

Fragen und Antworten – Prof. Dr. Horst Wildemann bei actori

Im Jahre 1995 lernten sich die Gründer von actori, Prof. Maurice Lausberg und Dr. Stefan Mohr, am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre von Prof. Wildemann an der Technischen Universität München kennen. Inzwischen ist Prof. Wildemann im Beirat von actori tätig und unterstützt actori mit seinem Know-How und seinem Netzwerk. Wir freuen uns, dass er sich im Rahmen eines Besuchs den Fragen der Mitarbeiter zum Thema Unternehmensführung gestellt hat.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die zentralen Erfolgsfaktoren für die Führung eines Beratungsunternehmens?

Grundsätzlich braucht man ein Gespür für die Probleme seiner Kunden und die passenden Tools, um diese zu lösen. Dabei sollte man Methoden und Lösungen präsentieren, die am Puls der Zeit sind. Ebenso wichtig ist es aber, das Vertrauen seiner Kunden zu gewinnen – nicht zuletzt indem man Verlässlichkeit und Beständigkeit beweist.

Daneben gibt es natürlich eine Reihe von internen Erfolgsfaktoren. Zum Beispiel sollten die Strukturen im Unternehmen möglichst schlank und die Hierarchien flach gehalten werden. In der Folge sollte man seinen Mitarbeitern einen hohen Grad an Eigenverantwortung übertragen, kurze Regelkreise und eine effiziente Kommunikation etablieren.



Was gilt es konkret bei der Mitarbeiterführung zu beachten?

Führung mit Zielvereinbarung und jährliche Mitarbeitergespräche sind ebenso wichtig, wie ein offenes Ohr zu haben und gleichzeitig den Unternehmmergeist im Mitarbeiter zu fördern und zu fordern. Mitarbeiter müssen selbst Verantwortung übernehmen und im Sinne des nachhaltigen Erfolgs des Unternehmens handeln. Dafür gibt es Anerkennung, nicht für kurzfristige Erfolge. Um die Besten der Besten zu gewinnen und zu halten, braucht es aber mehr: Sie müssen Ihre Mitarbeiter begeistern, Teil einer Familie zu sein.

Wie lassen sich Lernverhalten und Kreativität im Unternehmen aktivieren?

Bereits vor Jahren habe ich hierfür eine Methode entwickelt, die man regelmäßig im Unternehmen durchführen sollte: GENESIS. Ein funktionsübergreifend besetztes Team nimmt sich in vier Tagen einer Problemstellung an und identifiziert Lösungen zur Effizienzsteigerung. Hervorragende Ergebnisse lassen sich sicherlich nur durch das Herausnehmen der Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft und das gemeinsame Problemlösen erzielen. Das ist aber nur ein Baustein: Erfolgreiche Unternehmen lernen schneller als ihre Wettbewerber und sind in der Lage, Innovationen in allen Bereichen des Unternehmens in kürzester Zeit umzusetzen. Hierfür ist eine schnell lernende Organisation mit einem breiten Spektrum an Konzepten und Methoden notwendig.

Welches Potenzial sehen Sie für Unternehmen, sich an Hochschulen im Rahmen von Partnerschaften einzubringen?

Die Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschule birgt eine Vielzahl von Möglichkeiten. Von Gastvorlesungen, der Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten, der Ausschreibung von Preisen für ausgezeichnete Abschlussarbeiten, Stipendien bis hin zu Forschungsprojekten und Stiftungslehrstühlen. Unternehmen profitieren von Image-Steigerung, der Personalrekrutierung bis zur F&E-Unterstützung durch die Hochschule.

Fundraisingkampagnen professionell beginnen: der Schlüssel zum Erfolg

Fundraising an deutschsprachigen Hochschulen ist im Kommen – zunächst galt dies vor allem für private Hochschulen, seit einiger Zeit aber auch zunehmend für staatliche Institutionen wie Universitäten, Fach- oder Kunsthochschulen. Ein zweckmäßiger Einstieg in professionelles Fundraising oder dessen systematischen Ausbau liegt nach actori-Erfahrung darin, eine hochschulweite Fundraisingkampagne zu initiieren: Mit Hilfe eines übergreifenden, attraktiven Kampagnenthemas lassen sich die zentralen Fundraisingpotenziale einer Hochschule besonders gut und schnell erschließen. Damit entsprechende monetäre Erfolge tatsächlich erzielt werden können, muss die Kampagne jedoch von Beginn an sehr systematisch und professionell aufgesetzt werden.

Eine Kampagne greift ein übergeordnetes, idealerweise hochschulweites Anliegen der Institution auf und führt damit zu einer thematischen Fokussierung der Fundraisingbemühungen. Als Kampagnen-Anlässe lassen sich z. B. ein Ausbau der Hochschulinfrastruktur, die Hochschul-Internationalisierung oder auch Jubiläen anführen. Eine Kampagne kann dabei regional, national und auch international ausgerichtet sein. Typischerweise verfolgt sie eine konkrete monetäre Zielsetzung, die binnen eines bestimmten Zeitraums erreicht werden soll (Zeitspannen von etwa 3-5 Jahren sind üblich). Empfehlenswert ist, den jeweiligen Status quo der Zielerreichung sowie die tatsächliche Mittelverwendung im Kampagnenverlauf transparent zu kommunizieren.

Schon in der Planung einer Kampagne sind eine Reihe von Herausforderungen zu meistern. Bereits zu dieser Zeit werden die entscheidenden Weichen gestellt, die letztlich zu Scheitern oder Erfolg führen. actori hat in einer Reihe von Projekten die wichtigsten Erfolgsfaktoren erarbeitet und validiert:

- **Entwicklung einer potenzialträchtigen Kampagnen-Dachmarke:** diese bündelt unterschiedliche (Teil-)Themen, Projekte und Schwerpunkte der Hochschule und ermöglicht auf diesem Weg eine zielführende, zum Hochschulprofil passende Kampagnen-Kommunikation.
- **Bildung eines motivierten Initiativkreises:** prominente und/oder hinreichend vernetzte Mitglieder fungieren während der Kampagne als Multiplikatoren zur Aktivierung von Geldgebern und stiften zusätzliche Glaubwürdigkeit.
- **Realistische Ziele und Transparenz über die geplante Mittelverwendung:** dies verleiht einer Kampagne die entsprechende Vertrauenswürdigkeit und macht die Motivation nachvollziehbar.



- **Beginn der Kampagne mit einer nicht-öffentlichen Phase:** in dieser Phase werden u. a. erste bedeutende Kampagnen-Förderer durch direkte, individuelle Ansprache von Seiten der Initiativkreis-Mitglieder gewonnen. Erst im Anschluss daran folgt die öffentliche Phase, in der das Kampagnen-Anliegen zur Erzielung von Breitenwirkung in der Mitteleinwerbung öffentlichkeitswirksam kommuniziert wird.

- **Würdigung von Engagement:** es ist ein Konzept auszuarbeiten, wie unterschiedliche Unterstützungssummen der Geldgeber seitens der Hochschule differenziert und ansprechend zu würdigen sind.

- **Schlagkräftige Fundraising-Kommunikation:** bei den unterschiedlichen Geldgeberzielgruppen ist entsprechend positive Aufmerksamkeit für die Kampagne zu erzielen; Botschaften müssen konsequent und eingängig platziert werden.

Das große Potenzial von professionell organisierten Kampagnen zeigt sich z. B. an der von der TU München im Jahr 2000 initiierten „Allianz für Wissen“-Kampagne oder an der Kampagne der Universität Freiburg anlässlich der Feier ihres 550. Gründungsjubiläums. In jedem Fall kommt der systematischen, zwingenden und längerfristig angelegten Planung der Kampagne eine entscheidende Bedeutung zu, um erfolgreich Mittel für die Hochschule einzuwerben. Dies erfordert Expertise, Kompetenz und Kreativität, was actori sowohl für die Kampagnenkonzepion als auch für die Begleitung der Kampagnenumsetzung in vielfach bewährter Form einbringen kann.

Ansprechpartner:

Dr. Patrick Roy, Matthias Notz

Kulturförderung evaluieren und optimieren

Die Haushaltsstrukturkommission in Schleswig-Holstein hat jüngst drastische Vorschläge zur Kürzung der öffentlichen Kulturförderung des nördlichsten Bundeslandes entwickelt: In 2010 sollen 10% aller Förderungen für Vereine und Verbände, in den Jahren 2011 und 2012 noch einmal je 15% der bestehenden Mittel gestrichen werden. Zwar sind nicht alle Kulturinstitutionen davon betroffen, gerade aber in der breiten und flächenwirksamen Förderung würden innerhalb von nur drei Jahren die bestehenden Fördermittel um bis zu 40% gekürzt werden („politik und kultur“, August 2010). In Zeiten knapper werdender Mittel verstärkt sich der Wettbewerb der Institutionen um einen kleiner werdenden Topf, gleichzeitig wächst auch der Ruf nach nachhaltiger Begründung von Sinn und Zweck der Kulturförderung im Allgemeinen und Speziellen.

Den Drang zur Prioritätensetzung in der Kulturförderung darf man nicht unweigerlich mit einem Bekenntnis gegen Kunst und Kultur gleich setzen. Knappe Ressourcen zwingen vielmehr zu Fokussierung, zu Abwägung von Pro und Contra und damit zu einer aktiven Kulturpolitik. Anders als in Zeiten der „gefüllten Töpfe“ muss man sich nun bewusst, zielgerichtet und strategisch mit der Vergabe von Fördermitteln auseinandersetzen, zukunftsweisende Förderkonzepte entwickeln und Klarheit über Zielsetzungen der eigenen Förderung erlangen.

Die Fördernden sehen sich einer extremen Vielfalt an Projekten, Förderansuchern und Fördermöglichkeiten gegenüber; das Spektrum der Kulturförderung reicht von Institutionen mit übertragener Verantwortung für kulturelles Erbe (z. B. Museen) bis hin zu Individuen mit künstlerischem Wirken in Einzelverantwortung. Dabei werden durchaus unterschiedliche Fördertools eingesetzt: Einmalige Projektförderung oder fortlaufende jährliche Betriebszuschüsse

zur institutionalisierten Unterstützung sind nur zwei aus dem weiten Portfolio der Fördermöglichkeiten.

Die verantwortlichen Entscheider stehen somit immer wieder vor ähnlichen Fragestellungen, z. B.:

- Welche Zielsetzungen soll die Kulturförderung erfüllen? Was will man mit der Förderung konkret erreichen? Gibt es unterschiedliche Förderziele für die verschiedenen Kultursparten?
- Mit welchen Förderprogrammen und welchen Fördermethoden werden die gesetzten Ziele am effektivsten verwirklicht? In welchen Kultursparten werden die Förderziele am besten erreicht?
- Welche Institutionen tragen am Meisten zur Realisierung der Förderziele bei?
- Welche Argumente gibt es für eine Aufrechterhaltung und ggf. sogar Ausweitung der Kulturförderung?
- Welche Wirkung erzielt die Kulturförderung z. B. im Bereich Bildung, in künstlerischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Sicht?

Hilfreiche Unterstützung zur Lösung dieser und weiterer Fragen kann eine umfassende Evaluation der Kulturförderung leisten. In einem Projekt mit dem Kanton St. Gallen hat actori die wesentlichen Schritte für eine erfolgreiche, praktikable und fokussierte Evaluation bestimmt. Die Evaluation beruht dabei auf insgesamt vier Schritten:

1. Erarbeitung und Festlegung der Zielsetzungen für Kulturförderung

Aufbauend auf einer Analyse der Rahmenbedingungen (Umfang der Förderung, Art der Fördertools, bestehende Richtlinien etc.) werden in einem ersten Schritt die Zielsetzungen der Kulturförderung oder eines ausgewählten Fördertools bestimmt. Diese können z.B. in künstlerischen, bildungspolitischen, gesellschaftlichen, standortbezogenen oder finanziellen Bereichen liegen. Ein wichtiger Schritt ist neben einer Präzisierung der einzelnen Zielsetzungen auch deren Priorisierung gegeneinander.

Beispielhafte Darstellung der Bewertungsmatrix



→ 2. Erarbeitung eines Rasters zur Bewertung der Fördermittelempfänger

Im zweiten Schritt wird auf Basis der Zielsetzungen ein umfassendes Raster mit Bewertungskriterien erarbeitet, das einerseits als Basis der späteren Datenerhebung dient, andererseits aber auch die unterschiedlichen Zielausprägungen in einzelnen Bereichen berücksichtigt. Wichtige Voraussetzung in dieser Phase ist die Differenzierung des Rasters im Hinblick auf Vergleichbarkeit von Institutionen und unterschiedliche Fördertools.

3. Datenerhebung durch Befragung und Desk Research

Anhand des detaillierten Bewertungsrasters wird eine umfassende Datenerhebung durchgeführt. Diese besteht neben einem Desk Research (z. B. Marktstudien, Vergleichszahlen anderer Förderer, Förderanträge) aus einem Online-Fragebogen, in dem zahlreiche Fragen gestellt werden, anhand derer deskriptive Kennzahlen erhoben werden und die zur Bewertung der definierten Kriterien dienen. Mit Unterstützung des Online-Tools ist eine einfache und schnelle Beantwortung durch die jeweiligen Institutionen möglich.

4. Abgleich der Informationen und Daten im Hinblick auf die angestrebten Zielsetzungen und Bewertung der Ergebnisse

Auf Basis der erhobenen Informationen erfolgt eine detaillierte Bewertung und ein Abgleich von den in Phase 1 bestimmten Zielsetzungen mit der Ist-Situation. Dieser Abgleich ermöglicht die eingehende Bewertung der Kulturförderung. Neben einer grundsätzlichen Bewertung, der Beurteilung der jeweils geförderten Institutionen und der Fördertools werden zudem umfassende Learnings in verschiedenen Bereichen bestimmt, die einer kurz- und langfristigen Verbesserung der Fördermittelvergabe dienen. Im Einzelnen ermöglichen die Ergebnisse von Phase 4 folgende Aspekte:

- **Prüfung, Sicherung und Optimierung der Qualität der Kulturförderung:** Eine Evaluation ermöglicht auf Basis objektiver und für alle Kulturinstitutionen (zumin-

dest innerhalb einer Branche oder eines vergleichbaren Segments) vergleichbarer bzw. nachvollziehbarer Kriterien eine Prüfung und Absicherung der bestehenden Entscheidungen im Bereich der Auswahl von Förderprojekten und Volumina der Kulturförderung. Damit lassen sich sowohl das bestehende Portfolio bewerten als auch ggf. Handlungsfelder aufzeigen, in denen die Kulturförderung optimiert werden kann. Schlussendlich können dann gezielt strategische Anpassungen vorgenommen oder einzelne Fördertools weiterentwickelt werden. Dieses Vorgehen sichert zudem auch eine Argumentation gegenüber den geförderten Institutionen über Art und Umfang der Förderung, da Ungerechtigkeiten der Förderung einfacher erkannt werden können.

- **Leistungsfähigkeit und Lerneffekt:** Gleichzeitig setzt die Evaluation die Basis für eine erhöhte Leistungsfähigkeit der Kulturförderung einer Region. Einerseits stellt man sich im ersten Schritt der hilfreichen und zweckorientierten Diskussion um die Zielsetzung; andererseits verhilft eine begleitende Ausrichtung der eigenen Förderung an den Learnings dazu, klar und optimal eigene Akzente innerhalb der Kulturförderung zu setzen. So lassen sich bedeutende Projekte und deren Wirkung leichter bestimmen, und langfristig kann das bestehende „Kultur-Portfolio“ konsequent verbessert werden; diese Optimierung kann insbesondere dadurch erreicht werden, dass man „schwächeren“ Institutionen oder Projekten auch gezielte Unterstützung in bestimmten Bereichen bieten kann. Ergänzend dazu werden im besten Falle langfristig positive Wirkungen auf die Qualität bestimmter Projekte erzielt. Dieser Lerneffekt wird dann greifen, wenn sich einzelne Einrichtungen stärker auf strategische Zielsetzungen der fördernden Institution konzentrieren und fortlaufend an einer Optimierung im Sinne der übergreifenden Zielsetzungen arbeiten werden. Die Institutionen werden somit in für den jeweiligen Förderer relevanten Bereichen (diese bilden die Grundlage der Bewertungskriterien der Evaluation) angeregt, Verbesserungen anzustreben und zu erreichen.

- **Entscheidungsvorbereitung für die Zukunft:** Hat man sich dem umfassenden Prozess einer Evaluationsvorbereitung und -durchführung unterzogen, besteht für die

folgende Arbeit die Möglichkeit, auf Basis der erstellten und ggf. weiterentwickelten Evaluationskriterien die eigenen Auswahlprozesse daran auszurichten und künftige Entscheidungen fokussiert vorzubereiten bzw. die Anträge mit dem bestehenden Portfolio abzugleichen. Die Evaluation bietet neben der qualifizierten Bewertung der Projektinhalte eine ergänzende Entscheidungshilfe auf Basis von objektivierten Bewertungskriterien, die sich an den strategischen Zielsetzungen für die Kulturförderung orientieren. Mit der Evaluation bildet sich eine Grundlage für zukünftige strategische und operative Entscheidungen im Rahmen der Kulturförderung und erleichtert sich gleichzeitig die Prioritätensetzung. Allerdings ist dabei zu betonen, dass nie die Evaluation an sich entscheidet, sondern lediglich ein geeigneter Rahmen für Entscheidungen z. B. über die Bewertung, Auswahl und Höhe von Kulturförderung geschaffen wird.

- **Ablegen von Rechenschaft gegenüber internen und externen Interessensgruppen:** Auf Basis einer Evaluation der unterschiedlichen geförderten Projekte lässt sich sowohl intern (z. B. gegenüber Politik) als auch extern (gegenüber Subventionsnehmern, Öffentlichkeit) Rechenschaft über die kulturpolitischen Entscheidungen ablegen – die Darstellung einzelner Förderentscheidungen und -volumen fällt leichter. Eine Unterstützung der eigenen qualitativen Urteile durch die Bewertungskriterien und die Orientierung an den strategischen Zielsetzungen erhöht die Nachvollziehbarkeit für interne sowie externe Gesprächspartner, schafft Transparenz und führt mitunter auch zu höherer Ausgeglichenheit und Gerechtigkeit.

Abschließend bleibt anzumerken, dass eine Evaluation nie alleiniger Gradmesser und Entscheidungsgeber für erfolgreiche Kulturförderung sein kann. Bei strukturierter und fokussierter Entwicklung bietet sie aber ein hilfreiches und wirkungsvolles Tool, um das Förderportfolio zu optimieren, die strategische Ausrichtung und Wirksamkeit der Kulturförderung zu verbessern und gleichzeitig gezielt Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung einzelner Institutionen zu bestimmen.

Ansprechpartner: Frank Schellenberg

Neuartige Turnaround-Strategien für sanierungsbedürftige Sportclubs

Trotz allgemein zunehmender Professionalisierung scheitern Sportclubs immer wieder daran, eine ausgewogene Balance zwischen sportlichem Erfolgsstreben und verantwortungsvollem ökonomischen Handeln herzustellen. actori hat durch seine Erfahrungen in zahlreichen Sanierungsprojekten neuartige Modelle entwickelt, die zu einer Verbesserung der Finanzsituation der Clubs beitragen können.

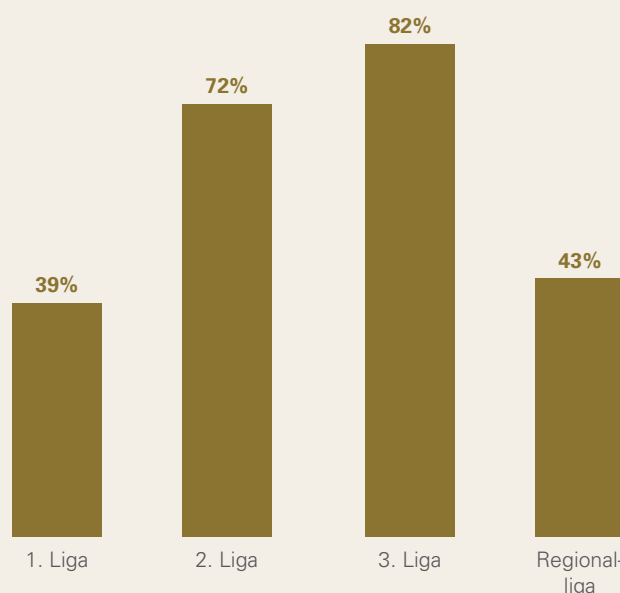
Aktuell scheinen deutlich mehr deutsche Sportclubs akut von einer Insolvenz gefährdet als jemals zuvor. So sind im Handball zur vergangenen Saison mit Nordhorn, Essen und Stralsund gleich drei Clubs aufgrund finanzieller Probleme aus der HBL ausgeschieden. Im Basketball (Düsseldorf) und Eishockey (Frankfurt, Kassel und Köln) kämpfen in diesem Jahr potenzialträchtige Standorte ums Überleben.

Auch „König Fußball“ bleibt nicht verschont. In der Saison 2008/09 schrieben lediglich fünf Zweit- und drei Drittligisten schwarze Zahlen. Geradezu erschreckend stellt sich die Situation in den drei Regionalligen dar: Fünf Clubs mussten 2009/10 Insolvenz anmelden. Auch die Eigenkapitalsituation in der 3. Liga und der Regionalliga ist besorgniserregend. 56% der Drittligisten und 79% der Regionalligisten der Saison 2009/10 sind bilanziell überschuldet.

actori arbeitet seit vielen Jahren in Sanierungsprojekten im professionellen und semiprofessionellen Sport. Im Mittelpunkt steht dabei nicht nur die Erarbeitung kurzfristig wirksamer Sanierungskonzepte zur Sicherung des Spielbetriebes, sondern auch die Übernahme eines Interim-Managements für die Dauer des Turnarounds. Neben der Ausschöpfung aller klassischen Maßnahmen zur kurzfristigen Liquiditäts- und operativen Ergebnisverbesserung setzt actori in seinen Sanierungsprojekten auch auf neuartige Strategien.

Einer erfolgreichen Sanierung steht oft ein einfaches Dilemma entgegen: Um an frisches Kapital zu gelangen, muss die Clubführung unterstützungswilligen Finanzierungspartnern (Investoren, Sponsoren, Mäzenen etc.) sowohl eine glaubhafte und attraktive „Zukunftsgeschichte“ als auch Möglichkeiten zur Kontrolle der Mittelverwendung bieten. Zu einer überzeugenden Zukunftsgeschichte tragen zwei wesentliche Faktoren bei: 1.) Werthaltige Vermarktungsrechte als Grundlage einer nachhaltigen wirtschaftlichen Erholung und 2.) kompetente und engagierte Mitarbeiter, die diese Rechte kapitalisieren und den Club professionell führen.

Anteil Fußball-Clubs mit negativem Betriebsergebnis in 2008/09¹⁾ [in %]

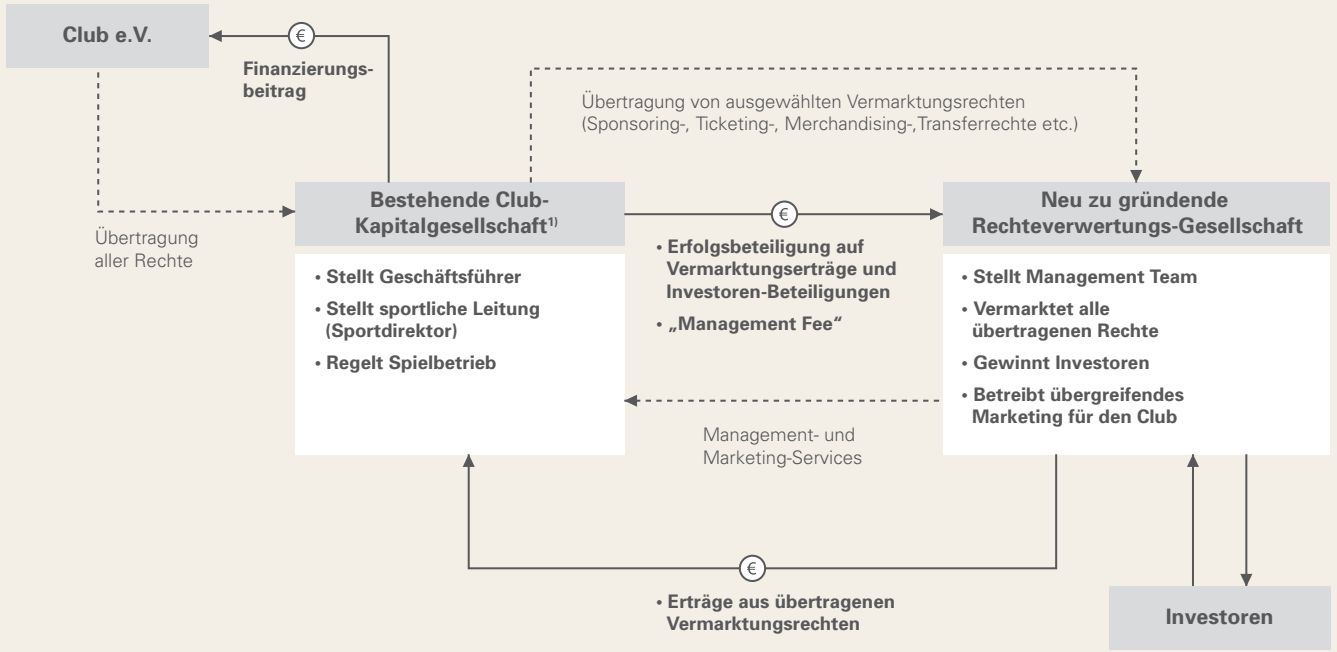


1) Quellen: Bundesliga 2010 – Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball (DFL), 3.Liga und Regionalliga Saisonreport 2008/09 (DFB)

Das Dilemma besteht daher in der typischerweise unterdurchschnittlichen Performance der bisherigen Clubführung und dem daraus resultierenden Vertrauensverlust potenzieller Geldgeber gegenüber einer positiven Zukunftsgeschichte.

Eine actori-Strategie basiert daher auf der Auslagerung von Vermarktungsrechten des Clubs in eine eigene „Rechteverwertungs-Gesellschaft“. In Betracht hierfür kommen grundsätzlich alle werthaltigen Club-Rechte wie z.B. Sponsoring-, Ticketing-, Merchandising-, Medien- und Transferrechte. Die Führung der neuen Gesellschaft wird von einem externen Management- und Vermarktungsteam übernommen, das – insbesondere auch nach außen – für höchste Professionalität bürgt. Die Finanzierung des externen Managements kann über eine Mischung aus Management Fee und Erfolgsbeteiligung bei der Rechteverwertung erfolgen. Im Gegenzug fließen die generierten Mehrerträge wieder zurück an den Club. Für einen sanierungsbedürftigen Club eröffnet sich so die Gelegenheit, professionelle Vermarktungsstruk- →

Strukturelle Neuausrichtung von Sportclubs durch Abtretung von Vermarktungsrechten
Modellhafte Darstellung



1) Bei nicht vorhandener Club-Kapitalgesellschaft ist das Modell auch direkt über Club e.V. und Rechteverwertungs-Gesellschaft realisierbar

→ turen zu schaffen ohne die eigenen Ressourcen zu überfordern. Zudem bietet dieses Modell die Möglichkeit, Investoren finanziell an der „Rechteverwertungs-Gesellschaft“ zu beteiligen. Die Investoren erhalten somit sowohl eine (zumindest anteilige) Refinanzierungschance sowie verbesserte Kontrollmöglichkeiten – zwei Umstände, die die Chance auf zusätzliche Quick-Wins im Kampf um frisches Kapital erhöhen. Voraussetzung für eine er-

folgreiche Umsetzung ist eine individuelle Anpassung und Ausdetaillierung des Modells unter Berücksichtigung der speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Sportclubs.

Ansprechpartner:

Dr. Stefan Mohr, Dr. Fabian Hedderich

actori

Herausgeber: actori GmbH; Geschäftsführer Prof. Maurice Lausberg, Dr. Stefan Mohr

actori GmbH Amalienstraße 62 80799 München Fon + 49-[89]-28 67 47 0 Fax + 49-[89]-28 67 47 27 insight@actori.de www.actori.de