

denkpunkt.accadis.com

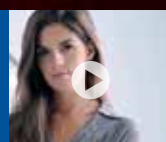
**3E-Drive – Das neue Marketingparadigma
rund um Emotion, Event und Electronics**

2017

Titelthema: Marketing

Unser neuer Imagefilm ist online,
schauen Sie mal vorbei!
accadis.eu/accadis_film

#weareaccadis



Liebe Leser,



im aktuellen denkpunkt-Band 2017 finden Sie eine abwechslungsreiche Auswahl an Themen aus Forschung und Lehre sowie Unterhaltsamem und Bedenkenswertem aus dem Umfeld der accadis Hochschule Bad Homburg.

In der Rubrik **Wissen** ... stehen diesmal Online-Marketing und die ethischen Implikationen der Cyberwelt im Vordergrund. Darüber hinaus widmen wir uns mittelständischen Strategieentwicklungsprozessen, den Karrierepfaden von Sportmanagern und dem sogenannten McLaren-Report zu den paralympischen Spielen in Rio.

Wir beleuchten **Hinter den Kulissen** ... die Finanzierung des Masterstudiums, die Einbindung ausländischer Studierender und überlegen uns, was die angemessene Form ist, Kritik zu üben.

Die **Lounge** ... entführt uns schließlich vom Curriculum ins Tonstudio und dann ins neue Bad Homburger Gründerzentrum *groundr*.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer
Head of Research

Wissen ...

4

Marketing



3E-Drive – Das neue Marketingparadigma rund um Emotion, Event und Electronics
Prof. Dr. Andreas Huber

4

Internet-
Ethik

Am Anfang einer Ethik des Interface – Lévinas *Phänomenologie des Antlitzes* im Lichte experimenteller Forschung
Prof. Dr. Yvonne Thorhauer

12

Internet-
Ethik

Fluch oder Segen? – Mangelnde Selbstbestimmung als ethisches Problem digitaler Medien
Prof. Dr. Yvonne Thorhauer, Katja Lademann

20

Management



Die Management-Herausforderung – Über Strategieentwicklungsprozesse in mittelständischen Unternehmen
Robert Hattemer, Olga Tishurova

28

Sportrecht



McLaren-Report – Über den unterschiedlichen Umgang von IPC und IOC@Rio mit dessen Erkenntnissen
Prof. Dr. Anne Jakob

36

Sport-
management

Sportmanager – Das Rückgrat der deutschen Sportbranche
Prof. Dr. Gerhard Trosien, Maria Ratz, Robert Hattemer

44

Hinter den Kulissen ...

52



Money, money, money – Finanzierung des Masterstudiums: so geht's!

52

Laura Bechtold, Rebecca Vorrath



Kritik und Pauschalierung

56

Prof. Dr. Andrea Hüttmann, Gerda Meinl-Kexel



Finden und Fördern – Über ausländische Studierende im Masterprogramm

60

Prof. Dr. Florian Pfeffel

Lounge ...

64



Vom Briefing zum Spot – Wie im Studiengang Media and Creative Industries Management professionelle Radiowerbung entsteht

64

Dirk Eisenmann, Markus Losert



groundr – Neuer Schwung für Bad Homburger Gründer

70

Jens W. Klemann

Ausblick ... und Impressum

76



Marketing

3E-Drive – Das neue Marketingparadigma rund um Emotion, Event und Electronics

Paradigmenwechsel oder ‚turns‘ stehen für Dynamik und innovative Potenziale im Marketing. Erkennbare Strömungen oder ‚drives‘ unterliegen zwar einer gewissen Rivalität im Auge des Betrachters, profilieren jedoch neue Orientierungen für Wissenschaft und praxisorientierte Handlungsfelder. Mit der Idee eines 3E-Drive sollen über die kategorialen Elemente Emotion, Event und Electronics Gestaltungsdimensionen für Marketingaktivitäten abgebildet werden.

Prof. Dr. Andreas Huber

Inflationary Innovation Idea oder neuer Orientierungspfad?

Mit dem sogenannten 3E-Drive, der insbesondere über projektbezogene Marketingstudien entwickelt wurde, werden beobachtbare Tendenzen aufgegriffen und als 3E-Bündelungen (Emotion Event Electronics) sowohl praxisbezogen als auch disziplinär erfasst. Diese Dynamik hat seit den 1990er Jahren geradezu paradigmatische Veränderungen im Marketing hervorgerufen. Es galt neue Customer Touch Points zu generieren und diese über Erfolgsfaktoren, wie

Emotions und Events, schließlich vernetzend über Electronics zu sichern. Emotionen als spezifische Empfindungsqualitäten, Events als eindruckstarke Erlebniswelten, schließlich Electronics als technische Voraussetzung einer gewachsenen Kommunikationsbedürftigkeit über Multisensualität und Multichanneling wurden als quasi neue Marketingtools entdeckt und ausgebaut. Gesellschaftliche Entwicklungstrends basierend auf erlebnisorientiertem Lebensstil, dem Streben nach Genuss, Individualität und Selbstverwirklichung formieren Zielgruppen, wie Expeditiv, Performer, Hedonisten etc., deren Kaufverhalten von serviceorientiertem Convenience-Shopping hin zu netzbasiertem Smart-Shopping über zahlreiche hybride und multioptionale Varianten des Kaufverhaltens changiert. Daher wurde ein Strukturierungsprofil aufgesetzt, das mit der Bezeichnung des 3E-Drive Komponenten einer paradigmatischen Marketingentwicklung aufzunehmen erlaubt. Marketing richtet sich demnach zunehmend an Kundenbegeisterung, Produktfaszination, kommunikativem Eventcharakter sowie dem Einsatz von Multimediaelementen aus und verstärkt damit den Fokus auf Komponenten einer Trendperspektive, wie Emotion, Event und Electronics, um Adressaten zu erreichen.

Emotion: Emotionalisierung als Erfolgsfaktor

Emotionen werden als augenblickliche oder anhaltende Gefühlszustände von Individuen verstanden, die mit unterschiedlichen Ausprägungen von Aktivierungen und psychischen Erlebnisqualitäten verbunden sein können. Während mit Gefühl (*feeling*) die subjektive Seite einer Emotion gemeint ist, bezeichnen Emotionen an sich innere Erregungszustände in Form von subjektiv erlebten Ereignissen. Entscheidend dabei ist sowohl die Aktivierung durch einen handlungsleitenden emotionalen Impuls als auch die Valenz, die als Wertigkeit positiv oder negativ erlebter Geschehnisse erfahren wird.

Abb. 1: Emotionsdimension des 3E-Drives



Aktivierte Grundemotionen werden dabei als personenbezogene interne Faktoren des 3E-Drives verstanden.

Mit Simple oder Content Marketing werden sowohl unter wissenschaftlichen als auch unter praxisbezogenen Aspekten elementare (emotionale) Erlebniskategorien als Vermittlungsstrategien für Marketingaktivitäten gestaltet, aber auch technologische Vorteilhaftigkeit und Notwendigkeit in Sachen Applikation ermöglicht.

Event: Veranstaltungsszenario als Erlebnisqualität

Events stellen höchst wirksame Veranstaltungen dar, die eine positive Erlebnisqualität als exklusive Vermittlungsstrategie aufnehmen. Zur Klassifikation solcher Erlebnisqualitäten bestehen verschiedene Arten von Erlebnismodulen: Sensorische Erlebnisse (*sense*) entstehen durch die Wahrnehmung über die fünf Sinne. Affektive Erlebnisse

(*feel*) werden durch spezifische Reizmuster ausgelöst. Kognitive Erlebnisse (*think*) werden über die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen begünstigt. Verhaltensbezogene Erlebnisse (*act*) werden unmittelbar in einer Anwendung oder im Gebrauch materieller oder immaterieller Antriebskräfte erzeugt. Schließlich werden soziale Erlebnisse (*relate*) über spezifische Interaktionsformen bewirkt. Eventinduzierte Erlebnisqualitäten werden damit als umweltbezogene, externe Faktoren des 3E-Drives bezeichnet.

In disziplinärer Ausrichtung bündelt hier das sogenannte Experiential oder Engagement Marketing einen wissenschaftlichen wie praxisrelevanten Zugang zu erlebnisbasierten Szenarien. Kunden werden dabei in die Erlebniswelten von Produkten systematisch miteinbezogen, um Erfahrungswerte zu entwickeln und zu gestalten.

Abb. 2: Eventdimension des 3E-Drives



Electronics: Digitale Vernetzung als Kommunikationskult

Mit Entwicklungsdimensionen, die im weitesten Sinne mit E- und M-Marketing verbunden sind, lassen sich Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, aber auch zwischen Kunden durch eine spezifische Nutzung des digitalen Dialogmarketings generieren. Einerseits wird damit Bezug genommen auf ein aktives, passives oder interaktives Dialogmarketing. Andererseits wird über Kenntnisse aus dem Social-Media-Marketing zwischen privaten, halb öffentlichen und öffentlichen Interaktionsformen entschieden, die als spezifische Kommunikationsformen genutzt werden können. Optionen einer digitalen Vernetzung werden daher als interaktionsbezogene, technische Faktoren des 3E-Drives bezeichnet.

Abb. 3: Electronicsdimension des 3E-Drives



Im Sinne eines Collaborative Marketings lassen sich damit in disziplinärer Ausrichtung Form und Inhalt von Kommunikationsbeziehungen für wissenschaftliche und praxisbezogene Handlungsfelder als Media-Mix-Erfolgsformel angeben. Zielgruppen werden über One-to-many- oder Many-to-many-Kommunikationsformen einbezogen. ■

Prof. Dr. Andreas Huber leitet an der accadis Hochschule den Fachbereich *Marketing and Media*. Er lehrt im Bachelorprogramm vor allem *Internationales Marketing* sowie in den Masterstudiengängen *Applied Global Marketing* und *Systemic Leadership*.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen und weiterführende Informationen

Bittner, Gerhard/Schwarz, Elke (2015): *Emotion Selling. Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2015

Domning, Marc/Elger, Christian E./Rasel, André (2009): *Neurokommunikation im Eventmarketing. Wie die Wirkung von Events neurowissenschaftlich planbar wird*. 1. Auflage, Wiesbaden 2009

Eisermann, Uwe/Winnen, Lothar/Wrobel, Alexander (Hrsg.) (2014): *Praxisorientiertes Eventmanagement. Events erfolgreich planen, umsetzen und bewerten*, Wiesbaden 2014

Holland, Heinrich (Hrsg.) (2014): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden 2014

Huber, Andreas (2016): Marketing, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München 2016

Kiel, Hermann-Josef/Bäuchl, Ralf G.: Eventmanagement: Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle, München 2014

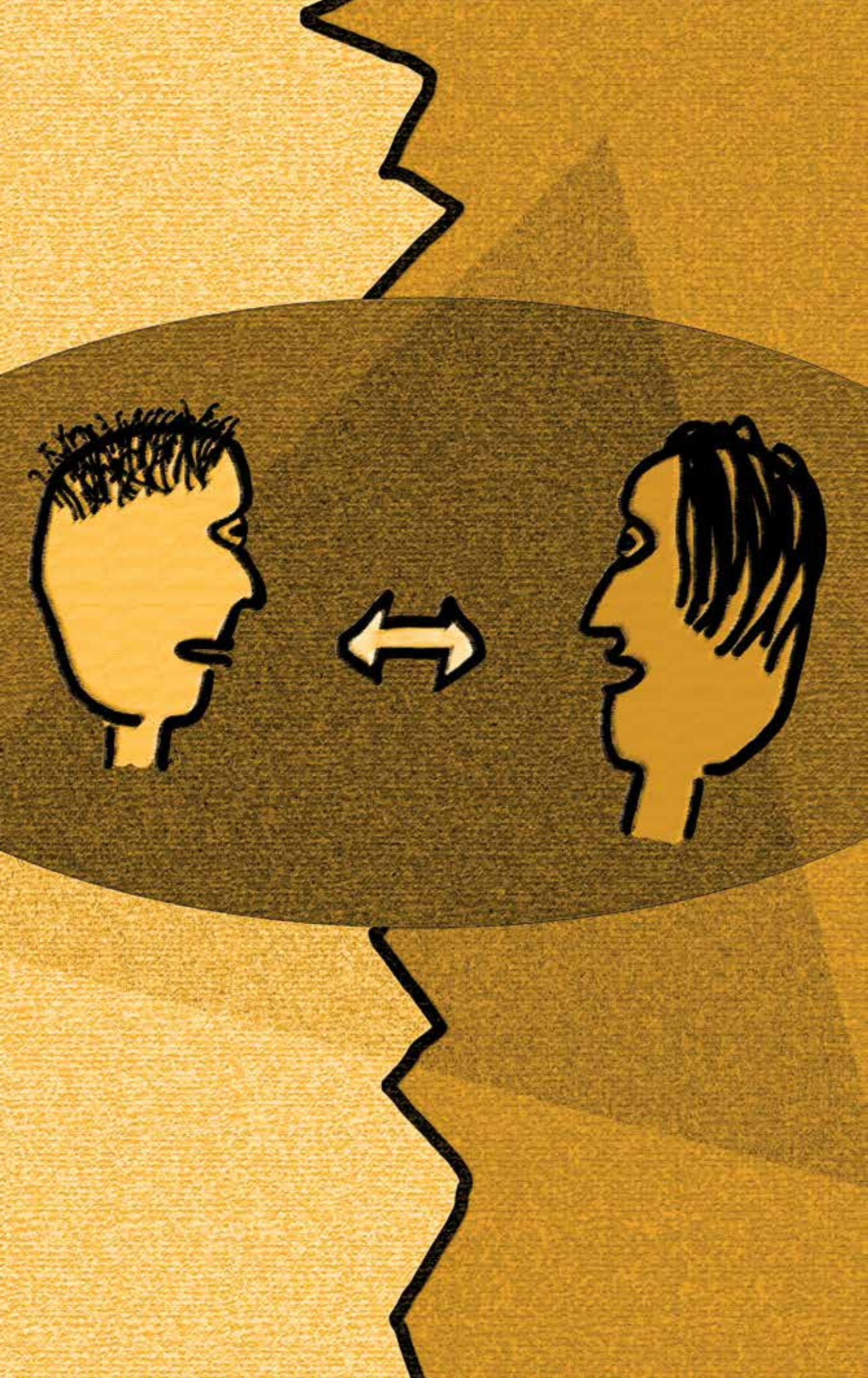
Kreutzer, Ralf T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2014

Mikunda, Christian (2016): Marketing spüren. Willkommen am Dritten Ort, 4., aktualisierte und überarbeitete Neuauflage, München 2016

Rüeger, Brian/Hannich, Frank (Hrsg.) (2010): Erfolgsfaktor Emotionalisierung. Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen, Stuttgart 2010

Zanger, Cornelia (Hrsg.) (2015): Events und Emotionen – Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden 2015

Zerres, Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2017): Handbuch Marketing-Controlling, 4. Auflage, Wiesbaden 2017



Internet-Ethik

Am Anfang einer Ethik des Interface – Lévinas *Phänomenologie des Antlitzes* im Lichte experimenteller Forschung

Als angewandte Ethik ist es die Aufgabe einer Internet-Ethik, Wirkung in der digitalen Welt zu entfalten. Wie aber die Hirnforschung zeigt, entbehrt das Entstehen der ethischen Haltung im Internet einer wesentlichen Grundlage: der leibhaftigen Begegnung. Und so sind wir zurückgeworfen auf Lévinas, der im Jahr 1961 die Begegnung *face à face* an den Anfang einer jeden Ethik stellt.¹

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer

Die ethische Beziehung manifestiert sich für Lévinas im Von-Angesicht-zu-Angesicht. Ohne dieses können wir die Verantwortung, die wir dem Anderen gegenüber haben, nicht in ihrer Tiefe begreifen. Für das Informationszeitalter kann dies bedeuten, dass es im Face-to-Interface schwieriger ist, das Ethische zur Geltung zu bringen. In der Tat: Im Internet scheinen sich menschliche Abgründe aufzutun und möglicherweise ist es das Abstrakte des virtuellen Raums, das uns hemmungsloser macht.²

Lévinas konnte von unseren praktischen Problemen noch nichts ahnen. Ihm ging es um das Ganze: um eine Ontologie, der die Ethik noch vorausgeht.³ Wenngleich metaphysische Überlegungen für eine Internet-Ethik, die als *angewandte Ethik* Wirkung entfalten will,

weniger interessieren, erscheint Lévinas These attraktiv. Denn vermutlich hätte er bei der Face-to-Interface-Kommunikation den Einbruch des Ethischen in unsere Egozentrik „der durch den absoluten Widerstand der wehrlosen Augen des Anderen manifest wird“⁴ nicht gleichermaßen angenommen. Und tatsächlich: Vergleichen wir physische mit virtuellen Begegnungen, so stellen wir fest, dass es etwa einfacher ist, den Hilferuf einer Person auf meinem Monitor zu ignorieren, als einer, die mir leibhaftig gegenübersteht.

Die Gründe hierfür müssen wir in der Hirnforschung suchen. Diese stellt fest, dass die Emotionen verarbeitende Amygdala für unser soziales Verhalten entscheidend ist. Täuschen wir etwa eine Person, so generiert diese Hirnregion negative Gefühle, die wir als Gewissensbisse interpretieren können. Wer dort eine Schädigung erleidet, ist in der Erkennung der Gefühle anderer beeinträchtigt, hat kaum Verlustängste, reagiert minder sensibel auf Übergriffe in den persönlichen Raum und stört sich an unaufrichtigem Verhalten weniger, als dies bei gesunden Menschen der Fall ist. Auch korreliert die Größe der Amygdala mit der Größe und Komplexität des eigenen sozialen Netzwerks. Forscher gehen davon aus, dass dies dem Umstand geschuldet ist, dass diese Hirnregion Gefühlszustände unserer Mitmenschen auswertet und entsprechende Reaktionen formuliert.⁵

Neurowissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass allein das Erblicken des Gesichts eines kooperierenden Partners emotionale und motorische Zentren unseres Hirns aktiviert. Im Gegensatz zum neutralen Gegenüber löst das Antlitz einer vertrauenswürdigen Person positive Gefühle und Erwartungen aus.⁶ Mehr noch: Die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht prägt soziales Verhalten maßgeblich. So zeigt sich beim Ultimatumspiel der experimentellen Wirtschaftsforschung, dass Spieler A in 90 - 100 % der Fälle die Hälfte der zu verteilenden Geldsumme an Spieler B gibt, wenn sich beide

gegenüberstehen. Wird die ultimative Verhandlung anonym geführt, bietet Spieler A dies in weniger als 50 % der Fälle an.⁷ Die Anonymität der Kommunikation führt zu einem verminderten Sozialverhalten, das wir auch im Interface vorfinden – insbesondere dann, wenn dem User die Teilnehmer und Folgen der Kommunikation nur bedingt bekannt sind. Auch schwindet sein individuelles Verantwortungsbewusstsein in der Masse.

Die Ökonomie erklärt das faire Angebot von Spieler A im Face-to-Face damit, dass dieser aus strategischen Gründen um den – in der Anonymität unnützen – guten Ruf besorgt ist. Demnach ist der Spielzug von A kein Ausdruck moralischen Handelns. Fehr widerspricht vom Standpunkt experimenteller Wirtschaftsforschung: Er diagnostiziert ein soziales Verhalten, das in subtilen Formen emotionaler Kommunikation wurzelt sowie in den von Spieler A antizipierten emotionalen Reaktionen des B.⁸

So zeigen Laboruntersuchungen weiter, dass orbitofrontaler sowie dorso-lateraler präfrontaler Cortex⁹ von Spieler A stärker stimuliert werden, wenn ein konkreter Spieler B ihn für sein Angebot bestrafen kann, als wenn die Bestrafungsinstanz ein Computer ist. Weiterhin manifestiert sich die Differenz zwischen sozialer und virtueller Bestrafung in der Aktivierung des rechten insulären Cortex und der linken oberen Schläfenfurche, woraus Hirnforscher schließen, dass das Gehirn unterschiedliche Berechnungen anstellt, je nach dem, ob die Bestrafung durch einen Computer generiert ist oder ob sie aufgrund der Verletzung einer sozialen Norm vollzogen wird.¹⁰ Entsprechend verbildlichen Computerspiele unter funktioneller Magnetresonanztomographie, dass das Belohnungssystem stärker auf einen Gewinn reagiert, wenn der Gegenspieler ein Mensch ist und kein Computer.¹¹

Mehr zu Internet-Ethik im
Tagungsband unserer Konferenz



Andere neurologische Studien zeigen, dass unser Sozialverhalten grundlegend davon abhängt, in welchem Maß wir Intentionen und Gefühle Anderer verstehen. Hierbei helfen uns unter anderem Spiegelneuronen, welche Informationen über Handlungen unseres Gegenübers in ein motorisches Format übertragen, das unserem eigenen ähnelt, wenn wir uns dieselbe Handlung vorstellen oder sie ausführen. So kann der Beobachter das Verhalten des Gegenübers verstehen ohne komplexe kognitive Prozesse.¹² Dieser Spiegelneuronenmechanismus, der an Adam Smiths *impartial spectator* erinnert, findet im virtuellen Raum keine Entsprechung. Allenfalls per Videoübertragung kann die Aktivierung des Mechanismus stattfinden. Ob diese jedoch ebenso stark ist wie bei der Begegnung von Angesicht zu Angesicht, ist offen.

Die Bedeutung des Face-to-Face offenbart sich auch bei Kross und Kollegen, die feststellen, dass Probanden unzufriedener mit ihrem Leben insgesamt sind, je länger sie Facebook nutzen. Die Plattform kann leibhaftige Kontakte nicht ersetzen: Das subjektive Wohlbefinden junger Erwachsener steigt beim direkten sozialen Kontakt an und sinkt, wenn dieser nur online stattfindet. Somit unterliegt der Einsame, der sich in soziale Netzwerke flüchtet, einem Trugschluss, denn er wird dort nicht die Geborgenheit des Face-to-Face finden. Weiterhin zeigen Chan und Lo, dass sich Freunde im physischen Raum eher füreinander einsetzen und einander mehr zugetan sind. Sie kreieren eigene Sprachen sowie Symbole und lesen mitunter die Gedanken des Anderen. Die Forscher führen dies darauf zurück, dass virtuelle Freundschaften aufgrund mangelnder non-verbaler Kommunikation unwirklicher erscheinen beziehungsweise dass der Kontakt online generell als irrealer empfunden wird als der face-to-face.¹⁴

Die experimentelle Forschung stützt die bei Lévinas angelegte Idee, dass die faktische Entstehung der ethischen Haltung dem Anderen gegenüber maßgeblich von der Konfrontation mit seinem Antlitz abhängt. *Face à face* empfinden wir eher Empathie, handeln nach Prinzipien der Fairness und folgen unserem Gewissen. Begegnen wir dem Anderen im Interface, affiziert er unser Hirn nicht in derselben Weise. Mit Lévinas gesprochen, wir nehmen ihn in seiner Nacktheit und Not, die uns *face à face* fordert, weniger wahr und erkennen infolgedessen nicht unsere Verantwortung.¹⁵

Wir kommen zu dem Schluss, dass neurologische Experimente der Gegenwart Lévinas *Phénoménologie du visage*¹⁶ auf ein naturwissenschaftliches Fundament stellen, wenngleich seine post-ethische „Quasi-Ontologie“¹⁷ ein solches nicht intendiert. Die Verbindung seiner Theorie mit der Neurowissenschaft ist ein vielversprechender Ansatz für eine noch zu entwickelnde Ethik des Internet. Wenn wir wollen, dass die Menschen in der digitalen Welt Verantwortung füreinander übernehmen, müssen wir wissen, welche Prozesse der Entstehung des ethischen Bewusstseins zugrunde liegen. Wir müssen die Grundlage erforschen, auf der wir überhaupt sinnvoll ein Sollen formulieren können. ■

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer ist Forschungsleiterin an der accadis Hochschule und hat die Professur für Wirtschaftsethik inne. Sie lehrt wesentliche Teile unserer sogenannten accadis Leadership Skills – vor allem das *Studium Generale* sowie *Ethics and Behavioral Economics*. Darüber hinaus ist sie Mitglied des *Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.*, der Arbeitsgruppe für Wirtschaftsphilosophie und Ethik der *Deutschen Gesellschaft für Philosophie e. V.* und der Prüfungskommission der *World Kickboxing and Karate Union*.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen

- ¹ Vgl. Lévinas 1971, S. 221.
- ² Vgl. Thorhauer 2008, S. 219.
- ³ Vgl. Lévinas 1971, S. 77.
- ⁴ Stegmaier 2013, S. 105.
- ⁵ Vgl. Glimcher 2014, S. 209f.
- ⁶ Vgl. Fehr 2009, S. 228.
- ⁷ Vgl. Fehr 2009, S. 229.
- ⁸ Vgl. Fehr 2009, S. 229.
- ⁹ Der präfrontale Cortex plant Handlungen bewusst und bereitet sie vor. Er steht in Verbindung mit anderen kognitiven Bereichen und leitet Entscheidungen an das limbische und motorische System weiter. Der orbitofrontale Cortex ist der bewusst arbeitende Teil des limbischen Systems, dessen andere Aktivitäten wir nur indirekt als Affekte, Gefühle und Wünsche wahrnehmen. Vgl. Roth 2003, S. 28.
- ¹⁰ Vgl. Fehr 2009, S. 228.
- ¹¹ Vgl. Kätsyri u.a. 2013.
- ¹² Vgl. Rizzolatti/Fabbri-Destro 2008, S. 179.
- ¹³ Vgl. Kross et al. 2013.
- ¹⁴ Vgl. Chan/Lo 2014, S. 130f.
- ¹⁵ Vgl. Lévinas 1971, S. 218.
- ¹⁶ Lévinas 1971, S. III.
- ¹⁷ Ricœur 2015, S. 45.

Bibliografie

Chan, Gloria Hong-Yee/Lo, T. Wing (2014): Do Friendship and Intimacy in Virtual Communications Exist? – An Investigation of Online Friendship and Intimacy in the Context of Hidden Youth in Hong Kong. In: Revista de cercetare si interventie sociala 4, S. 117 – 136.

Fehr, Ernst (2009): Social Preferences and the Brain. In: Glimcher, Paul W. et al. (Hrsg.): Neuro-economics – Decision Making and the Brain. London: Academic Press, S. 215 – 232.

Glimcher, Paul W./Fehr, Ernst (Hrsg.) (2014): Neuroeconomics. 2. Aufl. Amsterdam u.a.: Elsevier.

Kätsyri, Jari/Hari, Riitta/Ravaja, Niklas/Nummenmaa, Lauri (2013): The Opponent Matters – Elevated fMRI Reward Responses to Winning Against a Human Versus a Computer Opponent During Interactive Video Game Playing. In: Cerebral Cortex, 23, N 12, S. 2829-2839.

Kross, Ethan et al. (2013): Facebook Use Predicts Declines in Subjective Well-Being in Young Adults. In: PLoS ONE 8 (8): e69841. doi: 10.1371/journal.pone.0069841. [letztes Abrufdatum: 15-11-2016].

Lévinas, Emmanuel (1971): Totalité et Infini – Essai sur l'extériorité. O.O.: Kluwer Academic.

Ricœur, Paul (2015): Anders – Eine Lektüre von ‚Jenseits des Seins und anders als Sein geschieht‘ von Emmanuel Lévinas. Hrsg. u. übers. v. Marco Gutjahr, Wien: Turia + Kant.

Rizzolatti, Giacomo/Fabbri-Destro, Maddalena (2008): The mirror system and its role in social cognition. In: Neurobiology, 18, S. 179 – 184.

Roth, Gerhard (2003): Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Stegmaier, Werner (2013): Emmanuel Levinas zur Einführung. 2. Aufl. Hamburg: Junius.

Thorauer, Yvonne (2008): Design des Raums – Ein moralphilosophisches Problem. In: Friedrich, Thomas/Schwarzfischer, Klaus (Hrsg.): Wirklichkeit als Design-Problem – Zum Verhältnis von Ästhetik, Ökonomik und Ethik. Würzburg: Ergon.



ICH

Internet-Marketing

Fluch oder Segen? – Mangelnde Selbstbestimmung als ethisches Problem digitaler Medien

Der Gedanke, dass ethisches Handeln Autonomie fordert, ist spätestens seit der Aufklärung untrennbar mit der Moralphilosophie verbunden. In der digitalen Welt allerdings, treffen wir auf zahlreiche Beschränkungen, die selbstbestimmtes Handeln erschweren oder gar unmöglich machen. Diese Machtergreifung über unser Leben müssen wir uns stets vergegenwärtigen mit dem moralischen Anspruch, uns dagegen zu wehren – wenn möglich.

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer, Katja Lademann

Dem informationstechnologischen Fortschritt liegt ein ethischer Anspruch zugrunde: „Er ist Ausdruck des Gedankens, dass die Welt, so wie sie ist, nicht sein soll“¹. Insofern liegt es an uns, die neuen Möglichkeiten zu unserem Besten zu nutzen. Allerdings, so stellen wir fest, verselbständigen sich die Medien zuweilen und ergreifen, zusammen mit ihren Erzeugern, Macht über unser Leben. Indessen sind wir aus moralischer Sicht dazu aufgerufen, uns – ungeachtet verschiedener lebensweltlicher Einflüsse – unseres kritischen Verstandes zu bedienen. Doch dies ist leichter gesagt als getan.

Zunächst scheinen viele eine Abhängigkeit von der Nutzung digitaler Medien selbst zu entwickeln: Die maßlose Mediennutzung des *Cyberkranken* löst in seinem Hirn neurobiologische Prozesse aus, die der Glücksspiel- oder Computerspielsucht ähnlich sind.² Dies führt letztlich zu dem widersprüchlichen Verhalten, dass man wider besseres Wissen seine Verhaltensmuster beibehält. Wer von Suchtstoffen abhängig ist, fürchtet weder Nebenwirkungen noch Bestrafungen und verändert sein Verhalten bewusst nicht.³ Hoffnungen auf Freundschaften und erfüllenden Zeitvertreib werden am Ende enttäuscht.⁴ Übermäßiges Computerspielen und Surfen im Internet ist in Deutschland bereits als Sucht anerkannt, auch die exzessive Nutzung von Facebook und Smartphones müssen wir laut Spitzer als eine solche anerkennen.⁵

Während eine Cybersucht die Selbstbestimmung einer wachsenden Zahl von Nutzern einschränkt, unterliegt die gesamte Community in der Nutzung informationstechnologischer Medien mächtigen IT-Unternehmen. Diese asymmetrischen Machtverhältnisse beschneiden ihre Handlungsautonomie maßgeblich. Macht entsteht, so *Schelske*, wenn der Schwächere die Konsequenzen bei Nichtbeachtung einer Forderung fürchtet. Sie wird zur Herrschaft, wenn er die Anweisung des Machthabenden automatisch akzeptiert und durchführt. Insofern üben Computer oder Smartphones selbst zwar keine Macht aus, aber sie können als Mittel der Machtausübung missbraucht werden.⁶ Überlegen wir nur kurz, welche Bedingungen wir täglich bei der Nutzung diverser Plattformen akzeptieren, ohne diese in Frage zu stellen. *Schelske* definiert vier Formen von Macht, die sich auch in sozialen Medien niederschlagen:

- Bei Ausübung von **Aktionsmacht** werden materielle Güter zerstört oder Menschen verletzt. Im Internet ermöglichen Raub, Verfälschung von Daten oder Datenmissbrauch – etwa durch Viren oder Algorithmen – Hackern oder Suchmaschinenbetreibern die Machtausübung.⁷

- **Instrumentelle Macht** entsteht durch glaubwürdiges Belohnen und Bestrafen. So hat der Hersteller einer Software die Macht, regelmäßig Updates von den Nutzern zu verlangen, weil diese Angst vor Viren haben und auf geschlossene Sicherheitslücken hoffen.⁸ Auch können IT-Unternehmen durch technische Inkompatibilität mit Produkten anderer Marken Kunden langfristig, auch für Folgeeinkäufe, binden. Einen gewissen sozialen Zwang zur Nutzung von Plattformen, wie etwa Facebook, erzeugt die Community sogar selbst und bestärkt damit im Alleingang die Macht von IT-Giganten.
- Im Gegensatz dazu ist der Machthabende mit **autoritativer Macht** derart überzeugend, dass ihm die Menschen zweifellos folgen – bei Weltanschauungen oder Religionen ist dies etwa der Fall.⁹ Aber auch Personen wie Steve Jobs und Mark Zuckerberg und Marken wie Apple sind quasi zu Ikonen avanciert und können als Autoritäten Macht ausüben.
- Eine **datensetzende Macht** lässt Daten entstehen, die in der physischen und virtuellen Welt Lebensräume schaffen und begrenzen.¹⁰ Während es sich in der physischen Welt beispielsweise um städtische Infrastruktur handelt, sind es in der digitalen Welt die *Walled Gardens* oder andere Beschränkungen von Herstellern, die uns an der freien Nutzung unserer eigenen Geräte hindern. Zudem kann der Nutzer nicht immer wählen, welche Daten er preisgibt, wenn er sich auf einer Plattform registriert. Dennoch haben sich soziale Medien schleichend in den Alltag integriert, sodass deren Nichtverwendung den Ausschluss von Information oder gar gesellschaftliche Isolation bedeuten kann, wie etwa WhatsApp-Gruppen von Sportvereinen oder Schulklassen zeigen.

Alle vier Formen von Macht können im Internet auftreten, lassen sich miteinander kombinieren und sind allgegenwärtig. Die zunehmende Fremdbestimmung in den sozialen Medien und die starre Struktur der Plattformen stört, so *Brüggen* und *Schemmerling*, vor allem Jugendliche mit ihrem Drang nach individueller Lebensführung und ihrer Wertschätzung von alternativen Handlungsmöglichkeiten. So ist es beispielsweise auf Facebook nicht möglich, Freundschaftsgruppen zu bilden oder wichtige Kontakte besonders hervorzuheben. Die Trennung verschiedener Freundesgruppen lässt sich nur mit Hilfe von direkten Nachrichten oder getrennten Konten realisieren. Die beste Freundin könnte nur als Schwester hervorgehoben werden, was ihre besondere Bedeutung für das Individuum zeigt, aber Unwissende verwirren kann.¹¹

Die Betreiber der Plattformen legen fest, wie viel Selbstbestimmung und Datenschutz sie uns bei ihrer Nutzung zugestehen. Zwar gibt es ein gesetzlich verankertes Recht auf informationelle Selbstbestimmung, das die selbständige Entscheidung über die Preisgabe persönlicher Informationen gewährleisten soll¹², aber inwieweit es in der Praxis greift, ist fraglich. Denn oft verzichten die Nutzer bei der Registrierung auf einer Plattform auf ihre Grundrechte – sei es aus sozialem Zwang zur Nutzung der Plattform, aus Unverständnis der umfangreichen Nutzungsbedingungen oder anderen Gründen. So darf der Betreiber Daten nach Belieben erheben, sammeln, auswerten und weiterleiten.¹³ Computer, Smartphones oder Spielekonsolen sind einerseits unsere Eintrittskarten in die Community, andererseits Mittel zum Machtmissbrauch.¹⁴ Dessen sollten wir uns bewusst sein und uns gegebenenfalls dagegen wehren – was nicht immer möglich ist. Gleichzeitig sind die Mächtigen dazu aufgerufen, neben ihren strategischen Zielen auch die besondere Verantwortung gegenüber der Community zu sehen, die aus ihrer Vormachtstellung resultiert.

Wenn die Nutzer unmerklich manipuliert werden, die Folgen ihrer Handlungen nicht mehr erkennen können und das schwächere Glied asymmetrischer Informationsverteilung sind, können sie nicht mehr eigenverantwortlich handeln. Denn ihre Entscheidungen, die sie unter falschen Voraussetzungen treffen, hätten sie bei größerer Transparenz möglicherweise nicht getroffen. Sich in Freiheit wählen zu können, dies ist die moralische Devise Sartres, für den das „unauthentische Individuum“ als „Lüge“¹⁵ lebt. Doch es ist uns heute oft nicht mehr möglich, der Lügenhaftigkeit zu entkommen, da eine unvermeidliche Fremdbestimmung durch die Informationstechnologie ein authentisches Leben schwer oder gar unmöglich macht: Der „Mensch trifft Entscheidungen, die er ohne Manipulation nicht getroffen hätte, übersieht Mängel, die er normalerweise hätte beseitigen wollen, wählt sich nicht in Freiheit und bringt mit seinem unbewusst verfälschten Verhalten überdies automatisch den Anderen hervor, der dann auch von falschen Bedingungen ausgeht. Das Gute wird unter diesen Umständen nicht getan.“¹⁶

Das Mindeste, was wir tun können, ist, uns die Entfremdung immer wieder bewusst zu machen. Denn wenn Internet und soziale Medien unseren Anspruch auf Autonomie zum Verschwinden bringen, so dass wir die Einschränkungen unserer Handlungen nicht mehr als störend empfinden, ist die Selbstbestimmung zur Fremdbestimmung geworden und moralisches Handeln nicht mehr möglich. ■

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer ist Forschungsleiterin an der accadis Hochschule und hat die Professur für Wirtschaftsethik inne. Sie lehrt wesentliche Teile unserer sogenannten accadis Leadership Skills – vor allem das *Studium Generale* sowie *Ethics and Behavioral Economics*. Darüber hinaus ist sie Mitglied des *Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.*, der Arbeitsgruppe für Wirtschaftsphilosophie und Ethik der *Deutschen Gesellschaft für Philosophie e. V.* und der Prüfungskommission der *World Kickboxing and Karate Union*.



Katja Lademann arbeitet im Media Planning der *Mindshare GmbH*. Sie ist Alumna der accadis Hochschule und hat 2016 erfolgreich den Bachelorstudiengang *Marketing and Event Management* abgeschlossen.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen

- ¹ Thorhauer 2008b, S. 217.
- ² Vgl. Spitzer 2015, S. 110f.
- ³ Vgl. Spitzer 2015, S. 42f.
- ⁴ Vgl. Spitzer 2015, S. 109f.
- ⁵ Vgl. Spitzer 2015, S. 116.
- ⁶ Vgl. Schelske 2007, S. 129 - 132.
- ⁷ Vgl. Schelske 2007, S. 132 - 134.
- ⁸ Vgl. Schelske 2007, S. 134 - 136.
- ⁹ Vgl. Schelske 2007, S. 136 - 139.
- ¹⁰ Vgl. Schelske 2007, S. 139 - 140.
- ¹¹ Vgl. Brüggem/Schemmerling 2013, S. 205 - 209.
- ¹² Vgl. Bundesministerium des Innern 2016.
- ¹³ Nur wenn der Betreiber bei Vertragsabschluss nicht über die Einwilligung und ihre Konsequenzen informiert, verletzt das Unternehmen das Recht auf Selbstbestimmung. (Vgl. Stender 2015, S. 197f.)
- ¹⁴ Vgl. Schelske 2007, S. 140f.
- ¹⁵ Flynn, S. 95.
- ¹⁶ Thorhauer 2008a, S. 315.

Bibliografie

Brüggen, Niels/Schemmerling, Mareike (2013): Identitätsarbeit und sozialraumbezogenes Medienhandeln im Sozialen Netzwerkdienst facebook. In: Wagner, Ulrike/Brüggen, Niels (Hrsg.): Teilen, vernetzen, liken - Jugend zwischen Eigensinn und Anpassung im Social Web. Baden-Baden: Nomos, S. 205-209.

Bundesministerium des Innern (2016): Der Schutz des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung. Online: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Gesellschaft-Verfassung/Datenschutz/Informationelle-Selbstbestimmung/informationelle-selbstbestimmung_node.html. [letztes Abrufdatum: 2016-August-11].

Flynn, Thomas R. (2008): Existenzialismus – Eine kurze Einführung. Aus dem Amerikanischen von Erik M. Vogt. Wien: Turia + Kant.

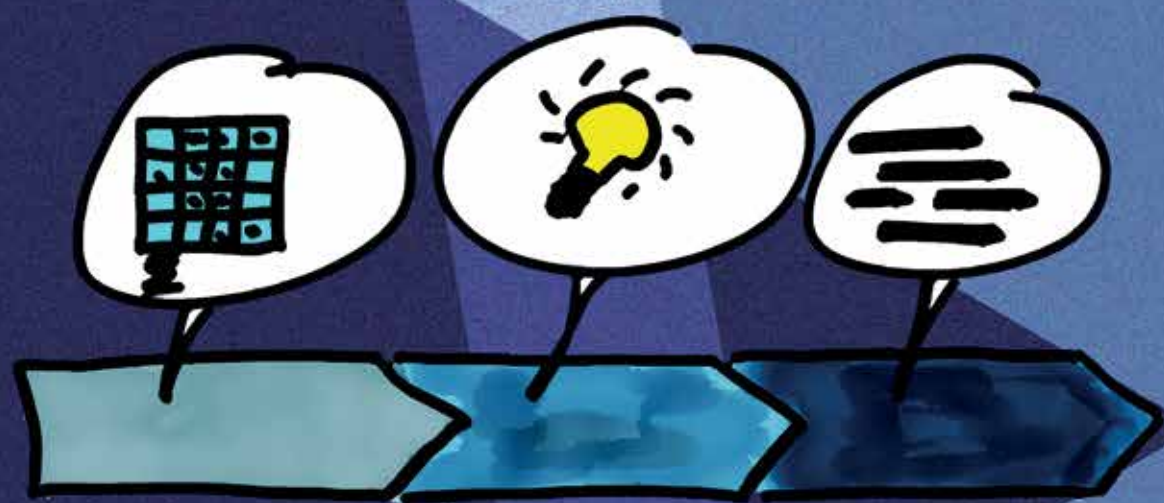
Schelske, Andreas (2007): Soziologie vernetzter Medien – Grundlagen computervermittelter Vergesellschaftung. In der Buchreihe: Herczeg Michael (Hrsg.): Interaktive Medien. München: Oldenbourg.

Spitzer, Manfred (2015): Cyberkrank! – Wie das digitalisierte Leben unsere Gesundheit ruiniert. München: Droemer.

Stender, Nele (2015): Freiwillige Selbstkontrolle im Internet – Ein Verhaltenskodex für Soziale Netzwerke. Berlin: LIT.

Thorhauer, Yvonne (2008a): Ethik der Raumgestaltung im Ausgang von Henri Lefebvre und Jean-Paul Sartre. In: Zimmermann, Rainer E. (Hrsg.): Perspektivisches Weltverhältnis und Raumhaftigkeit der Denkform – Beiträge zum urbanen Harmoniebegriff. In: Zimmermann, Rainer E./Keller, Michael (Hrsg.): Münchener Schriften zur Design Science. Band 2. Aachen: Shaker.

Thorhauer, Yvonne (2008b): Design des Raums – Ein moralphilosophisches Problem. In: Friedrich, Thomas/Schwarzfischer, Klaus (Hrsg.): Wirklichkeit als Design-Problem – Zum Verhältnis von Ästhetik, Ökonomik und Ethik. Würzburg: Ergon.



K M U

Management

Die Management-Herausforderung – Über Strategieentwicklungsprozesse in mittelständischen Unternehmen

Die Notwendigkeit strategischer Ziele und einer Strategie für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur unbestritten.^{1,2} Doch wie sieht das Management der Strategieentwicklung in der Praxis aus, speziell für kleinere und mittelgroße Unternehmen (KMU)? Findet es in KMU statt oder wird es aktiv verdrängt? Brauchen diese Unternehmen überhaupt Prozesse zur Strategieentwicklung oder ist es ein überflüssiger Druck auf die Unternehmer?

Robert Hattemer, Olga Tishurova

Vergleicht man die vielen Definitionen zum Strategiebegriff, so lassen sich folgende Gemeinsamkeiten feststellen. Strategie befasst sich mit³:

- der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens
- der Festlegung von Aktivitäten (z. B. Geschäftsfelder, Produkte etc.)

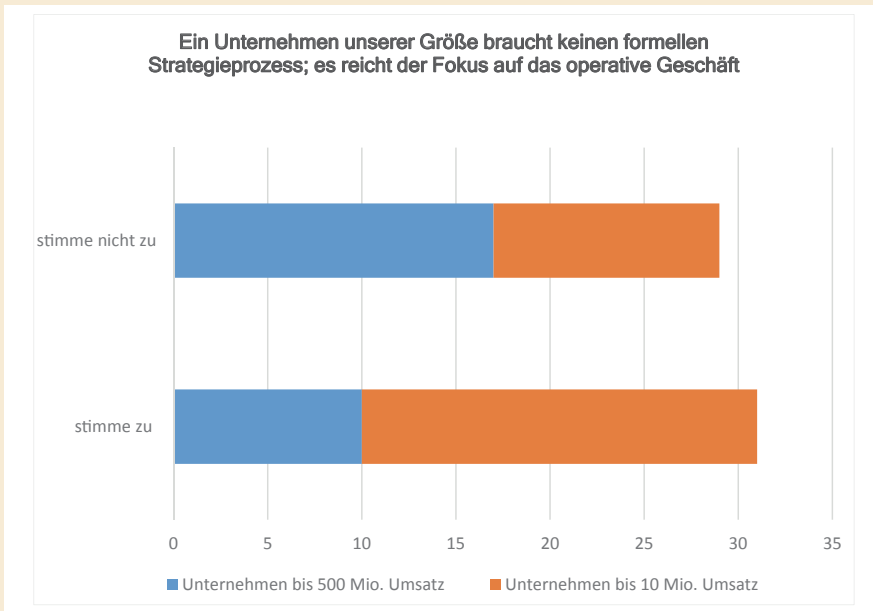
- der Erlangung eines Wettbewerbsvorteils
- dem Eingehen auf Veränderungen im externen Marktumfeld
- der Schaffung von Ressourcen und Kompetenzen
- der Befriedigung unterschiedlicher Stakeholder-Interessen

Die Verantwortung für die Strategieentwicklung wird in der Regel den Führungskräften zugeschrieben⁴, und in großen Unternehmen wird diese Aufgabe oftmals von Strategieabteilungen durchgeführt. Deutsche KMU können sich in der Regel solche spezialisierten Abteilungen nicht leisten und müssen sich dieser Herausforderung in anderer Weise stellen.

Im Rahmen einer MBA Thesis an der accadis Hochschule wurde eine primäre Marktforschung durchgeführt, um festzustellen, inwiefern KMU eine Strategie als wichtig erachten, einen systematischen Prozess zur Strategieentwicklung anwenden, welche Arten von strategischen Zielen festgelegt werden und welche möglichen Hindernisse es gibt, einen systematischen Strategieprozess zu verfolgen. Die Forschung beschränkte sich auf KMU aus herstellenden B2B Industrien (also keine Dienstleistungsunternehmen) bis zu einer Unternehmensgröße von 500 Mio. €. Von ca. 1.000 versendeten Fragebögen wurde ein Rücklauf von 68 Antworten erreicht (davon 10 % mit einer Umsatzgröße bis 1 Mio. €, 50 % mit einem Umsatz zwischen 1 Mio. und 10 Mio. € und 40 % mit einem Umsatz zwischen 10 Mio. und 500 Mio. €).

Insgesamt gaben ca. 70 % der Unternehmen an, einen systematischen Prozess zur Strategieentwicklung zu haben. Die Anwendung und die erachtete Bedeutung eines systematischen Strategieprozesses steigen mit der Größe des KMU, wie in Abbildung 1 zu sehen ist.

Abb. 1: Systematische Prozesse der Strategieentwicklung



Bei den kleineren KMU bis 10 Mio. € Umsatz scheinen die Ansprüche des operativen Geschäfts der Etablierung eines systematischen Strategieprozesses entgegenzuwirken.

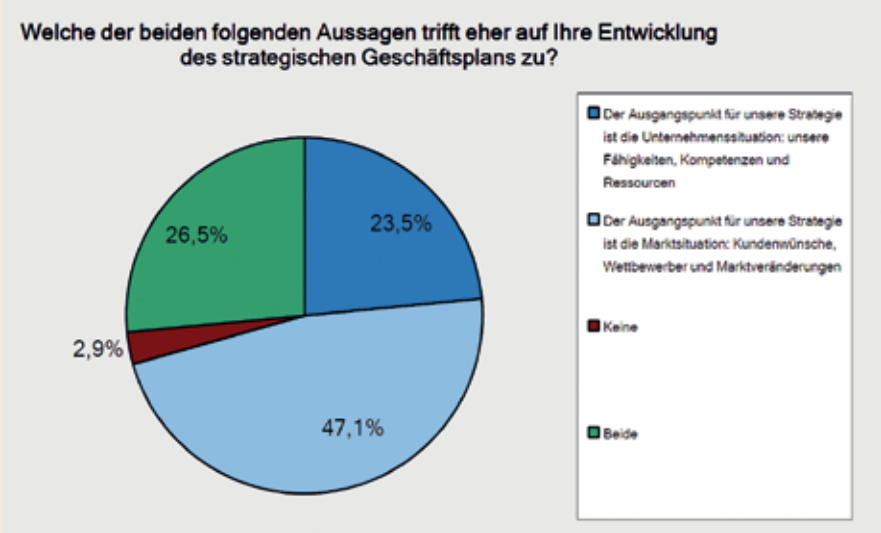
Die Frage, ob das Unternehmen einen strategischen Geschäftsplan hat, deckt sich mit obigen Erkenntnissen, denn ca. 70 % der Unternehmen haben einen solchen Plan. Dieser wird jedoch nur bei 34 % der Unternehmen mit den Mitarbeitern geteilt, während er bei den anderen entweder nicht unternehmensweit kommuniziert wird oder nur den oberen Hierarchie-Ebenen bekannt ist. Somit muss man kritisch hinterfragen, wie Mitarbeiter eine Strategie effektiv umsetzen sollen, wenn diese nur unzulänglich bekannt ist.

Bei den rund 30 % der Unternehmen ohne strategischen Geschäftsplan werden Unternehmensziele in kurzfristigen Zeitabschnitten gesetzt. Die Hauptgründe für das Fehlen eines systematischen Strate-

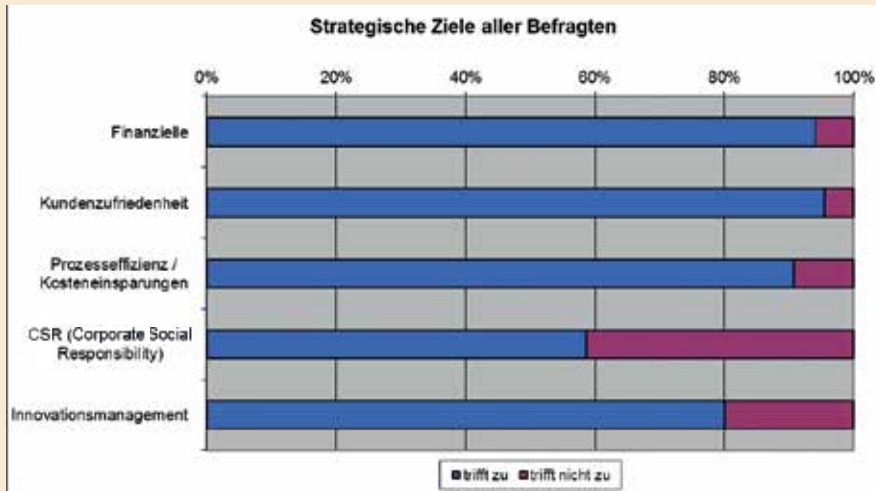
gieprozesses und Geschäftsplans sind, dass diese als nicht wichtig erachtet werden (32 %) und dass hierfür die Zeit fehlt (32 %). Möglicherweise wird bei diesen KMU das Thema Strategie aktiv verdrängt.

Die Unternehmen wurden ebenfalls nach ihrem Ansatz der Strategieentwicklung gefragt, also ob die Strategie anhand der Entwicklungen im äußeren Marktumfeld entwickelt wird, ob sie primär an die interne Unternehmenssituation geknüpft wird, oder ob sie beide Perspektiven gleichermaßen berücksichtigt. Abbildung 2 verdeutlicht, dass die befragten Unternehmen sich vorwiegend am Markt orientieren.

Abb. 2: Ansatz für die Strategieentwicklung



Bei den Arten von strategischen Zielen im Geschäftsplan waren Mehrfachnennungen möglich, und die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt.

Abb. 3: Strategische Ziele der KMU

Ziele zur Kundenzufriedenheit (94 %) liegen knapp vor finanziellen Zielen (93 %) und lassen darauf schließen, dass Kundennähe und Kundenbindung für KMU im B2B Bereich extrem wichtig sind. Ziele, die sich mit Prozess-Effizienz und Kosteneinsparungen befassen, werden bei 87 % der KMU genannt. Bei 80 % der KMU werden ebenfalls Ziele zum Innovationsmanagement erstellt. Ziele zur Corporate Social Responsibility (CSR) haben 54 % der Unternehmen erwähnt. Eine weiterführende Studie zur Bedeutung von CSR bei KMU wäre interessant, um herauszufinden, ob diese Thematik für die Zielgruppen der KMU weniger relevant ist oder ob CSR für KMU aus finanziellen oder operativen Gründen weniger durchführbar ist.

Die meisten der befragten KMU führen die Strategieentwicklung eigenständig durch. Lediglich 25 % ziehen externe Berater, wie Management Consultants, heran. Als Hauptgrund hierfür wurde das fehlende firmeninterne Wissen der Berater genannt (44 %), gefolgt vom Kostenfaktor (12 %). Die befragten Unternehmen gaben jedoch auch an, dass sie die Informationen zur Strategieentwicklung vorwiegend aus internen Unternehmensquellen, also auch dem Wissen

der Mitarbeiter, erhalten. Ebenso gaben die meisten Unternehmen an, dass sie davon überzeugt sind, dass ihre Mitarbeiter die Fähigkeiten haben, an der Erarbeitung einer Strategie mitzuwirken.

Abschließend wurden Unternehmen auch nach ihrer Einschätzung zum Nutzen einer Strategie gefragt, und 88 % der Befragten befand, dass ihr Unternehmen in der Vergangenheit von Strategien profitiert hat.

Die durchgeführte Marktforschung bestätigt somit die Theorie in BWL-Textbüchern: Grundsätzlich erachten auch KMU eine Strategie und einen systematischen Strategieprozess als wichtig. Jedoch zeigt diese Forschung auch auf, dass diese Einstellung von der Größe des KMU abhängig ist. Bei kleineren Unternehmen wird ein Strategieprozess als weniger notwendig erachtet und man konzentriert sich eher darauf, die knappen Ressourcen auf das operative Geschäft zu fokussieren als in langfristige Planung zu investieren.

Ob oder wann kleinere KMU einen systematischen Prozess zur Strategieentwicklung einsetzen, hängt somit sehr stark von der Führungskraft des Unternehmens ab. Diese muss davon überzeugt sein, dass das operative Geschäft langfristig davon profitiert, einen Strategieprozess und eine Strategie zu haben, um somit das Unternehmen nicht nur rechtzeitig auf Veränderungen im Marktumfeld einzustellen, sondern auch die erwünschte Marktposition durch eigene Fähigkeiten und Kompetenzen zu stärken. Ebenso erfordert die Etablierung eines systematischen Strategieprozesses, dass die Führungskraft bereit ist, die Mitarbeiter von den strategischen Zielen und der Strategie zu unterrichten, denn diese sind letztendlich für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie verantwortlich und sollten somit durch die Strategie motiviert werden. ■

Robert Hattemer ist Mitarbeiter im Fachbereich 1 *Management and Strategy* und unterrichtet *International Management I und II* sowie *Applied Global Strategy* und *International Leadership*. Darüber hinaus bietet sein Unternehmen *EMTC* für international agierende Klienten Beratungs- und Trainingsdienstleistungen zu Management- und Strategiefragen an.



Olga Tishurova ist Vice President der *Behlke Power Electronics GmbH*. Sie ist Alumna der accadis Hochschule und hat 2016 erfolgreich den MBA-Studiengang *Management and Leadership* abgeschlossen.



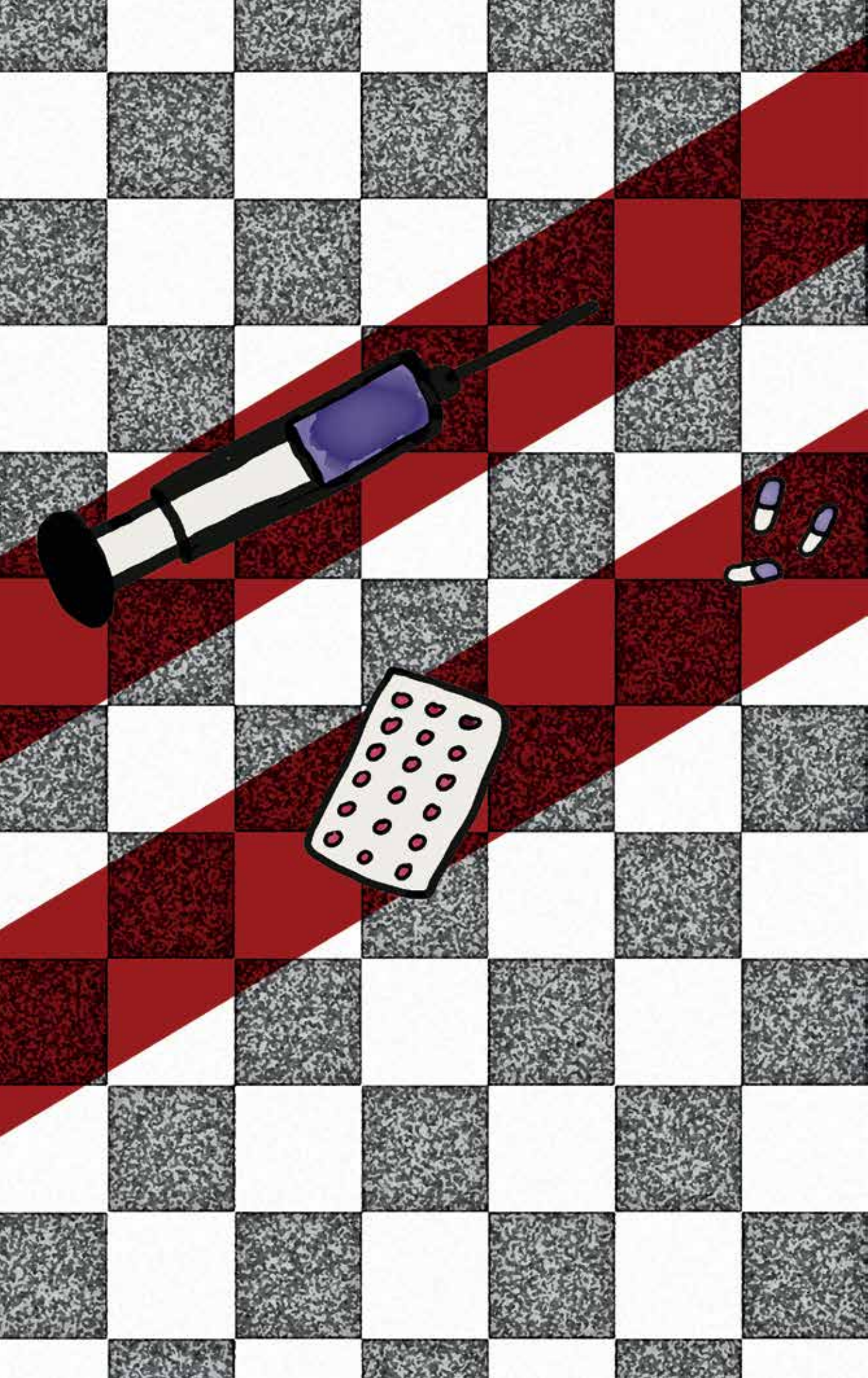
© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen

- ¹ Vgl. Porter, Michael: What is Strategy?, HBR Nov. – Dec. 1996, pp. 61 - 78
- ² Vgl. Grant, Robert M.: Contemporary Strategy Analysis, 9th ed., Wiley & Sons, 2015
- ³ Vgl. Johnson, G., Whittington, R. et al: Exploring Strategy, 10th ed., Pearson, 2014
- ⁴ Vgl. Porter, Michael: What is Strategy?, HBR Nov. – Dec. 1996, pp. 61 - 78



Sportrecht

McLaren-Report – Über den unterschiedlichen Umgang von IPC und IOC@Rio mit dessen Erkenntnissen

Die Paralympischen Spiele 2016 in Rio de Janeiro wurden von den Zuschauern besser angenommen als zuvor die Olympischen Spiele. Das lag nicht nur an den günstigeren Ticket-Preisen. Dazu hat auch beigetragen, dass das Internationale Paralympische Komitee (IPC) im Gegensatz zum Internationalen Olympischen Komitee (IOC) russische Athleten von den Wettbewerben in Rio ausgeschlossen hatte. Grundlage dafür waren die Erkenntnisse des McLaren-Reports. Der 97-seitige Bericht¹ ist das Ergebnis der von Richard McLaren durchgeführten Untersuchungen nach Enthüllungen des ehemaligen Leiters des Moskauer Anti-Doping-Labors, Gregori Rotschenkow.

Prof. Dr. Anne Jakob, LL.M.

Zusammenfassung der Erkenntnisse des Reports

In Russland wurden von 2011 bis August 2015 unter Mitwirkung des Sportministeriums 89 % der positiven Dopingproben durch negative ersetzt.² Die Manipulationen betrafen eine Vielzahl von Sportarten und Athleten, darunter auch mindestens 44 paralympische Athleten.

Eine geplante Überprüfung durch die WADA 2015 veranlasste den damaligen Leiter des Dopingkontroll-Labors Moskau, sämtliche Proben zu zerstören.³

Während der Olympischen und Paralympischen Winterspiele in Sotchi 2014 wurden mit Hilfe des russischen Geheimdienstes Proben im Kontrolllabor durch ein Loch in der Wand ausgetauscht⁴ und mit sauberem Urin gefüllt, den die Athleten im Vorfeld abgegeben hatten. Um sicherzustellen, dass die analytischen Parameter des ausgetauschten Urins denen der ursprünglichen Probe möglichst nahekamen, wurde der Urin mit Kochsalz versetzt.⁵

Zudem hatte Rodschenkow einen Cocktail entwickelt. Steroide wurden in Alkohol aufgelöst, mit dem die Athleten ihren Mund ausspülten. Die Steroide wurden so über die Mundschleimhaut absorbiert. Vor internationalen Wettkämpfen fanden Ausreisekontrollen statt, um sicherzustellen, dass die Athleten „sauber“ sind.⁶

Die Reaktion des IOC

Das IOC kündigte nach Bekanntwerden der Erkenntnisse über russisches Staatsdoping härteste Konsequenzen an. Zu einem Komplettausschluss der russischen Mannschaft konnte sich das IOC nicht durchringen. Zunächst wartete es die Entscheidung des CAS⁷ in Bezug auf die Klage von 67 russischen Leichtathleten gegen den Olympiaausschluss ab, den der Internationale Leichtathletik-Verband IAAF bereits wegen vorangegangener Enthüllungen in der Leichtathletik⁸ verhängt hatte. Der CAS bestätigte die Regeln der IAAF⁹, wonach ein internationaler Start nur Athleten erlaubt ist, die nachweislich nicht in Russland gelebt und trainiert haben und „sauber“ sind.¹⁰

Eine Kollektivstrafe¹¹ kam für das IOC nicht in Frage. Es übertrug daher die Entscheidung über den Ausschluss der russischen Athleten den jeweiligen internationalen Fachverbänden. Das IOC verweigerte zudem ehemals gedopten Athleten den Start bei den Sommerspielen. Dagegen zogen 3 Russen erfolgreich vor den CAS.

Die Reaktion des IPC

Anders als das IOC suspendierte das IPC das Paralympische Komitee Russlands (PKR) mit der Folge des Ausschlusses aller russischer Parathleten. Der CAS bestätigte die Rechtmäßigkeit der Sanktion.¹² Einzelne russische Parathleten klagten in Deutschland gegen das IPC, unterlagen jedoch in allen Instanzen. Einen Eilantrag auf Teilnahme an der Abschlussfeier von 5 Athleten lehnte das Bundesverfassungsgericht ab.¹³

Rechtliche Grundlagen

Es stellt sich die Frage, auf welcher rechtlichen Grundlage der Ausschluss des PKR erfolgte, und ob das IOC diese Grundlage nicht hatte. Der WADA-Code überträgt die Verantwortung für Verstöße gegen den WADA-Code bei Olympischen Spielen dem IOC¹⁴ und bei Paralympischen Spielen dem IPC¹⁵. Danach sollen die Organisationen bei Verstößen ihrer Mitglieder gegen den WADA-Code jeweils die finanzielle Unterstützung zurückhalten und angemessene Maßnahmen ergreifen.

Solche Maßnahmen und Sanktionen müssen in den Regelwerken von IOC und IPC vorgesehen sein. Art. 59 Ziff. 1.4 IOC-Charta¹⁶

regelt, dass bei einem Verstoß gegen die IOC-Charta oder den WADA-Code das betreffende NOK suspendiert werden kann. Nach Art. 27 Ziff. 2.6 IOC-Charta ist es u. a. Aufgabe des NOK, den WADA-Code anzunehmen und zu implementieren. Für den Fall, das IOC wertete die Erkenntnisse aus dem McLaren Report als Verstoß gegen den WADA-Code oder gegen Art. 27 Ziff. 2.6 der Charta, hätte es das Olympische Komitee Russlands (OKR) von den Spielen ausschließen können. Das IOC vertrat jedoch die Ansicht, dass McLaren dem OKR keine konkreten Verstöße gegen den WADA Code nachgewiesen hatte. In Bezug auf die Athleten argumentierte das IOC, es müsse die Unschuldsvermutung gelten.

Das Regelwerk des IPC ist das IPC Handbook¹⁷. In ihm finden sich sowohl die Satzung als auch der Anti-Doping Code. Gem. Ziff. 9.2.2 und 9.3 der IPC-Satzung kann ein Mitglied suspendiert werden, wenn es seine Verpflichtungen aus der Satzung nicht erfüllt. Zu diesen gehört, den Anti-Doping Code einzuhalten. Die Feststellungen des McLaren Reports zeigten nach Ansicht des IPC, dass das RPK seinen Verpflichtungen zur Einhaltung des IPC Anti-Doping Codes nicht nachkommt¹⁸, weshalb es das RPK suspendierte. Diese Haltung hat der CAS bestätigt.¹⁹

Fazit

Dass sich das IOC gegen eine Kollektivstrafe ausgesprochen hat, entspricht rechtlichen Standards.²⁰ Mit der Annahme, das staatlich gelenkte Doping sei kein Beleg für einen WADA-Code Verstoß des ROK, verschließt das IOC jedoch die Augen vor der Realität. Das Urteil des CAS zur Entscheidung des IPC ist eindeutig. Unabhängig davon stellt aber allein die Tatsache, dass während der Olympischen Spiele 2014 in Sotchi manipuliert wurde, einen Eingriff in die Integrität

der Olympischen Spiele, dem höchsten Gut der Olympischen Bewegung, dar. Die dem ROK als mitbeteiligtem Organisator dafür gebührende Strafe – nämlich der zumindest vorübergehende Ausschluss von Olympischen Spielen – zu verhängen, wäre juristisch nicht nur möglich, sondern auch im Sinne der Olympischen Bewegung gewesen. Auf nachgewiesene Dopingverstöße einzelner Athleten oder das Nicht-Erfüllen der nach der Olympischen Charta vorgegeben Pflichten wäre es dann nicht angekommen. So hat das IOC weiter an Glaubwürdigkeit verloren. Im Gegensatz zum IPC. ■

Prof. Dr. Anne Jakob LL.M. ist an der accadis Hochschule Professorin im Fachbereich 3 *Economics and Law*. Sie leitete u. a. das Dopingkontroll-Management bei den Leichtathletik-Weltmeisterschaften 2009 in Berlin sowie 2011 in Daegu und ist Mitglied der Anti-Doping-Kommission des Deutschen Behindertensportverbandes e. V. und Schiedsrichterin am Deutschen Sportschiedsgericht.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen

- ¹ https://wada-main-prod.s3.amazonaws.com/resources/files/20160718_ip_report_newfinal.pdf, abgerufen am 22.09.2016.
- ² Positive disappearing methodology, McLaren, S. 31 ff.
- ³ A.a.O., S. 43.
- ⁴ Sochi Sample Swapping Methodology, a.a.O., S. 61 ff.
- ⁵ A.a.O., S. 61 ff.
- ⁶ A.a.O., S. 76 ff.
- ⁷ Internationales Sportschiedsgericht.
- ⁸ ARD Sendung vom 3.12.2014, <http://www.daserste.de/information/reportage-dokumentation/dokus/sendung/geheimsache-doping-leichtathletik-em-100.html>.
- ⁹ IAAF Competition Rules 22.1 (a) und 22.1.A.
- ¹⁰ http://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Media_Release_4684_210716.pdf, abgerufen am 25.09.2016.
- ¹¹ Rechtliche Verantwortung einer Gruppe für Handlungen eines oder mehrerer ihrer Mitglieder.
- ¹² CAS 2016/A/4745, http://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Award_4745_Final.pdf, abgerufen am 24.09.2016.
- ¹³ Beschluss vom 15.09.2016, 1 BvQ 38/16, <http://www.rechtsprechung-im-internet.de/jportal/portal/t/19ke/page/bsjrsprod.psmf?pid=Dokumentanzeige&showdoccase>

=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=1&numberofresults=10908&fromdocto doc=yes&doc.id=KVRE416421601&doc.part=L&doc.price=0.0&doc.hl=1#focuspoint; zuletzt abgerufen am 28.09.16.

- ¹⁴ Ziff. 20.1.3. und 20.1.4. WADA Code.
- ¹⁵ Ziff. 20.2.3. und 21.2.4. WADA Code.
- ¹⁶ In der Fassung vom 2. August 2015; https://stillmed.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf.
- ¹⁷ <https://www.paralympic.org/the-ipc/handbook>.
- ¹⁸ "The RPC is operating in a territory where there is no effective anti-doping process. On the contrary, authorities who should be engaged in preventing doping in sport are, in fact, promoting the use of prohibited substances and prohibited methods in egregious violation of their responsibilities. As a consequence, there seems to be no possibility under these circumstances for the RPC to carry out its own anti-doping obligations towards the IPC."
- ¹⁹ CAS 2016/A/4745 Russian Paralympic Committee v. International Paralympic Committee, http://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Award_4745_Final.pdf, Ziff. 60, zuletzt abgerufen am 25.09.2016.
- ²⁰ Sie widerspricht europäischer Kultur- und Rechtstradition, wonach jeder für seine Taten eine individuelle Verantwortung trägt.

P

P

P

EXT.



Sportmanagement

Sportmanager – Das Rückgrat der deutschen Sportbranche

Das Berufsbild der Sportmanager ist sehr heterogen und auch die Ausbildungs- und Karrierewege dieser Berufsgruppe sind keinesfalls linear. In einer gemeinsamen Studie mit der Adecco Stiftung und dem VSD (Verband für Sportökonomie und -management) konnten Ergebnisse über Ausbildung, Vergütungen und Karrierepfade von deutschen Sportmanagern ermittelt werden. Die Daten belegen unter anderem auch die in der Sportbranche vermutete höhere Zufriedenheit mit der Position bzw. Tätigkeit im Vergleich zum Einkommen. Außerdem wird die hohe Durchlässigkeit innerhalb und außerhalb der Sportbranche deutlich.

Prof. Dr. Gerhard Trosien, Maria Ratz, Robert Hattemer

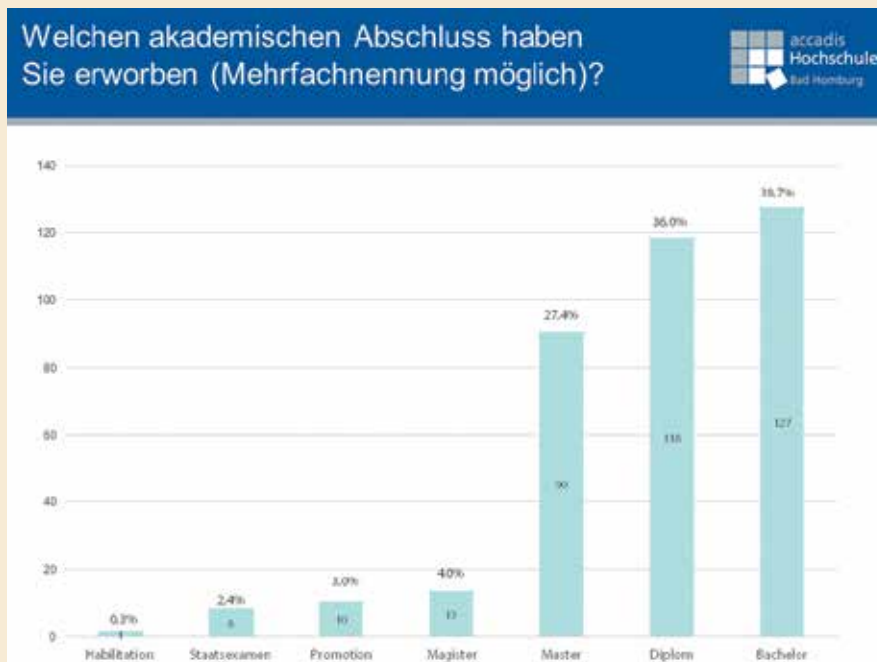
Legt man das Drei-Sektoren Modell der Sportbranche zugrunde (Trosien, 2012), erkennt man schnell Lücken im bisherigen Forschungsstand zu Sportmanagern, ihrer Ausbildung, ihrer Vergütung und Karriere-Entwicklung. Zwar gibt es Untersuchungen zu Sportmanagern in Form von Absolventenstudien (Buchmeier & Zieschang 1992; Buchmeier & Zieschang 1995; Hartmann-Tews & Mrazek 1994; Hartmann-Tews & Mrazek 2002) oder auch für den Bereich der Sportvereine und Verbände (Horch et al, 2003), allerdings fehlt

es bisher an Untersuchungen, die die gesamte Sportbranche (aus dem Non-Profit-, dem For-Profit- und dem Public Sektor) abdeckt und auch jene Sportmanager umfasst, die zwar außerhalb der Sportbranche tätig sind, aber in ihrem Job einen starken Bezug zum Sport haben (beispielsweise Sponsoring-Abteilungen von Großunternehmen). Als Sportmanager verstehen die Autoren hierbei alle Personen, die eine sportbezogene Managementfunktion wahrnehmen. Deshalb wurde im Sommer 2016 von der accadis in Kooperation mit der Adecco Stiftung und dem VSD (Verband für Sportökonomie und -management e. V.) eine Studie gestartet, die an diesen ganzheitlichen Ansatz anknüpft. In einer ersten Befragungswelle konnten insbesondere die Mitglieder des VSD und die Empfänger des VSD-Newsletters durch eine Online-Umfrage erreicht werden, von denen 330 Personen antworteten. Deren Ergebnisse liegen seit Herbst 2016 vor (Ratz, 2016; Trosien et al., 2016).

Nicht überraschend bei den Ergebnissen war der hohe Anteil männlicher Sportmanager (74 %), dies scheint nach wie vor ein Charakteristikum der Branche zu sein – „Sportmanager zu sein ist ein erstrebenswerter Job, offensichtlich vor allem für männliche Studenten. Etwa zwei Drittel der Sportmanagement-Studierenden sind männlich, teilweise ist ihr Anteil sogar noch größer“ (ISPO, 2015). Betrachtet man die Ausbildungen der befragten Sportmanager genauer, fällt der hohe Grad der Akademisierung ins Auge (90 %). Dies ist allerdings vor allem dadurch begründet, dass in dieser ersten Befragungswelle die Mitglieder und Newsletter-Abonnenten des VSD befragt wurden, der aus einem früheren Alumni-Verband hervorgegangen ist. Sicherlich wird die Professionalisierung des Arbeitsmarktes im Sport auch durch eine Akademisierung begleitet, allerdings sollen weitere Befragungen in anderen Zielgruppen innerhalb der Sportbranche diese Entwicklung genauer betrachten und ggf. relativieren. Dabei sind neben Bachelor- und Master-Absolventen im Sport auch noch häufig Diplom-Abschlüsse (36 %) anzutreffen. Überraschend

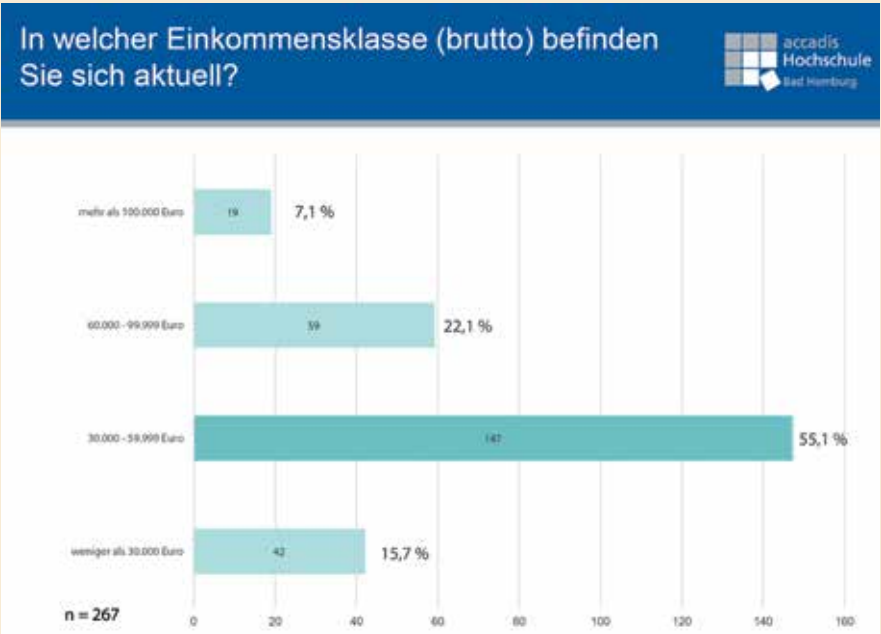
war dabei auch – dies ist aber mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der bisherigen Zielgruppe über den VSD zu relativieren – dass 72,3 % der Befragten ein Studium im Bereich Sportökonomie oder Sportmanagement abgeschlossen haben, sprich einen inhaltlich spezialisierten Studiengang gewählt haben.

Abb. 1: Akademische Abschlüsse der Teilnehmer/-innen



Ein Schwerpunkt der Studie war auch die Vergütung der Sportmanager. Bisher lässt sich sagen, dass der überwiegende Teil der Befragten (55 %) zwischen 30.000 und 60.000 Euro verdient. Ausreißer mit über 100.000 Euro sind mit 7,1 % hauptsächlich bei älteren, männlichen Teilnehmern festzustellen, die Positionen außerhalb der Sportbranche bekleiden.

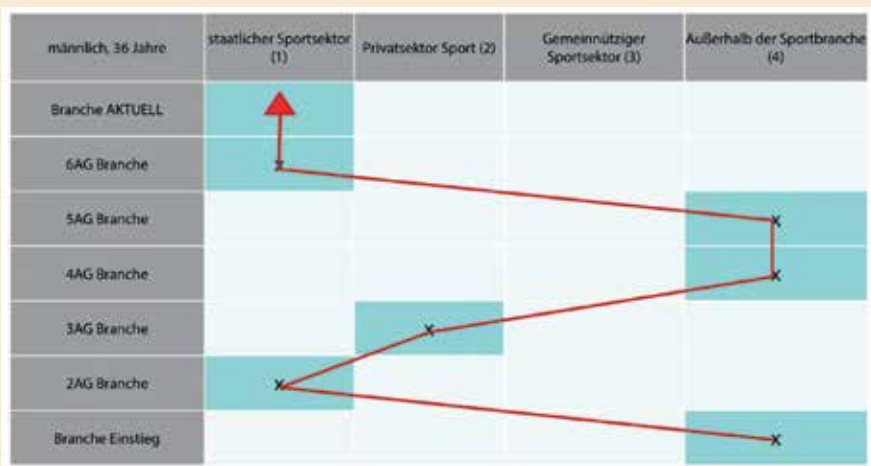
Abb. 2: Vergütungen der Teilnehmer/-innen



Bei 65 % erfolgte der Jobeinstieg unmittelbar als Sportmanager, doch jene, die außerhalb der Sportbranche starteten, konnten höhere Einstiegsgehälter verzeichnen. Das dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die Sportvereine und Sportverbände als Arbeitgeber innerhalb der Sportbranche generell eher seltener Spitzengehälter zahlen. Mit dem Einkommen zufrieden bzw. sehr zufrieden sind 45,3 % während 61,4 % zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer Position sind. Dies entspricht der geltenden Meinung, dass im Sportbereich die Zufriedenheit häufig aus der Tätigkeit und dem Umfeld resultiert (vgl. z. B. die Mitarbeiterumfragen bei Adidas 2016). Kaum erstaunlich war, dass 45 % der Befragten angaben, dass ihre Tätigkeiten im Bereich Marketing oder Vertrieb angesiedelt sind. Festzustellen war aber auch, dass häufig die klassischen Unternehmensbereiche nicht für Sportorganisationen zu gelten scheinen, da viele Teilnehmer/-innen bei dieser Frage auf die Kategorie Sonstiges aus-

gewichen sind und sehr spezifische Tätigkeitsbereiche bzw. Abteilungen (Event, Leistungssport, Jugend/Bildung, Sportentwicklung) angegeben haben. Außerdem überraschend war, dass bei der Frage, welche der genannten Positionen die aktuelle Stelle am besten beschreibt, 17,4 % Geschäftsführer oder Inhaber angegeben haben, was bestätigen kann, dass im Sport viele kleine Einzelunternehmen (z. B. Agenturen) existieren oder aber auch dies auf die befragte Gruppe des VSD zurückzuführen ist und dies ein spezifisches Merkmal der Mitglieder des Verbandes ist. Durchschnittlich arbeiteten die befragten Personen seit 5 Jahren in ihrem Unternehmen, während auch Antworten bis zu 25 Jahren anzutreffen waren.

Abb. 3: Exemplarischer Karrierepfad eines Sportmanagers



Gerade eine Analyse der Karrierepfade scheint sehr interessant zu sein. Durchschnittlich wird zwar nur 1,6 mal der Arbeitgeber gewechselt, die Spannweite reicht allerdings bis zu Teilnehmern, die 10 berufliche Veränderungen vollzogen haben. Die ersten Analysen zeigen, dass Wechsel häufig auch zwischen den drei Sportsektoren

und auch zu Arbeitgebern außerhalb der Sportbranche vorgenommen werden. Einen exemplarischen Verlauf stellt die obige Abbildung 3 dar. Insbesondere eine Analyse dieser Wechselaktivitäten wird Teil der nächsten Studienphase sein, da diese das Zusammenwachsen der Sportbranche erklären können. Schließlich sollen die Antworten auch Auskunft darüber geben, wie die weitere Ausgestaltung der Sportökonomie/-management-Studiengänge nach ihrer Einführung vor über 30 Jahren in Deutschland vorgenommen werden kann (Trosien, 2016). ■

Prof. Dr. Gerhard Trosien war nach Stationen beim *Sportinstitut* in Frankfurt am Main, beim *Deutschen Sportbund* und als Geschäftsführer der *Fair-Play-Initiative* des deutschen Sports Gründer und Studiendekan der Sportmanagement-Studiengänge an der privaten SRH Hochschule Heidelberg. Dem *Arbeitskreis Sportökonomie* gehört er als Gründungsmitglied an, vom Berufsverband der Sportökonomien (VSD) wurde er 2011 zum Ehrenmitglied ernannt. Seit 2012 verstärkt er in Forschung und Lehre das Sportmanagement-Team der accadis Hochschule Bad Homburg.



Maria Ratz ist Doktorandin an der accadis Hochschule Bad Homburg. Sie hat an der accadis den Bachelor in *International Sports Management* und an der Universität Jena den MBA absolviert. Nach Stationen bei *Etengo* und dem *Deutschen Turnerbund* verstärkt sie die *Sportmanagement-Research-Gruppe* der accadis.



Robert Hattemer ist Mitarbeiter im Fachbereich 1 *Management and Strategy* und unterrichtet *International Management I und II* sowie *Applied Global Strategy* und *International Leadership*. Darüber hinaus bietet sein Unternehmen *EMTC* für international agierende Klienten Beratungs- und Trainingsdienstleistungen zu Management- und Strategiefragen an.



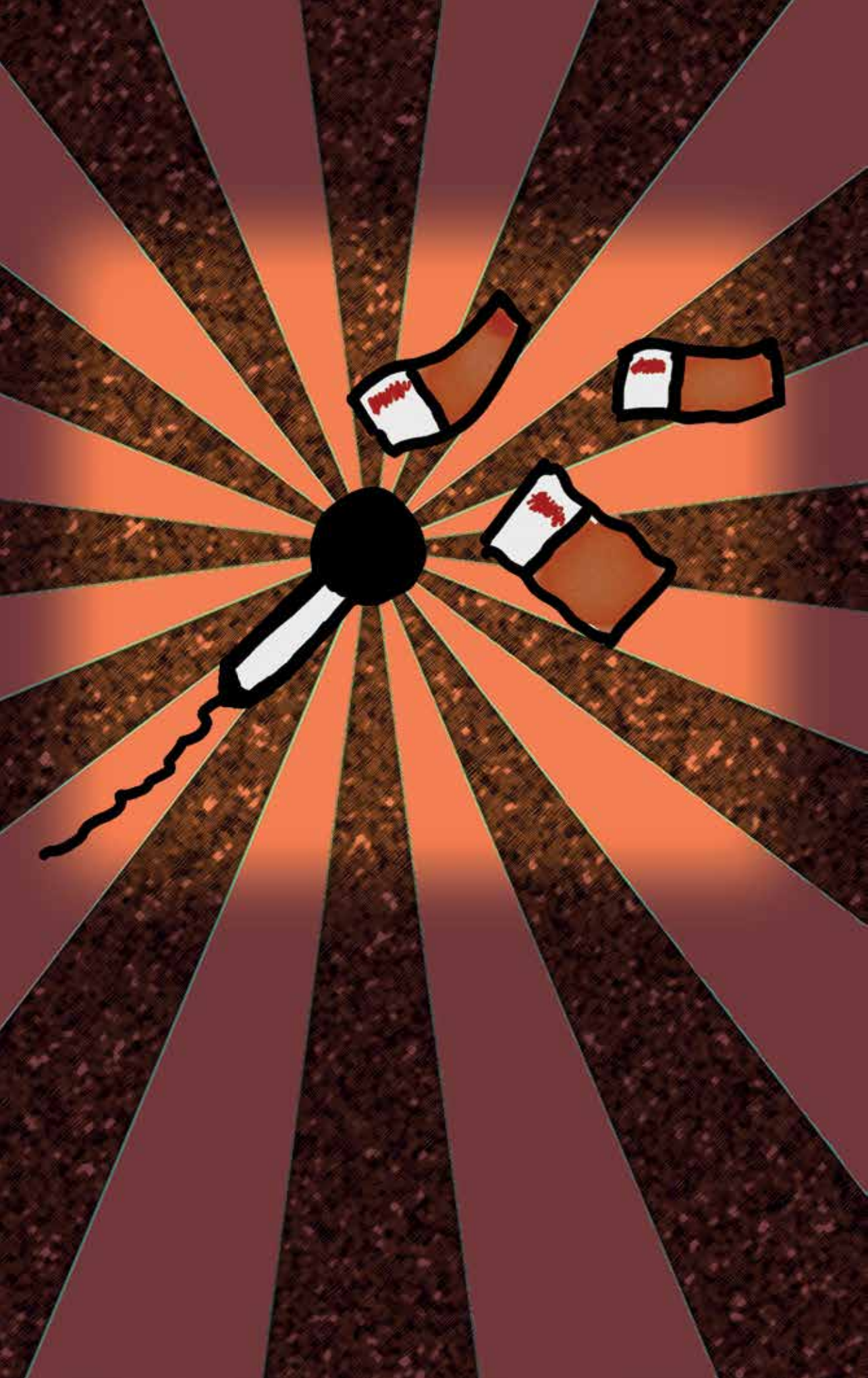
© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen

- Adidas-Group (2016) Mitarbeiterumfragen; Informationen auf www.adidas-group.com, 2016.
- Buchmeier, & Zieschang, K. (1995) Absolventenreport Sportökonomie der Universität Bayreuth. In: dvs-Informationen 3, S. 47ff.
- Buchmeier, W. & Zieschang, K. (1992) Sportökonomien in Beruf und Studium: Bericht über eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft, Hofmann, Schorndorf.
- Hartmann-Tews, I. & Mrazek, J. (2002). Berufsfeld Sport im Wandel: eine empirische Studie. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Hartmann-Tews, I. & Mrazek, J. (1994). Der berufliche Werdegang von Diplom-Sportlehrerinnen und Diplom-Sportlehrern. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Horch, H.-D. (2012). Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In: Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.) Management im Sport, Schmidt, Berlin, S. 577-604.
- ISPO (2015) Karriere im Sportbusiness, www.ispo.com, 28.11.2015.
- Ratz, M. (2016). Sportmanager – noch immer unbekannte Wesen? Was wissen wir eigentlich über uns? Online verfügbar: <http://vsd-online.de/news/aktuelles/News/detail/vsd-studie-sportmanager-noch-immer-unbekannte-wesen-was-wissen-wir-eigentlich-ueber-uns-72/> [Datum: 10.10.2016]
- Trosien, G. et al. (2016) On Education and Compensation of Sports Managers. Revealing the Backbone of the German Sports Branch. Presentation of the EASM Congress in Warsaw at September 10.
- Trosien, G. (2016). Sport und Management – Einblicke in ein Theoriefeld in Entfaltung. In: accadis denkpunkt, Heft 1, S. 37-43.
- Trosien, G. et al. (2015). CEOs in der Sportbranche, Präsentation auf dem Hochschultag der dvs am 1. Oktober 2015 in Mainz.
- Trosien, G. (2012) Überblick über die Sportbranche. In: Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.) Management im Sport. Schmidt, Berlin, S. 87-113.



Money, money, money – Finanzierung des Masterstudiums: so geht's!

Für manche Positionen im höheren Management erwarten die Arbeitgeber einen Masterabschluss. Einige Bachelorabsolventen studieren gleich weiter – andere sammeln zunächst Praxiserfahrung und kehren nach einigen Jahren in den Hörsaal zurück. In beiden Fällen kann die Finanzierung des weiterführenden Vollzeit-Studiums z. B. mit einem studentischen Nebenjob gelingen.

Laura Bechtold, Rebecca Vorrath

Das Master-Vollzeit-Programm der accadis Hochschule ermöglicht es den Studierenden, einer nebenberuflichen Tätigkeit, zum Beispiel als Werkstudent für 15 bis 20 Stunden in der Woche, nachzugehen. So sichern sie die Finanzierung des Studiums und sammeln Praxiserfahrung im Unternehmen. Soweit die Theorie. Doch wie kann das in der Praxis aussehen? Wir haben mit accadis-Masterstudentin Laura Bechtold (LB) über die Vereinbarkeit von Masterstudium und Nebenjob gesprochen.

Laura Bechtold, Sie gehen neben Ihrem Masterstudium an der accadis Hochschule einer Werkstudententätigkeit nach – in welcher Branche und in welchem zeitlichen Umfang?

LB: Während meines Pflichtpraktikums im Bachelorstudium an der accadis war ich im Bereich Online Communication und Relationship Management in einem Gesundheitskonzern tätig. Dieses Praktikum hat mich dazu inspiriert, mich für den Master-Studiengang International Health Care Management einzuschreiben. Begleitend zum Studium arbeite ich immer noch in der gleichen Abteilung des Konzerns und kann in 20 Stunden pro Woche tatkräftig an der Entwicklung von Kommunikations- und Servicestrategien mitarbeiten.

Haben Sie schon einmal Fragestellungen aus Ihrer nebenberuflichen Tätigkeit mit in eine Vorlesung genommen bzw. konnten Sie bereits Inhalte der Vorlesungen in Ihrem Werkstudentenjob anwenden?

LB: In vielen Vorlesungen fangen meine Fragen mit: „Bei uns auf der Arbeit...“ an. Als Werkstudentin tätig zu sein, gibt mir die Chance, die Vorlesungsinhalte direkt mit meinen Erfahrungen aus meinem Arbeitsumfeld zu spiegeln. Besonders interessant sind die Parallelen, die ich aus den Vorlesungen und meinem Arbeitsalltag ziehen kann. Durch die Vorlesungen die Marktsituation und aktuelle Trends besser zu verstehen, hilft mir auch dabei, meine Aufgabengebiete einordnen zu können.

Ist ein Nebenjob Ihrer Meinung nach eine gute Möglichkeit, das Studium zu finanzieren oder sollte man ihn eher wegen der Praxiserfahrung annehmen?

LB: Nach meiner Kenntnis ist die Bezahlung der Werkstudententätigkeit oft unterschiedlich. Grundsätzlich reicht das Gehalt durchaus, um die Studiengebühren zu zahlen. Ich persönlich habe mich aber auch wegen der Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln, für eine Stelle als Werkstudentin beworben. Für mich ist die Ausgewogenheit von Studieren und Anwenden die beste Möglichkeit, das Gelernte zu verstehen und zu vertiefen.

Wie herausfordernd ist es, neben dem Masterstudium einer Werkstudententätigkeit wie der Ihren nachzugehen?

LB: Der zeitliche Umfang der Werkstudententätigkeit kann individuell mit dem Arbeitgeber vereinbart werden, darf aber 20 Stunden pro Woche nicht überschreiten. Grundsätzlich finde ich, dass diese Stundenanzahl gut mit meinem Studium vereinbar ist. Jedoch sollte man vorab sein eigenes Zeitmanagement ehrlich einschätzen. Besonders zum Ende der Trimester, wenn Klausuren und Abgaben von Hausarbeiten anstehen, muss man die verbleibende freie Zeit sorgfältig planen. Etwas Disziplin und ein gutes Zeitmanagement sind ganz klar die Voraussetzungen, um nicht ins Straucheln zu geraten – aber das ist eigentlich immer der Fall. Eine gute Planung ist wirklich die halbe Miete.

Vielen Dank für das Gespräch! ■

Nach ihrem Bachelorstudium im *Marketing and Event Management* an der accadis Hochschule absolviert **Laura Bechtold** derzeit den accadis-Masterstudiengang *International Health Care Management*. Parallel arbeitet sie in einem Gesundheitskonzern im Bereich Online Communication und Relationship Management.



Rebecca Vorrath ist Mitarbeiterin im Hochschulmarketing der accadis Hochschule und vor allem für den Bereich Online-Marketing und Social Media zuständig.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!



KRITIK

Kritik und Pauschalierung

Unabhängig davon, ob es um die lapidar zwischen Tür und Angel geäußerte Kritik, um ein akribisch vorbereitetes Kritikgespräch oder um einen auf einem Bewertungsportal veröffentlichten Kommentar geht – selten bewirkt Kritik auf Seiten des Empfängers etwas anderes als Verletzung, Empörung und ein stures Festhalten an bisherigen Verhaltensweisen. In Anbetracht der Tatsache, dass Kritik – oder neutraler ausgedrückt: die Rückmeldung – kooperatives und effektives Miteinander ermöglicht, ist dies sehr bedauerlich. Doch welchen Leitlinien sollte der Kritikgeber folgen, damit sein Anliegen die Chance hat, gehört und überdacht zu werden?

Prof. Dr. Andrea Hüttmann, Gerda Meinel-Kexel

Zunächst einmal empfehlen wir, den Begriff „Kritik“ durch den der „Rückmeldung“ zu ersetzen, lässt „die Kritik“ doch die positive Rückmeldung – Lob, Anerkennung, Wertschätzung – außen vor; zum anderen basiert der Begriff auf der unausgesprochenen Implikation, dass der Kritikgeber „Recht“ habe und der Kritiknehmer auf den rechten Pfad gewiesen werden müsse. Häufig geht es in Kritik- oder Streitgesprächen aber gar nicht um „richtig“ oder „falsch“, sondern um eine Nicht-Übereinstimmung hinsichtlich grundlegender Überzeugungen. Unsere zweite Empfehlung lautet daher:

Begreifen Sie ein Rückmelde-Gespräch nicht als unilateralen Sender-Empfänger-Prozess, in dem der Sender doziert und der Empfänger einzusehen hat, sondern vielmehr als einen Austausch auf Augenhöhe, in dem die Gesprächsteilnehmer sich gegenseitig ihre „Rahmen“ erläutern, durch die sie die Dinge wahrnehmen und die ihre Bewertungskategorien definieren.

Es empfiehlt sich – drittens – ganz pragmatisch, den Rückmelde-Empfänger vorab um Erlaubnis zu bitten. Wer ohne anzuklopfen in unser Zimmer kommt, den empfinden wir als „übergriffig“ oder respektlos. Wer uns ungefragt kritisiert, dem wollen wir nicht zuhören. Ein Rückmelde-Gespräch ist für den Empfänger eine heikle Sache, werden doch nicht selten seine Überzeugungen in Frage gestellt. Um sich darauf einlassen zu können, muss er sein Einverständnis geben dürfen und ein wenig Zeit zur gedanklichen Vorbereitung haben.

Viertens schließlich sollte jede Rückmeldung differenziert formuliert werden und jegliche ungerechtfertigte Pauschalierung außen vor lassen. Zu Recht möchte kein Rückmelde-Empfänger sich mit „Rundumschlägen“ konstruktiv auseinandersetzen. Schauen Sie also genau hin, vermeiden Sie Verallgemeinerungen, beziehen Sie sich auf Einzelfälle und belegen Ihre Rückmeldung mit objektiven Kriterien. Die Wörter „immer“, „nie“, „alle“ oder „keiner“ haben in vernünftig geführten Rückmelde-Gesprächen nichts verloren.

Zuletzt (fünftens) macht es Sinn, vergleichsweise kurz zurück und länger nach vorne zu schauen. Besinnen Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner auf Ihre gemeinsamen Ziele und eruieren Sie Wege, die dorthin führen. Wer sich auf Probleme fokussiert, wird die Lösung kaum sehen können. Wer nach Schwierigkeiten sucht, wird Möglichkeiten, diese zu umschiffen, nicht wahrnehmen. Wer sich beim Anderen auf das Störende fokussiert, wird ihn und die

eigene Beziehung zu ihm schwächen. Beenden Sie also jedes Rückmelde-Gespräch mit einer Wertschätzung Ihres Gegenübers und beobachten Sie, in welcher Weise dies Ihre Beziehung und die gemeinsame Zusammenarbeit positiv beeinflusst. Testen Sie unsere Leitlinien und erleben Sie die Kraft konstruktiv geführter Rückmelde-Gespräche. ■

Prof. Dr. Andrea Hüttmann leitet den Fachbereich 5 *Communication Skills* und ist an der accadis Head of Corporate Communication. Sie lehrt *Rhetorik* und *Präsentation* sowie *Gesprächskompetenz*, *Betriebspsychologie* und *Unternehmenskommunikation*.



Gerda Meinl ist Bildungsidealistin, Geschäftsführende Gesellschafterin und Kanzlerin der accadis Hochschule Bad Homburg. Sie hat 1980 die Vorgängerinstitution gegründet und diese auf dem Weg zu einer staatlich anerkannten und international renommierten Fachhochschule erfolgreich geführt. Ihr Bekenntnis zu behutsamem und gesundem Wachstum, zur Ein-Standort-Strategie und zur Fortführung der Institution als Familienunternehmen ist Garant von Qualität und Persönlichkeit der accadis Hochschule.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!



Finden und Fördern – Über ausländische Studierende im Masterprogramm

Für eine Hochschule internationalen Zuschnitts ist es zweifelsohne stilbildend, ausländische Studierende in ihren Reihen zu haben. Diese auf den wissenschaftlichen Anspruch eines akademischen Abschlusses in Deutschland vorzubereiten und auf dem Weg zu diesem Abschluss zu coachen, ist eine Aufgabe, die einer persönlichen Hochschule würdig ist.

Prof. Dr. Florian Pfeffel

Es gibt viele Gründe, ausländische Studierende für eine Hochschule begeistern zu wollen. Ein wirklich internationales Managementstudium erfährt eine enorme Bereicherung durch internationale Kommilitonen: andere Hintergründe, andere Perspektiven, (inter)kulturelles Miteinander – und auch die damit verbundenen Herausforderungen in Vorlesungen und Gruppenarbeiten erleben ... Davon profitiert der deutsche und der ausländische Managementnachwuchs und wird so auf die entsprechenden globalen Aufgaben bestens vorbereitet.

Ein weiteres Argument, das Hochschulen um die Gunst der ausländischen Studieninteressenten werben lässt, ist die demographische

Prognose. Die deutschen Studienanfänger werden mittelfristig weniger werden – nicht dramatisch, aber doch weniger. Was liegt da näher, als das Wachstum mit ausländischen Studierenden zu befeuern, zumal diese zunehmend von einem Studium in Deutschland profitieren können? Die angelsächsische Vormacht auf der Attraktivitätsliste ausländischer Studierender beginnt zu bröckeln und der deutsche Arbeitsmarkt kann zusätzliche qualifizierte Arbeitnehmer gut aufnehmen. Insofern freie Bahn für internationale Studierende?

Was in der Theorie so zwangsläufig klingt, kann in der Realität ein steiniger Weg sein. Seit zwei Jahren haben wir unser Masterprogramm vollständig auf englisch umgestellt, um Bachelorabsolventen aus dem Ausland für uns zu gewinnen. Dass ein Bachelor gleich ein Bachelor sei und somit überall auf der Welt – auch nur annähernd – gleiche Kenntnisse und Kompetenzen vermittelt würden, stellt sich allerdings als Trugschluss heraus. Und es sind nicht nur die Studierenden aus fernen asiatischen Weltregionen, die anscheinend eine andere Kultur von Wissenschaftlichkeit gewohnt sind. Bei der Strukturierung von Hausarbeiten, bei Quellenarbeit und Zitiervorschriften, bei Copy-and-Paste, Plagiaten sowie Transfer und Anwendung tauchen mitunter Herausforderungen auf, die in diesem Umfang nicht unbedingt zu erwarten waren. Zieht man allerdings in Betracht, dass in einigen Ländern und Institutionen ein Bachelorstudium erfolgreich abgeschlossen werden kann, ohne eine einzige schriftliche wissenschaftliche Arbeit verfasst zu haben, lässt die Verwunderung nach ...

Wie reagiert man darauf? Es gibt private Hochschulen, die ausländische Studierende getrennt in einer separaten Institution mit einer anderen Marke bedienen. Die Logik liegt auf der Hand. Ein niedrigeres Niveau zulassen und damit den Intake erhöhen, ohne aber die akademische Kernmarke in Mitleidenschaft zu ziehen. Wer uns kennt, wird wissen, dass solch ein Ansatz unserem Anspruch nicht gerecht wird. Gegenseitiges Voneinander-Lernen kann nur gemein-

sam gelingen. Im deutschen oder europäischen Akademiker-Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, erlaubt es nicht, beim Niveau Abstriche zu machen.

Finden und Fördern lautet daher unser Credo. Es kann nicht darum gehen, Masse nach Bad Homburg zu holen, sondern die Richtigen zu finden, die sich der Herausforderung eines Masterprogramms an der accadis Hochschule erfolgreich stellen können, um diese dann auf ihrem Weg an der accadis individuell zu begleiten. Und wer – wenn nicht wir, die wir uns als die *Persönliche Hochschule* bezeichnen – findet darin seine passende Aufgabe? Mit Engagement und gegenseitigem Respekt für die kulturellen Unterschiede können sich dann begeisternde Erfolge einstellen. Und so freuen wir uns, bald die ersten ausländischen Masterabsolventen auf ihren Karriereweg zu schicken. ■

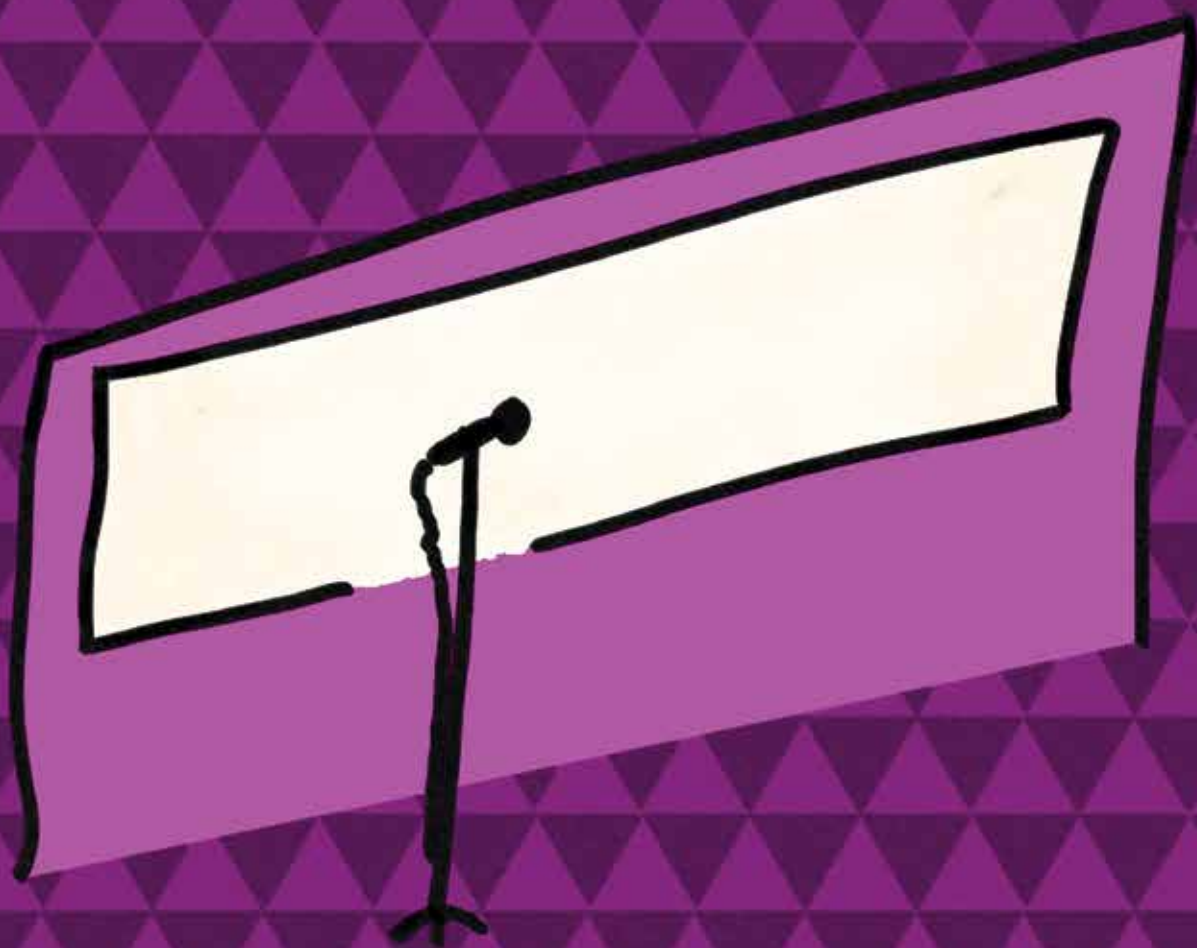
Prof. Dr. Florian Pfeffel, Präsident der accadis Hochschule Bad Homburg, leitet den Fachbereich *Management and Strategy* und ist Mitglied der *Sportmanagement-Research-Gruppe* der accadis. Er lehrt in den Bachelor- und Master-Studiengängen Management und Methodenkompetenz.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!



Vom Briefing zum Spot – Wie im Studiengang Media and Creative Industries Management professionelle Radiowerbung entsteht

Täglich dudeln unzählige Radiospots in unser Ohr und wollen uns Produkte, Dienstleistungen oder Markenversprechen verkaufen: morgens im Bad, im Stau auf dem Weg zur Uni und natürlich nebenbei beim Kochen, Lernen oder Bügeln. Doch wie muss Radiowerbung eigentlich sein, damit sie genau das tut: verkaufen? Wie genau konzipiert man Spots, die im Radioprogramm nicht untergehen, gemerkt werden und Spaß machen?

Dirk Eisenmann, Markus Losert

Um all diesen Fragen auf den Grund zu gehen und selbst einmal einen Radiospot zu entwickeln, gibt es im Modul Werbemarkt des Studiengangs Media & Creative Industries Management seit 2013 die Praxisarbeit Radiowerbung. Geleitet wird dieses besonders praxisbezogene Seminar von Markus Losert in Zusammenarbeit mit dem freien Texter und Kreativdirektor Dirk Eisenmann aus Bad Homburg, auf dessen Kundenliste Namen wie IKEA, Porsche, Toyota, dm Markt und Harley-Davidson stehen. „Funk ist einfach ein tolles

Medium. Hier können die Studierenden mit relativ wenig technischem Aufwand ein schönes Stück Werbung selbst produzieren. Eigentlich braucht es dafür nicht viel mehr, als einen Stift, ein Blatt Papier und eine brillante Idee“, so Dirk Eisenmann über eines seiner Lieblingsmedien.

Aber es braucht natürlich auch noch etwas ganz anderes: einen Kunden bzw. ein Produkt, das beworben werden soll. Um das Praxis-Seminar so real wie möglich zu gestalten, findet deshalb ganz zu Anfang des kreativen Prozesses zunächst ein Briefing mit einem echten Kunden statt. In den vergangenen Jahren konnten dafür der Lebensmittelhändler tegut, der Bio-Energydrink acao sowie die beiden Strommarken LUDVIKK und vegawatt der Technischen Werke Ludwigshafen gewonnen werden. Während des Briefing-Gesprächs stellt der Kunde sein Produkt ausführlich vor und äußert alle seine Wünsche sowie die Anforderungen an den zu entwickelnden Spot. Neben den Produktbenefits, der Zielgruppe sowie der inhaltlichen Botschaft des Spots sind das vor allem auch technische Dinge wie beispielsweise die Spotlänge.

Mit dieser Masse an Informationen erarbeiten die Studierenden anschließend das sogenannte Creative-Brief mit Benefits und Reason Why – aufgeteilt in 2er bis 4er Mini-Agentur-Gruppen. Unter Anleitung von Christian Schöler, Strategiechef und Geschäftsführer der Werbeagentur Eigler & Schöler aus Frankfurt, die seit Jahren erfolgreich für Philipp Morris, STADA Arzneimittel, Rotkäppchen-Mumm, die Brezelbäckerei Ditsch und die REWE Group arbeitet, entsteht so eine genaue Vorgabe für den eigentlichen kreativen Prozess. „Ich finde es immer wieder spannend zu sehen, wie leicht es den Studierenden fällt, ihr theoretisches Marketing-Wissen aus den Vorlesungen in der Praxis anzuwenden – und ich mag die Leidenschaft, mit der sie dabei sind“, freut sich Christian Schöler, der das Projekt nun bereits seit 4 Jahren unterstützt.

Im Anschluss daran entführt Dirk Eisenmann die Studierenden in die Welt der Radiowerbung. In einer Präsentation, gespickt mit zahlreichen ausgezeichneten Funkspots, erklärt er, was beim Thema Radiowerbung wichtig ist (Aufmerksamkeit, Verständlichkeit, Produktbenefits, spannende Geschichten), was man besser lassen sollte (Presenter, unverständliche Dialekte, alles Komplizierte) und was schlicht verboten ist (Polizeisirenen, Kirchenglocken, Politikerstimmen).

So gewappnet wartet dann der härteste Teil der Praxisarbeit auf die Studierenden: das leere, weiße Blatt Papier, das es mit den eigenen Ideen zu füllen gilt. „Für mich ist das immer der spannendste Moment: Alles ist möglich und man weiß noch nicht so genau wo die Reise hingeht – doch irgendwann kommen die ersten Ideen, zuerst zaghaft, dann mutiger, werden wieder verworfen, überarbeitet, neu gedacht. Trotzdem liegen nach diesen beiden Stunden Kreativ-Workshop eigentlich immer tolle Ideen-Gerüste auf dem Tisch, die die Studierenden dann zu einem kompletten Funkspot formulieren und austimen“, berichtet Dirk Eisenmann.

Wie im echten Werberleben auch, wartet dann anschließend das höchste Kreativ-Gericht auf die Studierenden: der Kunde. Denn in einer etwa 15-minütigen Pitch-Präsentation stellen die einzelnen Gruppen recht realitätsnah ihr jeweiliges Creative-Brief als Strategie-Papier und die selbstentwickelten Funkspots vor. Die Creative-Briefs sowie die einzelnen Spotkonzepte werden dann von Markus Losert in Kooperation mit den beiden Werbedozenten sowie dem jeweiligen Kunden bewertet und benotet. Das Highlight einer jeden Präsentationsrunde ist dann immer der Moment, in dem der Kunde seinen favorisierten Spot auswählt, der anschließend von den Studierenden in einem Frankfurter Tonstudio aufgenommen wird.



Standortwechsel, Jakob-Latscha-Straße, Frankfurt: in den Räumen der LOFT Tonstudios, die alles vertonen, was im medialen Markt heute gefragt ist (TV-Spots, Funk-Spots, Online-Videos, Image-Videos und Hörbücher), entsteht der

vom Kunden ausgewählte Spot nun unter professionellen Bedingungen. „Mir war das von Anfang an eine Herzensangelegenheit. Funkspots dürfen nicht nur auf dem Papier stehen, sie müssen auch richtig klingen. Deshalb stellen wir unser Studio den Studierenden gerne einen Abend lang zur Verfügung, damit sie sich selbst einmal vor und hinter dem Mikrofon austoben können. Und die Ergebnisse waren bisher immer absolut spitze“, lobt Michael Frank, Geschäftsführer von LOFT Frankfurt.

Das fanden übrigens auch alle Studierenden bisher. Denn wer kann schon von sich behaupten, einen eigenen Funkspots in allen seinen Einzelteilen, vom ersten Briefing über die Idee bis hin zur Sprache im Studio komplett selbst erstellt zu haben? „Ganz sicher gehört unser Funkseminar immer zu den



Highlights im Semester – deshalb halten wir auch die nächsten Jahre an diesem Konzept fest“, freut sich Markus Losert. ■

Dirk Eisenmann ist seit über 20 Jahren als Texter, Konzeptioner und Creative Director in der Werbung. Nach Stationen in großen Network-Agenturen und Kreativ-Hotshops arbeitet er heute von seinem Bad Homburger Büro aus als Freelancer für Agenturen in Frankfurt, Hamburg, München und Berlin – sowie für zahlreiche große, kleine und ganz, ganz kleine Kunden: www.apenandapaper.de



Markus Losert leitet die Abteilung Hochschulmarketing. In dieser Funktion stellt er sicher, dass sich auch die Anforderungen des Marktes in den Curricula der accadis Hochschule widerspiegeln. Darüber hinaus unterrichtet er im Studiengang *Media and Creative Industries Management*.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!



groundr

Gründer gesucht – warum die Förderung der „Unternehmer von morgen“ wichtig ist!

Deutschland ist ein weltweit führender Innovationsstandort. Dafür verantwortlich sind Leidenschaft und Innovationsgeist vieler Unternehmer und Gründer in unserem Land. Um auch in einer zunehmend dynamischeren Welt des digitalen Wandels zukunftsfähig zu bleiben, müssen wir gerade junge Menschen richtig darauf vorbereiten. Mit groundr – dem Gründerzentrum in Bad Homburg – wollen wir unseren Teil dazu beitragen, als Volkswirtschaft auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Jens W. Klemann

Deutschland und Europa verlieren zunehmend an Bedeutung, wenn es um den Wettlauf um die attraktivsten Startup-Standorte der Welt geht. Asien und die USA nehmen dagegen derart an Geschwindigkeit auf, dass die europäische Gemeinschaft aufpassen muss, nicht in der Bedeutungslosigkeit unterzugehen und als Selbstbedienungsladen für ausländische Investoren zu verkommen. Amerikanische Großbanken und Venture-Kapitalisten schmieden verstärkt Pläne, den europäischen Markt zu erobern.¹ Die Akquisitionstätigkeiten aus

dem asiatischen Großraum in Bezug auf europäische Unternehmen steigen drastisch an.²

Hessen, als eines der reichsten Bundesländer Deutschlands, rangiert im unterem Mittelfeld, wenn es um Gründungsaktivitäten und Unterstützungsprogramme für Gründer geht.³ Die hessische Landesregierung kassiert in Bezug auf ihre Kompetenz in Sachen Gründung sogar mit 4,1 die zweitschlechteste Note alle Bundesländer.⁴ Die demografische Entwicklung tut das übrige dazu, dass die Anzahl an Unternehmen, aber auch an geeignetem Nachwuchs zurückgeht.

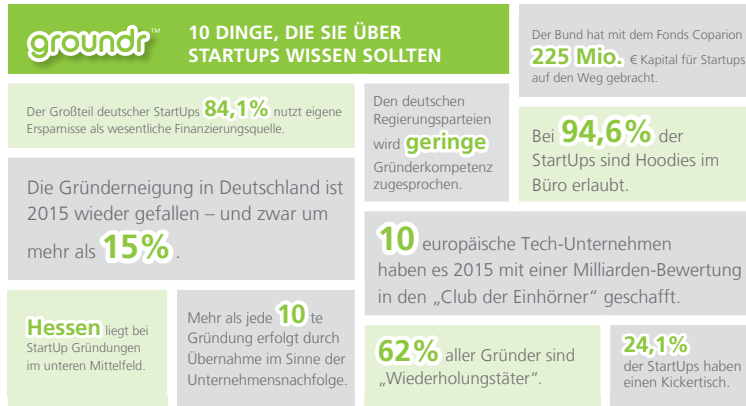
Was können wir also tun, um diese Abwärtsspirale zu stoppen und dem internationalen Wettbewerb die Stirn zu bieten? Wie machen wir uns zielgerichtet Standortvorteile und Kernkompetenzen zu Nutze, die Deutschland wieder zum Innovationszentrum Europas, zum Land der Lenker, Denker und Macher werden lässt?

Die grundlegenden Anforderungen einer erfolgreichen Unternehmensgründung basieren auf wenigen, allerdings sehr entscheidenden Faktoren: Risikokapital, Talente und die beiderseitige Offenheit der "alten" und "neuen" Welt, miteinander erfolgreich zu kooperieren. Somit sind die grundlegenden Herausforderungen klar umrissen und können zielgerichtet angegangen werden.

Dies war auch der Gedanke, der Jochen Ball, Jens Klemann, Matthias Klöpper und Riklef von Schüssler angetrieben hat, den Startschuss für das Gründerzentrum „groundr“ zu setzen, um am Standort Bad Homburg diese Faktoren zusammen zu bringen. groundr wird genau diese Kernpunkte adressieren und eine virtuelle und physische Anlaufstelle für die beteiligten Parteien bieten. Eine Plattform, die Gründern den Zugang zu Wissen, Netzwerken und Kapital eröffnet, die als Katalysator für innovative Geschäftsideen dient



und etablierten Unternehmen die Chance bietet, sich mit innovativen Ideen in frühen Phasen auseinanderzusetzen.



Außerdem gilt es, neben den Neugründungen auch sein Augenmerk auf das Thema „Unternehmertum“ im Allgemeinen zu richten. Ein wichtiger Treiber der deutschen Wirtschaft sind insbesondere auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Doch hat eine Analyse der KfW gezeigt: Der deutsche Mittelstand braucht dringend nachrückende Jungunternehmer. So planen die Inhaber und Lenker von rund 580.000 mittelständischen Firmen in den nächsten Jahren die Übergabe oder den Verkauf an einen Nachfolger. Damit hängen etwa 4 Millionen Arbeitsplätze vom Gelingen dieser Nachfolgen ab.⁵ Auch hier hat groundr sich das Ziel gesetzt, die Brücke zwischen den Welten zu bauen und unter dem Slogan „gründen auf der Überholspur“ junge Talente mit innovativen Ideen mit den passenden, am Markt bereits eingeführten Unternehmen zusammenzubringen. Dies schafft einen Mehrwert auf beiden Seiten. Gründer können ihre Ideen schneller umsetzen und der Marktzugang ist schon vorhanden. Etablierte Unternehmen regeln die Nachfolgeproblematik und erhalten sich so darüber hinaus ihre Zukunftsfähigkeit, da die Innovationskraft erwiesenermaßen im Zeitverlauf deutlich abnimmt. Dies begeistert auch Markus Franz, Vorstand der Taunus Sparkasse, der die Start-Ups von heute damit schneller zum Mittelstand von morgen heranwachsen sieht.⁶

Neben den passenden Personen und innovativen Ideen, die es für die Weiterführung eines gestandenen Unternehmens braucht, gilt es aber auch, diesen gesamten Prozess mit Fingerspitzengefühl und Erfahrung zu moderieren. Da hier oft grundverschiedene „Denk-



Welten“ aufeinandertreffen, ist ein begleitendes „Mentoring“ wesentlicher Erfolgsfaktor – genau hier setzt das

Team von groundr an und kann auf viele erfahrene Mentoren aller Disziplinen im Netzwerk zurückgreifen.

Eine große Aufgabe wird aber in diesem gesamten Gefüge auch den staatlichen und privaten Bildungsträgern zuteil. Es gilt schon früh Themen wie „Unternehmensgründung“ und „Unternehmertum“ zu sensibilisieren und zu fördern. Denn dies bietet den Absolventen eine mehr als spannende Alternative zum funktionalen „Linienjob“ im Konzern, bei dem es meist mehr als 10 Jahre dauert, bis man einen eigenen Verantwortungsbereich übernehmen darf. Als Gründer oder im Team eines Start-Ups gilt dies meist von Anfang an.

Auch hier wird groundr seinen Beitrag beisteuern und gestandene Unternehmer aus dem Netzwerk über deren Erfahrungen und Empfehlungen an Universitäten und Schulen sprechen lassen, um Absolventen für die Herausforderungen und Chancen zu sensibilisieren. Zusammenfassend nimmt groundr die Rolle als Vermittler für Talente, Ideen, Kapital, Wissen und Netzwerk ein und bildet die Brücke zwischen den doch noch sehr unterschiedlich agierenden Welten der Start-Ups, Unternehmer und Großunternehmen.

Mit der accadis Hochschule konnte im ersten Schritt eine logische und sehr zukunftsweisende Partnerschaft geschlossen werden. Als praxisorientierte und internationale private Hochschule symbolisiert sie den optimalen Partner der ersten Stunde im Bildungssektor, der sich zur Aufgabe gemacht hat, das Thema Unternehmertum in die Lehre maßgeblich mit einfließen zu lassen und die Unternehmer von

morgen auszubilden. Noch dazu begünstigt die räumliche Nähe den beidseitigen Austausch und kann damit nachhaltigen Mehrwert für die gesamte Region schaffen. ■

Jens W. Klemann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung *STRATECO GmbH & Co. KG* mit Sitz in Bad Homburg. Als Gesellschafter und Aufsichtsrat in mehreren anderen Unternehmen ist er „Gründer“ aus Überzeugung – und hat im letzten Jahr gemeinsam mit Gleichgesinnten das Gründerzentrum *groundr* in Bad Homburg ins Leben gerufen (www.groundr.de). Seine inhaltlichen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Marketing- und Wachstumsstrategien im Rahmen der Digitalisierung.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2017

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

Wenden Sie sich gerne an denkpunkt@accadis.com!

Quellen

1. <http://www.cnn.com/2016/11/30/european-tech-start-ups-are-on-for-a-record-year-and-us-investors-next-facebook-google.html>
2. <http://www.scmp.com/business/companies/article/1943607/european-tech-firms-are-grabbing-chinese-investment>
3. ESM European Startup Monitor
4. Deutscher Startup Monitor 2016
5. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/mittelstand-580-000-unternehmen-suchen-nachfolger/11677562.html>
6. Taunus Zeitung vom 5.12.2016
Infografik:
 - a. Deutscher Startup Monitor 2016
 - b. ESM European Startup Monitor
 - c. BMWi <http://www.bmw.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=757598.html>

In der nächsten Ausgabe ...

Die nächste Ausgabe, der accadis denkpunkt 2018, erscheint zum Jahreswechsel 2017/18.

Dabei werden wir von unserer in 2017 stattfindenden Konferenz (3. Bad Homburger Sportmanagement-Tage) zum Thema Compliance und Governance im Sport berichten und uns wieder spannenden Management-Themen, der Sportvermarktung und weiteren Digitalisierungstrends widmen. Werden Virtual Reality-Anwendungen weiter ins Marketing vordringen? Welcher Karriereverlauf ist für Sportmanager typisch? Welche Ereignisse führen zu Sprüngen in der Social Media-Followerschaft? Fragen über Fragen – und bis zu den Antworten verbringen wir ein hoffentlich gelingendes 2017!

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

Redaktion

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer
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