigen Diskussion (Mitte Februar 2012) – noch besorgter dargestellt wird als der derzeit verhandelte Schuldenschnitt, ist der Unterschied vor allem ein psycho-

logischer. „Griechenland insolvent“ in großen Buchstaben auf den Titelseiten klingt dramatischer als ein Schuldenschnitt und wird auch kurzfristig stärkere Schwankungen an den Finanzmärkten zur Folge haben. Bei dem derzeit diskutierten Schuldenschnitt von 70 % unterscheiden sich die Varianten aber real gerade mal um maximal 30 % und aufgrund der Frage, ob Kreditausfallversicherungen (mit möglicherweise anderen Insolvenzopfern) zum Einsatz kommen (im Falle der Insolvenz) oder nicht (evtl. im Falle des freiwilligen Schuldenschnitts).

**Abb. 2:** Optionen für Griechenland

Optionen	„Direkte Probleme“	„Ansteckungsgefahr“ für Italien, Portugal etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Insolvenz</b></li> <li>▪ <b>Schuldenschnitt/ Umschuldung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestimmung Insolvenzmasse?</li> <li>▪ Insolvenzgefahr für (europäische) Banken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zerstört Sparanreiz</li> <li>▪ Finanzierungskonditionen verteuern sich / Rating verschlechtert sich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Kredite und Garantien</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sparvolumen zu groß / nicht realisierbar</li> <li>▪ Durchgriff aufs Sparen schwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>

Dass die zweite Option in Abbildung 2, also Kredite und Garantien zur Überbrückung, bis die Schulden selbst zurückgezahlt werden können, nicht funktionieren kann, wurde bereits oben dargelegt. So weisen die rot hinterlegten Felder in Abb. 2 aus, woran jede der beiden Optionen scheitert. Man könnte nun also

resigniert feststellen, dass die Schuldenkrise daher keine Lösung hat. Oder man zieht den Schluss daraus, dass man Griechenland so lange stützen muss, bis die anderen Krisenländer hinreichend stabilisiert sind (und in dieser Hinsicht wurden in Italien mit der neuen Regierung einige Fortschritte erzielt). Erst dann kann man Griechenland in die Insolvenz lassen. Es versteht sich, dass man das als Politiker so nicht sagen kann. ■

**Prof. Dr. Florian Pfeffel** ist Studienleiter der accadis Hochschule Bad Homburg und leitet den Fachbereich *Management and Strategy*. Er lehrt in den Bachelorstudiengängen vor allem das Modul *Studium Generale* und im Masterprogramm *Projektmanagement* sowie *Ethics and Behavioral Economics*.



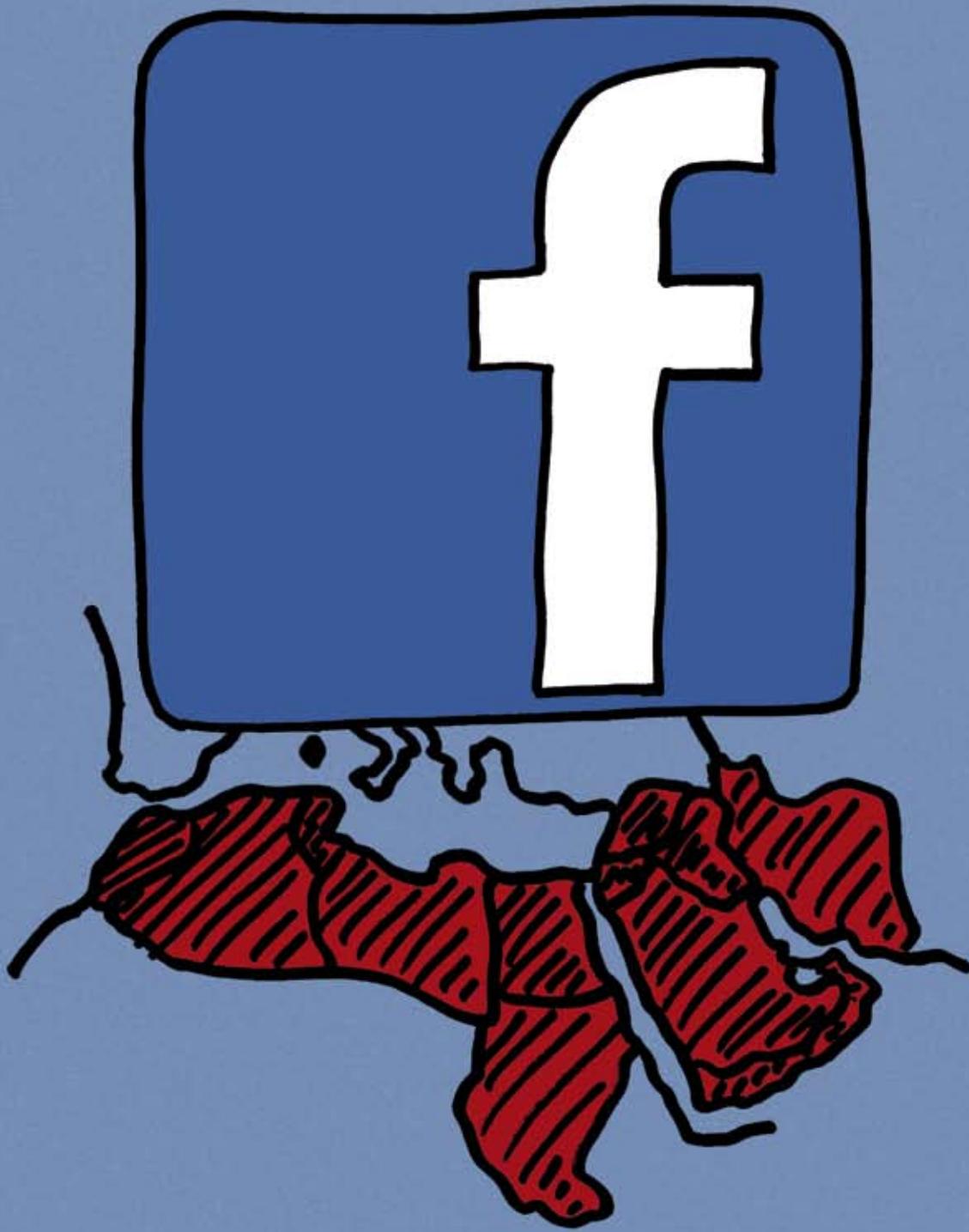
© by accadis Hochschule Bad Homburg 2012

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

#### Quellen

- <sup>1</sup> Daher mag man sich als Autor vielleicht auch absichern, wann ein Artikel geschrieben worden ist: Dieser hier wurde am 13. Februar 2012 geschrieben, als gerade (mal wieder) ein Sparpaket auf der Kippe stand, die Auszahlung der nächsten Tranche des Rettungspakets offen und der Schuldenschnitt der privaten Gläubiger noch nicht unter Dach und Fach war.
- <sup>2</sup> Siehe z. B. FAZ vom 11. und 13. Februar 2012



Politik

## Let's Meet for Revolution – Social Media and the Arab Spring

The uprisings in the Middle East and North Africa (MENA) region that became known as the Arab Spring destabilised the region both politically and economically. Protests of this scale are rare as political dissent is often repressed. Regime change and protests are not a new phenomena, however, social media has replaced traditional forms of communication, allowing opposition groups to organise themselves and grow with unprecedented speed.

*Laura Druce*

A series of uprisings and protests across the MENA region led to the ousting of dictators (Egypt, Libya, Yemen), further violence (Syria) and elections (Tunisia). The protests began in December 2010 after a young Tunisian man committed suicide because he suffered from unemployment and was forced to sell vegetables illegally in order to survive. This first violent act became the catalyst in what was to become known as the *Arab Spring*. What developed was the end of the Ben Ali, Mubarak, Gaddafi and Saleh regimes in Tunisia, Egypt, Libya and Yemen, and intensi-

fighting opposition to the regimes in Bahrain and Syria<sup>1</sup>.

The four common disputes across the region were: resistance to autocratic rule; widespread perception of corruption; a steady rise in the cost of living; and the lack of a social mobility for the “youth bulge” in each country, combined with high youth unemployment<sup>2</sup>. Despite the commonalities between the protests, the uprisings took different directions and resulted in different outcomes.

Theories on media in the region, the role of social media in the rise, participation and spread of the *Arab Spring* and its longevity are developing. What role did social media really play in the uprisings?

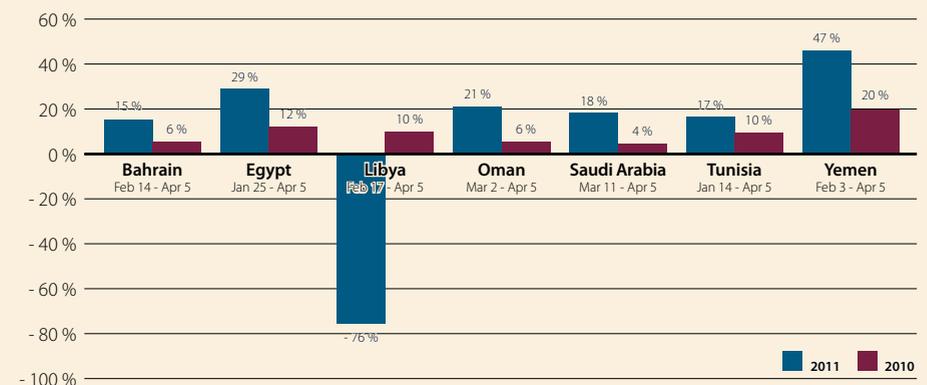
### Social Media in the MENA region

Uprisings and protests resulting from the grasp of authoritarian regimes, economic and social disparities, are not new in the region. Tunisia experienced internal conflict over a three year period prior to the *Arab Spring* while Egypt witnessed a strong labour movement for many years. One important demonstration was the 2008 *6 April Committee*; an attempted workers strike which became a major force in the anti-Mubarak demonstration on 25 January in Tahrir Square. The idea for this type of demonstration was spread through social media, particularly a Facebook page attracting tens of thousands of followers.

Social media, including Facebook, Twitter and YouTube, has become increasingly popular in recent years as a global form of communication, because they are far reaching, relatively inex-

pensive and accessible to large numbers of people. There are currently more than 800 million active Facebook users<sup>3</sup>, 300 million Twitter users<sup>4</sup> and 48 hours of video uploaded onto YouTube every minute<sup>5</sup>. While the *Arab Spring* is not over, with recurring violence in Egypt, ongoing protests in Syria and question marks over the transition to democracy in the region, debates are being held regarding the new role of social media in foreign policy.

**Fig. 1: Growth Rate of Facebook Users during Protests (compared to same time period in 2010)<sup>6</sup>**



It has been argued that social media has changed the world more than the 9/11 attacks<sup>7</sup>. With more traditional forms of media being prohibited in Arab countries, news of the *Arab Spring* travelled arguably faster and further than anticipated. A new study<sup>8</sup> concluded that the *Arab Spring* was fuelled by social media since extensive networks were established and political action organised between people who shared an interest in democra-

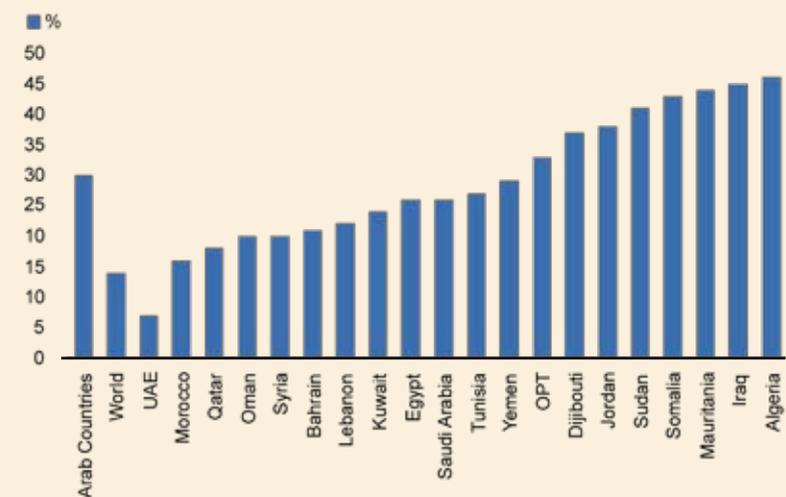
cy. This helped to raise “expectations for the success of political uprising”<sup>9</sup>. Social media was a key driver because it bridged the gap between social classes and created a much larger united front. One activist in Cairo stated **“we use Facebook to schedule the protests, Twitter to coordinate, and YouTube to tell the world”**<sup>10</sup>. Figure 1 demonstrates the rise in the number of Facebook users in the MENA region over 2011 compared with 2010. The large growth rate in most Arab countries during the protests seems to support the argument that social media did play a significant role in the coordination and acceleration of the Arab Spring. The surprising decrease in Libya could be attributed to internet services being interrupted in February and March<sup>11</sup>. Services were also intermittently cut off in Egypt, leading us to question whether the growth rates would be higher if this was accounted for across the region.

### Unemployment of “Facebook users”

This may be coupled to high levels of youth unemployment in the region (see Figure 2) as studies have shown that the balance in society starts to tip when the proportion of adults in the troublesome youth demographic reaches 35% to 40%. Already malleable young people become easier to recruit to various causes and Facebook and Twitter statistics suggest that half of Facebook users are aged 18-34.

Regime change and protests long precede modern technology, and the Arab Spring may well have taken place without the use of social media. One example cited are the Arab uprisings in 1919 which did not use social media but took a similar path to the uprisings in 2011. In Tunisia former President Ben Ali had

Fig. 2: Unemployment Rate among Arab Youth<sup>12</sup>



tight control over traditional forms of media while a degree of anonymity is offered through social media. The news and images posted on social media sites were mostly uncensored and unedited, which provided ongoing information across the region and the world. During protests in Tunisia’s mining region in 2008 there were fewer than 30,000 Tunisians on Facebook compared to 535,640 new users from 5 January to 5 April 2011 alone. Social media allowed activists in neighbouring countries to learn from other protests while generating huge international political pressure on existing regimes, as developed countries found it untenable to justify their support.

Thus social media became a critical part of the toolkit for greater freedom<sup>13</sup>. Social media allowed tens of thousands of people to accumulate, share a vision of political freedom and offered a degree of anonymity. Protestors learned lessons from neighbou-

ring countries and mobilised large scale demonstrations, sharing the actions and reactions to the violence with the world. The use of social media in 2011 did not cause the uprisings; the root causes were concern over the contracting economy, high levels of unemployment and inequality, censored media and internet, and widespread corruption. However, the innovative methods of organisation and coordination made accessible by social media<sup>14</sup> created a dangerous tipping point for regimes. ■

**Laura Druce** hat an der Lancaster University *Politics and International Relations* studiert, war in der *Environment Programme Finance Initiative* der Vereinten Nationen aktiv und hat 2011 an der University of London ihr Masterstudium in *Security Studies* abgeschlossen. Derzeit ist sie Research Fellow an der accadis Hochschule Bad Homburg im Bereich Global Politics.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2012

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

#### Quellen

- <sup>1</sup> Coates Ulrichsen, K., 2012, The Political Transformation of the Middle East and North Africa, *The World Financial Review*, <http://www.worldfinancialreview.com/?p=523>
- <sup>2</sup> Freedman, R., The Arab Spring's Challenge to Moscow, *The Journal of*

*International Security Affairs*, Fall/Winter, No. 21, <http://www.securityaffairs.org/issues/2011/21/freedman.php>

- <sup>3</sup> Facebook, 2012, Factsheet: Statistics, Facebook Newsroom, <https://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- <sup>4</sup> Taylor, C., 2011, Social networking 'utopia' isn't coming, CNN, [http://articles.cnn.com/2011-06-27/tech/limits.social.networking.taylor\\_1\\_twitter-users-facebook-friends-connections?\\_s=PM:TECH](http://articles.cnn.com/2011-06-27/tech/limits.social.networking.taylor_1_twitter-users-facebook-friends-connections?_s=PM:TECH). Retrieved December 14, 2011
- <sup>5</sup> YouTube, 2012, Statistics, YouTube Pressroom, [http://www.youtube.com/static?hl=en-GB&template=press\\_statistics](http://www.youtube.com/static?hl=en-GB&template=press_statistics)
- <sup>6</sup> Dubai School of Government, Arab Social Media Report, 2011, <http://interactiveme.com/index.php/2011/06/facebook-statistics-in-the-mena-middle-east-q1-2011/>
- <sup>7</sup> Coutts, A., 2011, Facebook, Twitter 'more important' than 9/11 says Foreign Policy, *Digital Trends*, <http://www.digitaltrends.com/international/facebook-twitter-more-important-than-911-says-foreign-policy/>
- <sup>8</sup> Taylor, K., 2011, Arab Spring really was social media revolution, *TG Daily*, <http://www.tgdaily.com/software-features/58426-arab-spring-really-was-social-media-revolution>
- <sup>9</sup> Howard, P., 2011, New Study Quantifies Use of Social Media in Arab Spring, *Science Daily*, <http://www.sciencedaily.com/releases/2011/09/110914161733.htm>, Original article by O'Donnell, C., *UW News and Information*
- <sup>10</sup> Howard, P., 2011, The Arab Spring's Cascading Effects, *Miller-Mccune*, <http://www.miller-mccune.com/politics/the-cascading-effects-of-the-arab-spring-28575/>
- <sup>11</sup> Beasley, D., 2011, Libya cuts off Internet service: network monitor, *Reuters*, <http://www.reuters.com/article/2011/02/20/us-libya-protests-internet-idUSTRE71I3XJ20110220>
- <sup>12</sup> Cordesman, A., 2011, *Stability, Security and the New MENA Spring*, OECD, [http://csis.org/file/publication/111102\\_MENA\\_Stability\\_Security.pdf](http://csis.org/file/publication/111102_MENA_Stability_Security.pdf)
- <sup>13</sup> Taylor, K., 2011, Arab Spring really was social media revolution, *TG Daily*, <http://www.tgdaily.com/software-features/58426-arab-spring-really-was-social-media-revolution>
- <sup>14</sup> Abrol, A., 2011, *Social Media & Political Change*, *QW Magazine*, <http://www.qwmagazine.com/2011/12/17/social-media-political-change/>

Philosophie

## Wünschen, wollen, wissen – Was Denkberatung umsetzen kann

Die Qualität einer Entscheidungsfindung hängt davon ab, wie Denken und Handeln sich gegenseitig durchdringen, wie also in Handlungssituationen gewonnene Erfahrung als Wissen ihren Beitrag zu Denkprozessen und zukunftsorientiertem Handeln zu leisten vermag. Im dritten und abschließenden Teil (*Denken und Handeln*) der Aufsatzreihe über Denkberatung geht es darum, Faszination, Verwirklichung und Verantwortung von Denkvorgängen für Handlungsoptionen aufzuzeigen.

*Prof. Dr. Andreas Huber, Lazar Radan*

Erfolgreiches Handeln setzt reflektierte Denk- und Verhaltensmuster und anwendbares Wissen voraus, die erfahrungs-, vernunft- und sinngeliteter Erkenntnis entspringen: Gute Entscheidungen basieren auf einem handlungsrelevanten Wissenspool. Dennoch reichen generalistisches Managementwissen oder auch die reine Routinetätigkeit aus langjähriger Erfahrung nicht aus, um Handlungsfehler, Trugschlüsse und Denkfallen zu vermeiden und überzeugende Initiativen für erfolgreiche Innovationen und Projekte zu entwickeln.

Denkberatung vermeidet deshalb in konstruktiver Absicht eine reine Auflistung alternativer *Optionen* mit Lösungsversprechen und versucht vielmehr in gegebenen *Situationen* konkrete, bestmögliche Ergebnisse für Einzelne und Unternehmen zu erreichen. Zielgerichtetes Denken und Handeln, das im Zeitgeist häufig verkürzt mit Initiative Change Management gleichgesetzt wird, funktioniert nur durch ganzheitliche Nutzung der eigenen Denkfähigkeit: Das Bedenken einer Vielfalt unterschiedlichster Standpunkte bei gleichzeitiger Evaluation dieser Auffassungen ist hierfür ebenso erforderlich wie die Bereitschaft, das Herbeidenken einer Lösung als persönliche und lohnenswerte, im Idealfall vielleicht begeisternde Herausforderung zu empfinden.

Beobachtet man, in welcher Weise Menschen handelnd denken bzw. denkend handeln, lässt sich anhand dreier unterschiedlicher Herangehensweisen an Handlungssituationen eine entsprechende Typisierung des Denkens vornehmen. Im Folgenden werden drei charakteristische Denk- und Handlungsmuster vorgestellt, bei denen Denkberatung ansetzen kann.

### Motiviertes Denken – als Gewinner agieren

Die visionäre Kraft von Unternehmen liegt in der Ausschöpfung von Potenzialen der kreativen Fantasie ihrer Mitarbeiter (Talent Management), in der Entwicklung eigenständiger Ideen und dem Interesse an erfolgreicher Problemlösung. Begeisterung am Denken entsteht hier meist aus dem Umstand, einen unmittelbaren Handlungserfolg herbeiführen zu können, der sich in sichtbarem Gewinn oder anderen ermittelbaren Erfolgsgrößen widerspiegelt. Faszination des Einzelnen einerseits sowie Angemessenheit der gewählten Mittel, Akzeptanz bei allen Beteiligten und die Attraktivität des gewünschten

Ergebnisses andererseits müssen hierbei in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Gewinner unterliegen typischerweise oft folgenden Denkfallen: Überbordende Begeisterung als Ausdruck emotionaler Instabilität, dogmatischer Überzeugungswille, unkritische Übernahme von Neuem oder zu geringer analytischer Sachverstand. Jeder dieser Punkte stellt eine Blockade für klares Denken dar, die den Blick auf ein angemessenes Handlungsergebnis trübt.

Aufgabe der Denkberatung besteht hier darin, vorhandene Motivation so zu kanalisieren, dass sie nicht erlischt, sondern für eine dynamische und kontinuierliche Vorwärtsbewegung fruchtbar gemacht werden kann. Im Kern geht es darum, Wünschenswertes mit Erforderlichem, Mögliches mit Notwendigem zu verbinden.

**Abb. 1:** Faszination, Verwirklichung, Verantwortung von Denkprozessen



### Routiniertes Denken – als Macher funktionieren

Unternehmen können im Grunde auf die Praxiserfahrung ihrer auch langjährigen Mitarbeiter nicht verzichten, um eine kompetente Kontinuität von Handlungsprozessen zu gewährleisten. Routiniers wissen um und beherrschen zugleich in ihrem Unternehmen bewährte und erprobte Handlungsstrategien. Dies ist in der Regel von Vorteil, verursacht aber ernsthafte Probleme, sobald dringliche Veränderungen anstehen: Die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, wird dann zur Handlungsbarriere; dies gilt sowohl für neue Handlungsstrategien selbst als auch für Personen, die diese neuen Strategien implementiert sehen wollen, im Sinne der selbstverständlichen Einsichten wie ‚Nichts ist für die Ewigkeit‘ oder ‚Wer nichts ausprobiert, kommt nicht voran‘.

Macher sind häufig auf bestimmte Wege oder Methoden der Handlungsausführung fixiert und verlassen ihre eingefahrenen Gleise nur widerwillig. Es fällt ihnen bisweilen schwer, sich auf relevante Alternativen einzulassen und innovativem Denken Wertschätzung entgegen zu bringen.

Aufgabe der Denkberatung ist in einem solchen Fall, zum Querdenken zu ermutigen, die Beteiligten von dessen Berechtigung zu überzeugen und durch ungewöhnliche Szenarien die für Handlungen erforderliche *Dynamik* in Unternehmen zu erhöhen – auch wenn Widerstände bestehen. Ergänzend empfiehlt es sich, hier gutes und differenziertes Konfliktmanagement einzusetzen.

### Orientiertes Denken – als Profi reflektieren

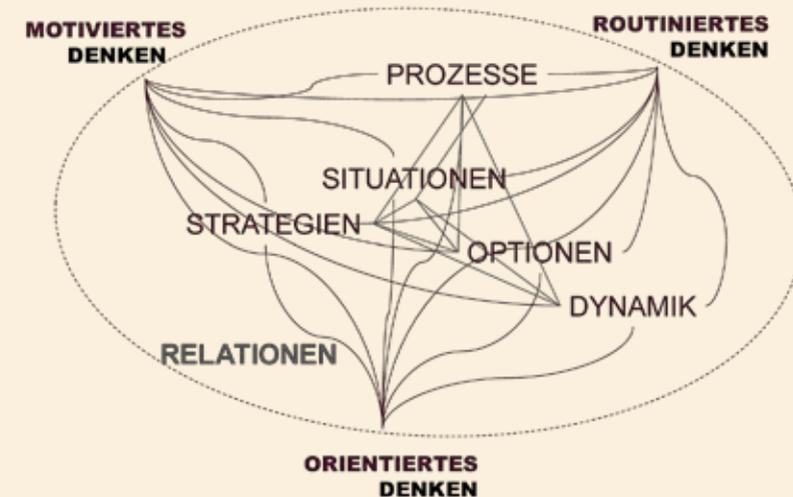
Die Zukunft entscheidet über den praktischen Erfolg einer Handlung. Dies vor Augen habend, berücksichtigt der Profi viele verschiedene

Faktoren für seine Entscheidungsfindung: Verstehen von komplexen Problemlagen, Fachwissen und dessen situationsbezogene Anwendung, Abwägung von Handlungsalternativen, Aussicht von Erfolgchancen einer Handlung, ethischer und normativer Hintergrundrahmen zu einer vorliegenden Fragestellung etc.

Der Profi nutzt all diese Informationen, um zu einer guten Entscheidungsfindung zu gelangen und ist sich im Klaren darüber, dass Wissen Bewertung ist und Bewegung garantiert. Damit gelingt es, einen Schritt voraus zu sein.

Allerdings läuft der Profi durchaus Gefahr, sich selbst und sein Urteilsvermögen zu überschätzen. Es kann vorkommen, dass ein Profi durch sein eher passives Umfeld nicht die Korrektur erfährt, die notwendig wäre, um wirklichkeitsangemessen zu agieren. Langzeiterfolge bleiben dann aus, das persönliche Durchhaltevermögen leidet.

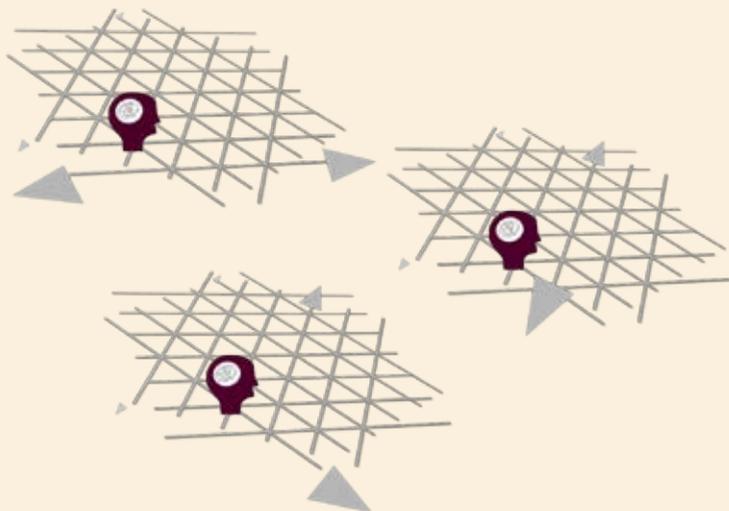
Abb. 2: Charakteristische Typen von Denk- und Handlungsmustern



Denkberatung kann hier unterstützen, indem sie Anfragen an die Schlüssigkeit der Entscheidungsfindung stellt und falls notwendig auf Sinn gebende Gesamtperspektiven verweist. Im Sinne der Corporate Social Responsibility wäre dann etwa zu fragen, welche Konsequenzen sowohl aus einzelnen Handlungselementen als auch aus dem angestrebten Gesamtergebnis resultieren. Weil Handlungen an Deutungen gebunden sind (domain dependence), gibt es (in Grenzen) immer auch kreative Spielräume, zu deren Nutzung Denkberatung Anstöße geben kann.

Die dreiteilige Reihe über Denkberatung hat verdeutlicht: Für den Weg von der Idee (Einfall) als kreativem Denkakt bis hin zum Resultat (Erfolg) als handlungsorientierter Umsetzung bedarf es einer ganzheitlichen Perspektive. Denkberatung ist zu verstehen als Reflexion auf das Zusammenspiel von Erkenntnis, Verhalten und Handeln. Mit Ganzheitlichkeit ist folglich die Berücksichtigung der Komplexität von Handlungsszenarien gemeint. Denkberatung muss sich deshalb zwangsläufig auf eine breite Wissenschaftsbasis beziehen, d. h. sich interdisziplinärer Sichtweisen bedienen, um im Ergebnis verantwortbare Lösungen anbieten zu können. ■

**Abb. 3:** Strukturierte Denkhaltung als Beratungskonzept



**Prof. Dr. Andreas Huber** leitet den Fachbereich *Marketing and Media*. Er lehrt im Bachelorprogramm *Internationales Marketing* sowie in den Masterstudiengängen *Customer Relationship Management*. Darüber hinaus unterrichtet er auch internationale Strategie- und Logistikthemen. **Lazar Radan** studierte Philosophie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main und promoviert über das Thema *Theorie der Relation*. Er ist langjähriger, freiberuflicher Mitarbeiter von Prof. Huber.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2012

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

#### Quellen und weiterführende Informationen

Alle Illustrationen durch herr mika UG

Brown, J. / Fenske, M.: So denken Gewinner: Warum Erfolg wenig mit IQ zu tun hat und andere Ergebnisse der Hirnforschung. Die 8 entscheidenden Strategien, München 2011

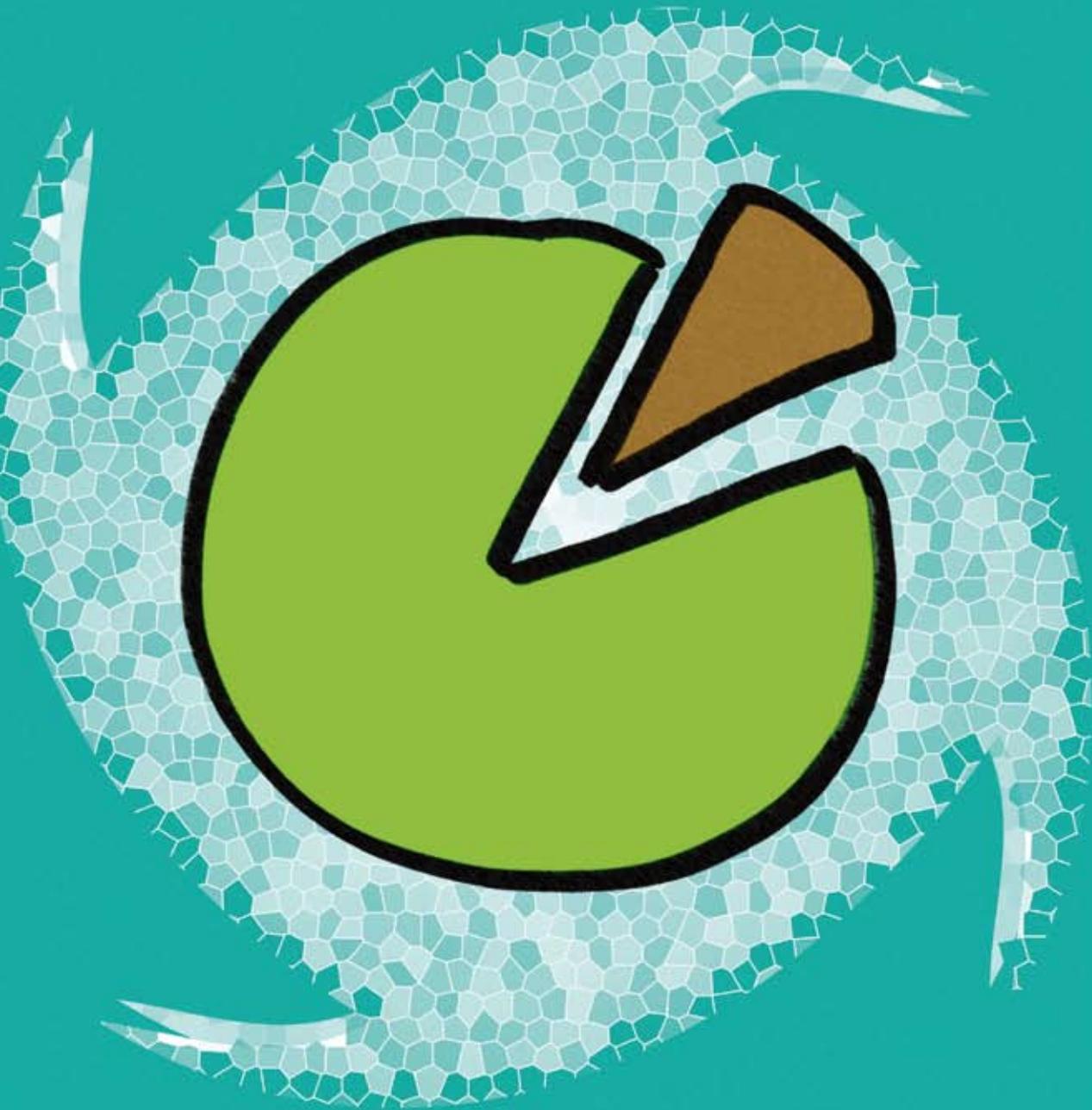
Dobelli, R.: Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen, München 2011

Ebeling, H.: Theorie der Denkakte, Würzburg 2011

Horn, Ch. / Löhner, G. (Hrsg.): Gründe und Zwecke. Texte zur aktuellen Handlungstheorie, Frankfurt am Main 2010

Huber, A.: Personalmanagement, 1. Auflage, München 2010

Kern, A.: Quellen des Wissens. Zum Begriff vernünftiger Erkenntnisfähigkeiten, Frankfurt am Main 2011



## Ein Sektor etabliert sich – Zum erfolgreichen Start unseres Studiengangs Media and Creative Industries Management (CIM)

Der Modebegriff Kreativwirtschaft kam (auch) durch das Buch *The Rise of the Creative Class* im Jahre 2002 in die Diskussion. Neun Jahre später hat nun die Wirtschaftsministerkonferenz der 16 Bundesländer eine einheitliche Abgrenzung für die Kultur- und Kreativwirtschaft empfohlen: Ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einem etablierten Wirtschaftssektor, dessen Nachwuchsführungskräfte seit Herbst 2011 an der accadis Hochschule ausgebildet werden.

*Prof. Dr. Werner Meißner*

Was ist denn das: Eine mediale Kreativindustrie? Zunächst nur eine falsche Übersetzung, denn das englische Wort *industry* bedeutet *Sektor* oder *Branche*. Also sprechen wir besser von der Medien- und Kreativwirtschaft. Das heutige Modewort – denn wer will nicht kreativ sein? – kam durch das Buch *The Rise of the Creative Class* von Richard Florida im Jahre 2002 in die Diskussion. Danach gab es viele Definitionsversuche für die kreative Klasse: Schließlich aber

wurde die Kreativwirtschaft nicht durch feinsinnige Diskussionen definiert, sondern durch eine wirtschaftsstatistische Abgrenzung jener Wirtschaftszweige, die als kreativ galten. Dies geschah in einer Studie der EU-Kommission zum Kultur- und Kreativsektor, die im Jahre 2006 vorgelegt wurde.

Nun ist in Deutschland ähnlich verfahren worden: Auf ihrer Dezembersitzung 2011 fasst die Wirtschaftsministerkonferenz der 16 Bundesländer Beschlüsse zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Konferenz empfiehlt die bundeseinheitliche Nutzung einer Abgrenzung, die dann auch eine wichtige Grundlage für die Vergleichbarkeit der Daten zu diesem Wirtschaftszweig in Deutschland bilden und mit der betreffenden EU-Statistik kompatibel sein soll. Danach ergeben sich elf Teilmärkte:

1. Musikwirtschaft
2. Buchmarkt
3. Kunstmarkt
4. Filmwirtschaft
5. Rundfunkwirtschaft
6. Markt für darstellende Künste
7. Designwirtschaft
8. Architekturmarkt
9. Pressemarkt
10. Werbemarkt
11. Software/Games-Industrie

Nun kann man fragen, warum Deutschland in der offiziellen Erfassung und Behandlung dieses wichtigen Wirtschaftssektors hinterherhinkt. Das liegt gewiss daran, dass die Sichtweise des langjährigen Exportweltmeisters durch die Fokussierung auf den klassischen warenproduzierenden Sektor geprägt ist. Automobilbau, Chemie, Maschinenbau, Energiewirtschaft stehen im Mittelpunkt. Da mag es

manchen überraschen, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft 2007 in der Bruttowertschöpfung knapp hinter der Automobilindustrie und deutlich vor der Chemischen Industrie und der Energieversorgung lag. Und die Krisenempfindlichkeit der K+K-Wirtschaft war im Krisenjahr bedeutend geringer als im verarbeitenden Gewerbe:

- Erwerbstätigkeit: K+K +1,8 %; verarbeitendes Gewerbe -4,8 %
- Umsatz: K+K -3,5 %; verarbeitendes Gewerbe -18 %

Die accadis Hochschule hat sich somit eines bedeutenden Sektors angenommen, der zudem in hohem Maße durch kleine und mittlere Unternehmen, eine hohe Innovationskraft und einen großen Anteil Selbständiger geprägt ist. Des Weiteren ist die Verschiedenheit der elf aufgeführten Teilmärkte beachtlich. Keine leichte Aufgabe also, der sich dieser Studiengang und seine Studierenden stellen. Mit dem inzwischen gut etablierten *International Sports Management* haben wir aber schon wertvolle Erfahrungen auf einem ähnlich strukturierten Markt gesammelt (z. B. Vereine als kleine und mittlere Unternehmen, Verschiedenheit von Profi- und Amateursektor). Bei unserem neuerlichen *One step ahead* haben wir mithin schon eine gewisse Trittsicherheit: Die ersten CIM-Studierenden haben ihr Studium im Herbst 2011 aufgenommen, die Akkreditierung durch die FIBAA wird 2012 abgeschlossen sein. ■

**Prof. Dr. Werner Meißner** ist Präsident der accadis Hochschule Bad Homburg. Er ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Goethe-Universität Frankfurt und war von 1994 bis 2000 der Präsident dieser Hochschule.





## Was darf ein Bewerbungsgespräch kosten? – Deutliche Worte wider rücksichtslose Geldmacherei

Als Leiter des Hochschulmarketings hat man irgendwann die Sorgen und Nöte der Studienbewerber verinnerlicht. Und man kennt auch die Aktivitäten einiger Mitstreiter im Bildungsmarkt. Wie Letztere manchmal mit den Sorgen der Ersteren umgehen, hinterlässt gelegentlich einen bitteren Beigeschmack. Während der Artikel im denkpunkt 2011 I noch mit „*Vorsichtige Worten wider ...*“ auskam, sind diesmal bereits *Deutliche Worte* angebracht.

*Markus Losert*

Wenn Business-Ethik mehr als nur ein weiteres Studienfach ist, dann sollte es gerade auch das Handeln derjenigen bestimmen, die sie der Wirtschaftsriege von morgen vermitteln wollen. Das scheint nicht immer der Fall zu sein, zumindest lohnt es sich zwei typische Schritte im täglichen Bewerbungsprocedere unter die Lupe zu nehmen:

- Kostenpflichtige Aufnahmetests
- Knappe Zeitspannen zur Zusage des Vertrages

Ein **Aufnahmetest** kostet Geld. Für Testdesign, Räume und Personal fallen Kosten an. Betriebswirtschaftlich ist es also nachvollziehbar, dass man dem Bewerber dafür Geld abnimmt. Besonders clever geben sich dann die, die in BWL für Fortgeschrittene gut aufgepasst und das Konzept der *Sunk Costs* verinnerlicht haben. Schlägt man nämlich auf die Kostenumlage für den Bewerbungstests noch ein bisschen drauf, so dass eine nicht zu vernachlässigende Summe von – sagen wir mal – 100 EUR für den Bewerber entsteht, dann hat das eine interessante Nebenwirkung. Nehmen wir an, Bewerber A hat bei Hochschule X und Y den Aufnahmetest bestanden, aber bei X hat er bereits 100 EUR bezahlt und bei Y war der Test kostenlos. Dann wird er – wenn die Ausgangspräferenz für Y nicht zu groß war – sich eher für X entscheiden. Denn das Phänomen der *Sunk Costs* schlägt zu: Entscheide ich mich für Y, dann waren die 100 EUR aus dem Fenster geworfen, entscheide ich mich für X, hat die Investition Sinn gemacht. Also aus Sicht der Institution X eine clevere Sache. Beim Bewerberbest Umsatz generiert und außerdem noch die Entscheidung zugunsten der eigenen Institution beeinflusst.

Clever bedeutet aber nicht zwangsläufig richtig. Hochschulen verkaufen ein ganz besonderes Gut. Es geht um eine wesentliche Entscheidung für den Bewerber. In welchen Rahmenbedingungen möchte man studieren? Eine Entscheidung, die Leistung, Freude und berufliche Aussichten signifikant beeinflusst. Dabei ist diese Entscheidung nach unserem Verständnis nicht notwendigerweise die für eine bessere oder schlechtere Institution, sondern die für den individuellen Bewerber und dessen Erwartungen passendere oder weniger passende. Natürlich müssen private Institutionen Geld verdienen, aber dennoch: Diese wichtige Entscheidung sollte frei getroffen werden – zum Wohle des Bewerbers, aber letztlich auch zum Wohle der Institution. Denn geht es um Qualität, kommt es darauf an, die passenden Studenten zu bekommen – und nicht nur möglichst viele. Verträgt sich das mit Renditemaximierung? Nein! Aber damit verträgt sich Bildung sowieso nicht.

Ein anderes Thema ist der (künstliche) Druck, der beim Bewerber bzgl. der **Vertragsrücksendung** aufgebaut wird: „Ist der Vertrag nicht bis morgen unterschrieben, müssen wir den Studienplatz leider anderweitig vergeben.“ Dieses Vorgehen einiger Institutionen würden wir gar nicht mitbekommen, riefen uns nicht eigene Bewerber an, um ihr Gespräch vorzuverlegen. „Bei X bekomme ich nächste Woche meinen Platz nicht mehr, und ich möchte doch vorher wissen, ob ich auch an der accadis genommen würde ...“

Richtig, Studiengruppen an privaten Hochschulen haben eine begrenzte Größe und es kann passieren, dass ein Studiengang belegt ist oder man sich zeitnah entscheiden muss: Aber ganz bestimmt nicht bereits im Februar, wenn es um einen Studienplatz für Oktober geht. Dazu kennen wir die Hochlaufkurven zu gut. Die besorgten Anrufe zwecks Terminvorverlegungen sprechen eine ganz eigene Sprache, die davon zeugt, wie die Bewerber bei dieser für sie so wichtigen Entscheidung unter Druck gesetzt werden. Noch können wir uns zurückhalten zu empfehlen: Rufen Sie dort doch einfach in vier Wochen nochmal an. Wir hätten eine Hypothese, welche Antwort Sie dann hören werden! ■

**Markus Losert** leitet die Abteilung Hochschulmarketing. Er kennt die Erwartungen und Sorgen der Studieninteressenten, aber auch die in den Personalabteilungen formulierten Anforderungen an die Absolventen. Mit diesen Informationen, die immer wieder in den Anpassungsprozess der Curricula einfließen, stellt er sicher, dass neben ein bisschen Elfenbeinturm, der zu einer guten Hochschule gehört, die Anforderungen des Marktes gehört werden.



## Der Monteur im Anzug – Ob Kleider wirklich Leute machen

*Kleider machen Leute*, die Novelle des Schweizer Dichters Gottfried Keller, gehört zu den bekanntesten Erzählungen der deutschsprachigen Literatur. Deren Quintessenz – der erste Eindruck wird vor allem von der Kleidung bestimmt – ist gerade im Berufsleben von Bedeutung. Das weiß jeder, nicht jeder verhält sich aber entsprechend. Im Laufe eines Studentenlebens an der accadis Hochschule erhält man genügend Gelegenheiten, seinen Stil zu finden.

*Gerda Meinel*

Einen Schneidergesellen, der sich gern gut kleidete, obwohl er arm war, hielt man in der Fremde wegen seines Äußeren für einen polnischen Grafen. Er spielte die Rolle weiter und verliebte sich in die Tochter eines angesehenen Bürgers. Auch als er vom Nebenbuhler entlarvt wurde, hielt sie zu ihm. Und mit ihrem Vermögen gründete er ein Atelier und brachte es zu Wohlstand und Ansehen. Fazit: Kleider machen Leute stimmte 1874 wie heute!

Gerade im Berufsleben ist das so. Ob Sie es wollen oder nicht, Sie werden beim ersten Eindruck nach Ihrem Äußeren beurteilt. Und – das weiß jeder – für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Er geschieht in Sekunden und unmittelbar landen Sie in einer „Schublade“. Anke Willberg spricht in ihrem Aufsatz davon, dass beim ersten Eindruck 55 % über die Kleidung geht. „Denn die Menschen sehen nicht zuerst unsere Fähigkeiten, Intelligenz oder den Dokortitel, sondern unsere Kleidung. Deshalb haben Sie auch schon – bevor Sie überhaupt das erste Wort gesagt haben – Ihre Visitenkarte abgegeben: nämlich mit der Wahl Ihrer Kleidung, mit der Wahl Ihrer Schuhe oder sogar Ihrer Socken! ... Mit der Wahl Ihrer Kleidung drücken Sie nicht nur aus, wie wichtig oder unwichtig Sie sich selbst empfinden, sondern sie ist auch immer Ausdruck der Haltung anderen gegenüber. Die meisten Menschen empfinden falsche bzw. unangebrachte Kleidung als Missachtung ihrer Person oder Situation“<sup>1</sup>, so Anke Willberg.

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein disziplinierter, verantwortungsvoller, fleißiger und hilfsbereiter Mensch und kleiden sich nachlässig, unordentlich, unsauber und veraltet. Glauben Sie, dass Ihnen jemand Ihre beschriebenen Eigenschaften abnimmt? Sicher nicht, Sie müssen immer aufs Neue beweisen, dass Sie nicht so sind, wie Ihre Kleidung Sie wirken lässt. Dazu ein Beispiel: Ihr Kühlschrank ist defekt, Sie rufen den Kundendienst. Es klingelt, ein Herr im dunkelblauen Anzug mit weißen Handschuhen, Krawatte und weißem Hemd steht vor Ihnen und sagt, er sei der Monteur. Schauen Sie etwa erstaunt? Steht dort aber ein Mann in Latzhose oder Overall, hat eine Mütze auf und Turnschuhe an – Sie führen ihn ohne Frage oder skeptischen Blick zu Ihrem Kühlschrank. Woher wissen Sie, welcher von den beiden Typen die bessere Fachkenntnis hat?

Die richtige Kleidung im Beruf ist mehr als wichtig. Und richtig ist eine angepasste, moderne Kleidung, die zu Ihrem Typ und zum Job passt.

Dabei ist Anzug aber nicht gleich Anzug: zu kleine Jacke, eigentlich für den Abend, mehr als 10 Jahre alt, ungebügelt, glänzende Hose – alles ein no go! Bei den Damen muss gut überlegt werden, ob der Minirock, die durchsichtige Bluse, das bauchfreie T-Shirt, Netz-Strümpfe oder High Heels die richtigen Kleidungsstücke im Job sind.

An der accadis Hochschule verlangen die vielen Präsentationen – unter dem Anspruch *Ich-präsentiere-in-einem-Unternehmen* – immer wieder die richtige Entscheidung für die richtige Kleidung. Präsentationsgäste aus den Unternehmen bestätigen häufig, wie professionell unsere Studierenden – inhaltlich und durch ihre äußerliche Wirkung – auftreten. Auch den Sportmanagern wird dies bescheinigt: Turnschuhe, Jeans und T-Shirt passen nicht immer. Schaut man sich Beckenbauer, Völlner oder andere Sportmanager an: Sie liefen im Trikot auf dem Platz herum, sie sitzen im Anzug auf der Tribüne.

Im Studium all diese Wirkungsmöglichkeiten ausprobieren zu können, ist eine Chance, die nicht jeder hat. Es gilt sie zu nutzen. ■

**Gerda Meini** ist Bildungsidealistin. Sie ist die Gründerin der accadis Hochschule Bad Homburg und Geschäftsführende Gesellschafterin. Darüber hinaus befinden sich ein internationaler Kindergarten und eine internationale Schule unter ihren Fittichen.



#### Quelle

<sup>1</sup> Anke Willberg, Agentur für zeitgemäße Umgangsformen, Bonn



## Von chinesischen Kühlschränken und falschen Hasen – Ein Beziehungspfleger in der Welt der Fondsgesellschaften

In der alten und beeindruckenden *Villa Mumm* in Kronberg sitzt heute die renommierte Fondsgesellschaft *Fidelity Worldwide Investment*. Ein Alumnus der *accadis Hochschule*, Helge Kulawik, ist dort für *Relationships* zuständig. Er hat einiges zu erzählen über Beziehungspflege, den asiatischen Markt, das wiederzugewinnende Vertrauen in die Finanzbranche und auch über falsche Hasen.

*Im Interview mit Helge Kulawik*

**denkpunkt:** Herr Kulawik, auf Ihrer Visitenkarte steht Relationship Manager. Was heißt das und was machen Sie bei Fidelity?

Die Bezeichnung Relationship Manager steht für Pflege und Vertiefung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und Fidelity. Über die Unternehmensleitung wird das Thema Fonds an die Mitarbeiter weitergespielt. Verbunden



mit unserem Premiumservice erhalten die Mitarbeiter besondere Vorteile und exklusive Konditionen. Das können neben unseren Partnern auch Institutionen, Vereine und Hochschulen sein. Wie zum Beispiel die accadis Hochschule.

**dp:** In letzter Zeit scheint Ihr Haus ein großes Interesse an Asien und dem dortigen Bedarf an Kühlschränken zu entwickeln. Warum?

Auch Chinesen schmeckt Bier gekühlt am besten. Unter anderem. Vor allem aber, weil Fidelity einen Fonds aufgelegt hat, der sich speziell mit dem wachsenden Konsum in China befasst. Derzeit hat China mit seinem aktuellen Fünfjahresplan die Stärkung des privaten chinesischen Konsums auf der Agenda. Wachsende Einkommen ermöglichen ca. 1,3 Milliarden Chinesen die Befriedigung ihrer zunehmenden Konsumwünsche. Allein bis 2020 werden dort noch ca. 250 Millionen Kühlschränke benötigt. Von westlichen Unternehmen gebaut? Wohl kaum. Deshalb investiert der Fonds in chinesische Unternehmen, die auf den inländischen Konsum setzen.

**dp:** Vor Ihrer Zeit bei Fidelity haben Sie bei der DWS gearbeitet. War die Welt der Fondsgesellschaften schon immer Ihr Berufsziel?

Das Thema Finanzen hat mich schon früh interessiert. Unternehmerisches Denken wurde mir in einer Großfamilie mit ausschließlich selbständigen Eltern, Tanten und Onkeln früh nahe gebracht. Mein erstes Praktikum hatte ich mit 14 bei der heutigen Landesbank Baden-Württemberg. Die erste eigene (und finanziell schmerzhaft) Erfahrung mit Aktien kam dann mit der Internetblase. Wichtig vor allem: Ich habe daraus gelernt und mich breiter aufgestellt. Vorstellen konnte ich mir im Verlauf von Schule und Studium sehr viel. Gegen Ende des Studiums haben sich die Puzzleteile zu einer klaren Vorstellung zusammengesetzt. Ergebnis: Berufseinstieg bei der DWS.

**dp:** Und das in Krisenzeiten: Hypothekenkrise, Immobilienkrise, Bankenkrise, Wirtschaftskrise, Griechenlandkrise, Schuldenkrise, Eurokrise. Macht der Job da überhaupt noch Freude?

In unsicheren Zeiten sind die Herausforderungen umso größer. Ich finde es spannend, in einer Phase richtungsweisender Veränderungen in diesem Bereich tätig zu sein. Werte rücken in den Vordergrund. Es ist an der Branche, ebenso Teil meiner Aufgabe, Vertrauen wieder zu verdienen. Außerdem bin ich gerne unterwegs. Vom einzelnen Mitarbeiter in der Fertigung bis zu Geschäftsführern und Unternehmensentscheidern habe ich mit vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten zu tun. Ebenfalls ein charmanter Teil meiner Aufgaben. Unterm Strich: Ja, der Job macht auf jeden Fall Spaß.

**dp:** Spätestens seit Oliver Kahn wissen wir, dass die DWS sich für die Nr. 1 hält. Warum sind Sie von der DWS zu Fidelity gewechselt?

Aus Sicht des verwalteten Fondsvermögens trifft das in Deutschland für die DWS zu. Weltweit sieht das anders aus. Da gehört Fidelity zu den größten Fondsgesellschaften, die DWS befindet sich dort nicht in den Top 10. Alles also eine Frage der Perspektive. Die Unternehmensgröße hat bei meinem Wechsel jedoch eine untergeordnete Rolle gespielt. Das Graduate-Programm der DWS ist hervorragend und hat einen sehr guten Grundstein gelegt. Dort konnte ich unter anderem im Bereich *Strategische Kooperationen* viel lernen. Hinzu kam die wirklich sehr gute Unterstützung meiner Vorgesetzten.

Fidelity setzt in seiner Strategie für Deutschland insbesondere auch auf das Direktgeschäft und hatte den Bereich der Kooperationen in dieser Form in der Vergangenheit nicht. Mit dem Wechsel bot sich mir die Möglichkeit, meine Ideen und Vorstellungen für den Bereich viel stärker einfließen zu lassen. Darüber hinaus steht Fidelity, als Familienunternehmen, für einen nachhaltigen und langfristigen An-



satz. Die Bedürfnisse der Kunden stehen nicht nur in Buchstaben im Vordergrund. Auch das waren für mich wichtige Faktoren.

**dp:** Fidelity hat einen Wechsel in der Corporate Identity hinter sich: Vom alten Logo mit einer eher freimaurerischen Pyramide hin zu einem facebook-anmutenden „F“. Welche Idee lag hinter dieser Veränderung?

Das neue Logo soll die bestehende Markenwahrnehmung auffrischen und modernisieren. Eine starke Markenidentität soll hergestellt werden, die sich von der Markenwahrnehmung in den USA abgrenzt. Denn dort bleibt das Logo unverändert. Die neuen, quer stehenden Herkulesssäulen im „F“ stellen die Nähe zu Währungen und somit der Finanzbranche dar. Zudem eignet sich im Zeitalter der sozialen Medien das rote „F“ besser als App-Symbol als die Pyramide. Der Logowechsel von Fidelity International ist vergleichbar mit einem Kind, das erwachsen wird und sich eigenständig definiert.

**dp:** Fidelity gehört zu den renommiertesten seriösen Fondsgesellschaften. Auf der anderen Seite erzählen uns die Medien immer häufiger, welche (vermeintlich negativen) Auswirkungen das Agieren von Hedgefonds haben kann. Können Sie uns als Laien in wenigen Sätzen erklären, wie ein Hedgefonds funktioniert und was der Unterschied zur Anlagestrategie von Fidelity ist?

Ein Hedgefonds kann in jedes Investmentprodukt investieren; beispielsweise auf fallende Kurse setzen. In der öffentlichen Diskussion geht es vor allem um das Thema *Leerverkäufe*. Einfach gesagt bedeutet das, es findet Handel statt mit einem Wert, der nicht im Besitz des Händlers ist. Zum Erfüllungszeitpunkt des Geschäfts muss sich der Hedgefonds mit dem Wert eindecken, unabhängig des dann gehandelten Preises. Das ist eine hochspekulative Strategie. Im Jahr 2008 ging diese Vorgehensweise bei VW nicht auf. Die angestrebte

Übernahme von VW durch Porsche verknappte die am Markt verfügbaren Aktien und ließ den Kurs der VW-Anteile kurzfristig um ein vielfaches ansteigen. Hedgefonds mussten die Aktie trotzdem kaufen und verloren an einem Tag geschätzte 15 Milliarden Euro. Im Gegensatz dazu die Strategie bei Fidelity: Hier sind langfristige volkswirtschaftliche Entwicklungen Grundlage der Investitionsentscheidung und Investitionen in Unternehmen in der Regel auch langfristig angelegt.

**dp:** Und last but not least: Wenn man Google mit *Helge Kulawik* füttert, kommt man nach ein paar Klicks auf *Falscher Hase!* Was hat es damit auf sich?



*Falscher Hase!* ist eine Improvisations- und Theatergruppe. Seit Anfang 2010 bin ich dabei und wir spielen lustige, spannende und unterhaltsame Szenen, spontan nach den Vorgaben des Publikums. Meistens zumindest, denn es ist nichts vorbereitet und alles improvisiert. Vorher lässt sich nicht sagen, welche Szene sich wie entwickelt.

Die Szenen entstehen direkt auf der Bühne; so verliebt sich beispielsweise Darth Vader und muss zum Psychologen oder Elvis spielt Unterwassermikado gegen einen Hammerhai. Es ist ein fantastischer Ausgleich zu meinem Beruf. Gleichzeitig kann ich viel von der Bühne in meinen Arbeitsalltag übertragen. Eine Art Weiterbildung, die wirklich Spaß macht. ■

**Helge Kulawik** ist Alumnus der accadis Hochschule Bad Homburg. 2008 schloss er sein Bachelor-Studium ab, seit 2011 ist er Relationship Manager bei *Fidelity Worldwide Investment*.





## California Dreamin' – Ein kleines Reiselexikon zum Besuch der UCSB

Kalifornien – der „goldene“ Staat mit den weißen Sandstränden, dem tiefblauen Himmel, den hohen Weinbergen, den aufregenden Städten, den warmen Sonnenstrahlen und der kilometerlangen Wüste. Ein Auslandsaufenthalt während des Masterstudiums an der *University of California Santa Barbara (UCSB)* bietet zweifelsohne mehr als „nur“ gute Studienbedingungen und qualitativ hochwertige Lehre.

*Christina Herrmann*

Kalifornien ist der bevölkerungsreichste Bundesstaat der USA und eines der beliebtesten Reiseziele, um einen Road Trip auf der Route 1 zu unternehmen und dabei den Küstenstaat in Nord-Süd-Richtung zu erkunden. Dabei gab es – für mich vor allem im südlichen Teil – Beeindruckendes zu entdecken: Sehenswürdigkeiten reihen sich



an Naturschauspiele und umwerfende Ausblicke, die immer in Erinnerung bleiben. Das bekannte Getty Center von Richard Meyer in Los Angeles bietet neben der herausragenden Architektur einen unvergesslichen Blick auf L.A. und Hollywood. Schlendern auf dem



sogenannten Walk of Fame und dem eleganten Rodeo Drive sowie eine Fahrt durch Beverly Hills verleihen das Gefühl, mitten im Leben „der Schönen und Reichen“ zu sein. Südlich von Los Angeles folgen die breiten weißen Sandstrände wie New Port Beach und Laguna Beach bis hin zur mexikanischen Grenze. Der südlichste Punkt San Diego besticht durch seine ge-

mütliche, restaurierte Altstadt, die kleine Hafenpromenade und die bekannte Coronado-Brücke, von der man einen unglaublichen Ausblick auf Downtown genießen kann. Östlich von Los Angeles gelangt man in teils unwirtliches und dennoch schönes Gelände. Man kommt nach Palm Springs, in den Joshua Tree Park und mit einer Cable Car-Fahrt auf den schneebedeckten San Jacinto Berg, von dem man hinunter bis in die Wüste blicken kann.

### Santa Barbara – die Perle Kaliforniens

Santa Barbara befindet sich ca. 60 Meilen nördlich von L.A. und gilt als Hauptstadt der American Riviera. Die schönste Wohngegend der USA ist von einem spanisch-mexikanischen Stadtbild geprägt – mit viel Idylle und Stil. Der Stadtkern ist charakterisiert durch kleine Restaurants



und Geschäfte auf der State Street sowie die kleinen Gassen des Paseo Nuevos. Von dem spanisch-maurischen Palaststil des Court Houses von Santa Barbara County reicht der Blick über die grüne Stadt und die State Street bis hin zu den Weinbergen und zum Meer. An diesem darf ein Frühstück zum Sonnenauf- oder ein Abendessen zum Sonnenuntergang nicht fehlen. Ebenso ist das Wine Tasting in den Bergen von Santa Barbara sowie ein Strandspaziergang am bekannten Butterfly Beach im nahe gelegenen Montecito ein echtes Erlebnis.



### UCSB – das Leben an einer der besten amerikanischen Unis...

Die *University of California Santa Barbara* kann als eigene kleine Provinz am Rande von Santa Barbara bestaunt werden. Die UCSB liegt direkt an der pazifischen Küste und grenzt an zwei eigene Strände: Isla Vista Beach und Goleta Beach. So gehören sonnige Strandspaziergänge mit einem Starbucks-Cafe zum täglichen Unileben dazu. Die Begegnung mit den Austauschstudenten, die vor allem deutscher, norwegischer und asiatischer Herkunft sind, aber auch der Kontakt zu den Einheimischen war schnell hergestellt. Die offene und kommunikative Art der Amerikaner ließ keine Langeweile aufkommen.

Allerdings sollte der Arbeitsaufwand an der UCSB nicht unterschätzt werden. Neben zeitintensiven Hausaufgaben gehörte das Mid-term- und Final Exam, wöchentliche Multiple-Choice Tests sowie Assign-

ments verbunden mit Präsentationen zu fast jedem Vorlesungsfach mit dazu. Während die „akademischen“ Kurse in großen Vorlesungsräumen mit bis zu 300 Studenten stattfinden, werden die praxisnahen „Professional“-Kurse in der Regel – wie wir es von der accadis gewohnt sind – in Kleingruppen unterrichtet. Dabei begegnet einem auch schon mal ein CEO einer großen Firma. Des Weiteren ist die UCSB für ihre Auszeichnungen und ihre Nobelpreisträger in Wirtschaftswissenschaften bekannt (z. B. Finn E. Kydland). Sie ist unter die besten amerikanischen Unis gewählt worden, in den Naturwissenschaften wurde sie sogar auf Platz 10 der weltbesten Unis gerankt.

Die Bewerbung für ein Auslandstrimester an der UCSB sowie der organisatorische Ablauf vor Ort gestaltete sich ohne Probleme und sehr strukturiert. Die Kurswahl fand für einige Kurse vorab per Internet statt, andere konnte man erst vor Ort „crashen“. Trotz der Größe der Hochschule ist die Betreuung der ausländischen Studenten vorbildlich und ich fühlte mich jederzeit gut aufgehoben.



Auch die Wohnungssuche gestaltet sich relativ einfach. Entweder wohnt man direkt auf dem Campus und teilt sich ein strandnahes Apartment, welche oft auf der Del Playa (DP) oder im nahen Umkreis gelegen sind. Dort – „auf DP“ – erwartet einen die eine oder andere Hausparty. Die Straßen verwandeln sich am Wochenende zu einer echten Partymeile. Von DP kann man die UCSB und die wichtigsten Geschäfte problemlos mit dem Fahrrad oder zu Fuß erreichen – ein Auto braucht man dort nicht. Allerdings wird es

dann benötigt, wenn Vorlesungen im 30 Meilen entfernten Ventura UCSB Business Center gehalten werden. Weiterhin kann man im Zentrum von Santa Barbara in kleinen Apartments wohnen oder bei Gastfamilien im Umkreis der Uni leben. Ich hatte mich für eine Gastfamilie entschieden, um das amerikanische Leben hautnah kennenzulernen. Durch meine gleichaltrige amerikanische Gastschwester Sarah war ich in der amerikanischen Kultur mittendrin. Neben den vielen Sehenswürdigkeiten war der große Pumpkin Patch ein Muss und das Zelebrieren des höchsten Feiertages Thanksgiving ein außergewöhnliches Erlebnis.

So denke ich gerne an die beeindruckende Zeit an der UCSB und Kalifornien zurück und hoffe auf ein baldiges Wiedersehen mit meinen amerikanischen Freunden. ■

**Christina Herrmann** hat nach ihrem Bachelorstudium an der accadis Hochschule das duale Masterprogramm *International Management M.A.* belegt. Sie ist gerade von ihrem Auslandsaufenthalt aus Kalifornien zurückgekehrt und war die erste Studentin, die sich einen Auslandsaufenthalt im Rahmen des berufsbegleitenden/dualen Masterstudiengangs selbständig organisiert hat. Christina wird ihr Studium voraussichtlich im Herbst 2012 abschließen.



## In der nächsten Ausgabe ...

Die nächste Ausgabe, der *accadis denkpunkt* 2012 Nr. II, erscheint im Herbst 2012.

Dabei werden wir uns in der Rubrik **Wissen ...** unter anderem mit Compliance im Sport beschäftigen – wie viel kostet die Verschiebung eines Spiels? – und wir werden Friedrich Nietzsche und Dieter Bohlen im Zwiegespräch begegnen. Mit einem weiteren Beitrag wird unsere Social Media-Reihe von Dr. Christoph A. Kexel fortgesetzt. **Hinter den Kulissen ...** wird der neue Health Care Master des Gesundheitsstandorts Bad Homburg vorgestellt und von den (vergleichenden) Erfahrungen unserer Dozenten bei ihren Gastvorlesungen an den europäischen Partnerhochschulen berichtet. In der **Lounge ...** reisen wir (wieder mal) in die weite Welt. Bis dahin allseits eine schöne Zeit!

### Impressum

#### Herausgeber

accadis Hochschule Bad Homburg  
Du Pont-Str. 4, 61352 Bad Homburg  
+49 6172 98420  
www.accadis.com  
denkpunkt@accadis.com

ISSN 2190-796X

#### Chefredakteur

Prof. Dr. Florian Pfeffel

#### Layout und Design

Ekrem Özer  
Prof. Dr. Florian Pfeffel

#### Druck

Buch- und Offsetdruckerei Häuser KG  
Venloer Straße 1271  
50829 Köln

#### Preis

9,90 EUR

[denkpunkt.accadis.com](http://denkpunkt.accadis.com)

