

Working Paper

Digitalisierung im deutschen Funkfachhandel - Empfehlungen zu den Möglichkeiten eines Change Management auf der Grundlage einer aktuellen empirischen Analyse

Dieter Häder und Christopher Zerres

Working Paper 05/16

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Die IfM Working Paper Reihe veröffentlicht wissenschaftliche Beiträge aus den Bereichen Gründung und Unternehmertum, Familienunternehmen und KMU. Die Ansichten, die in den Beiträgen geäußert werden, beruhen auf der Meinung der Autoren und stellen nicht die Auffassung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn dar.

Es kann sich bei den Beiträgen um in Arbeit befindliche Diskussionspapiere handeln. Überarbeitete Fassungen sind auf Nachfrage bei den Autoren erhältlich. Die Autoren sind angehalten, die ethischen Richtlinien des Publizierens einzuhalten.

The IfM Working Paper Series publishes research in entrepreneurship, family business, and SME-related topics. Any opinions expressed here are those of the author(s) and not those of the Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.

Papers published in this series commonly represent preliminary work and may appear elsewhere. A revised version may be requested directly from the author. The authors are committed to work in accordance with the common ethics in publishing.

Suggested citation: Häder, D.; Zerres, C. (2016): Digitalisierung im deutschen Funkfachhandel - Empfehlungen zu den Möglichkeiten eines Change Management auf der Grundlage einer aktuellen empirischen Analyse, in: IfM Bonn: Working Paper 05/16, Bonn.

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Working Paper 05/16

ISSN 2193-1879 (Internet)
ISSN 2193-1860 (Print)

Bonn, Oktober 2016

Das IfM Bonn ist eine Stiftung
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen



Digitalisierung im deutschen Funkfachhandel

Empfehlungen zu den Möglichkeiten eines Change Management
auf der Grundlage einer aktuellen empirischen Analyse

Autoren: Dieter Häder, Christopher Zerres

Schlüsselworte: Digitalisierung, Funkhandel, Change-Management, KMU

JEL-Klassifikation: L96, M10, O33

Autorenkontakt:

Dr. Dieter Häder arbeitete, nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an der Universität Hamburg, viele Jahre in unterschiedlichen Unternehmen der Industrie und des Handels als Leiter des Rechnungswesens und des Controlling. Seit 2009 ist er als Berater vor allem im Risikomanagement beziehungsweise in der Insolvenzprophylaxe tätig. Im Mai 2016 wurde er an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr in Hamburg promoviert.

E-Mail: dieter.haeder@web.de

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

E-Mail: christopher.zerres@hs-offenburg.de

Ort und Datum der Veröffentlichung: Hamburg, Offenburg, Oktober 2016¹

¹ Eine Version der in diesem Beitrag enthaltenen Empfehlungen ist unter dem Titel „Innovatives Funkhandelsmarketing – Empfehlungen für eine Neupositionierung zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen“ in: Zerres, C. (Hg.): Arbeitspapiere für Marketing und Management, Offenburg 2016, erschienen.

Abstract

In diesem aktuellen IfM Working Paper werden Handlungsempfehlungen zur Lösung der Problematik einer Neupositionierung der deutschen Funkfachhändler gegeben. Die Basis dieser Empfehlungen stellen die Ergebnisse von Leitfadeninterviews dar, die mit Experten dieser KMU-Branche geführt worden sind.

Inhalt

1	EINFÜHRUNG	3
2	AUSGANGSLAGE	4
3	FORSCHUNGSMETHODIK	9
4	EMPIRISCHE ANALYSE	18
5	ERGEBNISSE UND MANAGEMENTEMPFEHLUNGEN.....	20
5.1	PERSONAL, ORGANISATION UND TECHNIK.....	21
5.2	FINANZIERUNG	23
5.3	MITARBEITERMOTIVATION	25
5.4	CHANGE MANAGEMENT	29
6	ZUSAMMENFASSUNG.....	32
	LITERATURVERZEICHNIS	33

1 Einführung

Die *vierte industrielle Revolution* und die intelligente Produktion in der Industrie sind in den vergangenen Jahren breit diskutiert worden und werden intensiv gefördert. Dagegen stehen Veränderungen in handwerklichen Bereichen im Schatten der Aufmerksamkeit. Dennoch ist zu erwarten, dass der technologische Wandel gerade auch in diesen Betrieben erhebliche Veränderungen der Märkte, der technischen Ausstattung und auch des erforderlichen Humankapitals mit sich bringen wird. *Neupositionierungen*, hier definiert als mehrdimensionaler Begriff bezogen auf Marktsegment, Produkt und Service, Organisationsprozesse sowie langfristige Rentabilität und Ausstattung mit finanziellen Ressourcen, sind entsprechend also auch in handwerklich geprägten Branchen zu erwarten. Dabei stellen sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgrund ihrer Besonderheiten in der Ressourcenausstattung entsprechend hohe Anforderungen in den erforderlichen Anpassungsprozessen.

Der nachfolgende Beitrag von Dieter Häder und Christopher Zerres widmet sich dieser Problematik am Beispiel des *Fachhandels für Funktechnologie*, einer klein- und mittelständisch geprägten Branche, die bislang eher handwerklich orientiert war. Gegenstand dieser Branche ist die analoge Funktechnologie, die einerseits im Bereich von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben zum Einsatz kommt, andererseits auch bei großen privatwirtschaftlichen Unternehmen genutzt wird. Der technische Wandel vom analogen zum digitalen Funk hat nunmehr eine erhebliche Nachfrage ausgelöst, die auf Seiten der Kunden, insbesondere auch durch eine verbesserte Sicherheit dieser neuen Technologie, motiviert ist. Zugleich wird seitens der Hersteller die Fertigung analoger Technik kurzfristig eingestellt werden. Die Situation der Funkfachhändler bedeutet daher einen *Zwang zur Neupositionierung*. Scheitert eine solche Neupositionierung, so werden die entsprechenden Unternehmen nicht überleben können.

Das Beispiel thematisiert daher derartige, technisch induzierte Wandlungsprozesse mit einer Fokussierung auf KMU, deren Besonderheiten hier im Mittelpunkt stehen. Den geplanten und ungeplanten organisatorischen Wandel der Organisationen in dieser Branche zum Gegenstand zu machen, ist entsprechend nicht nur ein praktisch interessantes Thema; vielmehr handelt es sich auch für die Theorie der kleinen Unternehmung um einen relevanten Fall, der zu fruchtbaren Weiterentwicklungen füh-

ren könnte, da eine kleine Organisation nicht einfach ein „geschrumpftes“ Großunternehmen ist. Vielmehr unterliegt sie, aufgrund der mangelnden internen funktionalen Differenzierung und der vergleichsweise stärkeren externen Kontrolle ihrer Ressourcenflüsse spezifischen Randbedingungen, deren Wirksamkeit in Veränderungsprozessen besonders deutlich in Erscheinung treten. Es werden Produkte und Dienstleistungen, insbesondere aber auch Branchenstruktur – mit der relevanten Unterscheidung in Distributoren, Systemhäuser und Funkfachhändler – und Personalstruktur vorgestellt. Ferner werden die technische Umstellung auf Digitalfunk und die damit verbundenen finanziellen und personellen Herausforderungen für die Neupositionierung der Branche und ihre durchweg kleinen und mittleren Unternehmen deutlich. Der Beitrag stößt mit der eingeschränkten Möglichkeit, Investitionen in Humankapital mittels Fremdkapital zu finanzieren, auf eine Problematik, die in spezifischer Form KMU, vor allem in Anpassungsprozessen, betrifft.

Angeleitet durch einen theoretischen Bezugsrahmen, der organisationstheoretische und personalwissenschaftliche Elemente des Change-Management verbindet, wird auf empirischer Basis der laufende Wandlungsprozess in der Branche erläutert. Ausführliche Interviews mit Experten in verschiedenen Funktionen – Geschäftsführer, Werkstattleiter und Systemtechniker – bei Distributoren, Systemhäusern und Funkfachhändlern bilden die Basis praxeologisch orientierter Empfehlungen zur Gestaltung des Wandels.²

2 Ausgangslage

Die *Funktechnologie* gehört zum breiten Spektrum der Kommunikationstechnik, die sich mit der Umwandlung, Speicherung und Verarbeitung von informationstragenden Signalen befasst.³ Das spezielle Tätigkeitsfeld des Fachhandels für Funktechnologie ist der professionelle Mobilfunk, d. h. die mobile behördliche und gewerbliche Kommunikation. Für die Planung, Errichtung und Wartung dieser technisch und qualitativ hochwertigen Art der Nachrichtenübermittlung bedarf es eines Höchstmaßes an Fachkompetenz.⁴

² Vgl. Matiaske, W. Geleitwort, in: Häder, D. (2016).

³ Vgl. u. a. Freyer, U. (2009), S. 13; Frohberg, W./ Kolloshie, H./ Löffler, H. (2008), S. 5.

⁴ Vgl. PMeV (2013), S. 1.

Für die deutschen Fachhändler für Funktechnologie, die im Bereich des professionellen Mobilfunks schwerpunktmäßig als klassische Serviceleister tätig sind, gilt generell der gleiche Grundsatz wie für alle Fachhändler: sich durch gut ausgebildetes Personal, fachkundige Beratung und einem exzellenten Service von Billiganbietern zu unterscheiden. Im Geschäftsbetrieb der deutschen Funkfachhändler spielt die private Nachfrage keine Rolle. Die potenzielle Kundschaft dieses Fachhandels sind Behörden und gewerbliche Nachfrager, die eine garantierte, reibungslose Kommunikation erwarten, die auch unter den schwierigsten Bedingungen funktioniert, wobei dem Leistungsmerkmal der Sicherheit die oberste Priorität zugeordnet wird.⁵ Entsprechend können nur *die* Unternehmen dauerhaft am Markt präsent sein, die diese hohen Sicherheitsstandards mit ihren Angeboten von Serviceleistungen erfüllen können.

In Deutschland übernehmen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) die Funktion der inneren Gefahrenabwehr,⁶ also

- Träger und Leistungserbringer der öffentlichen Notfallrettung,
- öffentliche Feuerwehren und staatlich anerkannte Werkfeuerwehren,
- Katastrophenschutzbehörden sowie am Katastrophenschutz beteiligte Organisationen je nach Landesrecht,
- Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW),
- Polizeien der Länder,
- Polizeien des Bundes,
- Bundeszollverwaltung sowie
- andere, durch die Bundesministerien des Inneren und der Finanzen mit Sicherheits- und Vollzugsaufgaben beauftragte Behörden.⁷

Die *gewerbliche* Nachfrage beim professionellen Mobilfunk stammt nicht nur von klassischen Industrie-, Handwerks- und Handelsunternehmen, sondern auch von Wirtschaftszweigen, wie Flughäfen, Energieversorger, Ver- und Entsorgungsbetriebe, Betriebe des öffentlichen Personalverkehrs und kommunale Unternehmen, die in der Regel hohe Sicherheitsstandards haben.⁸ Besonders Unternehmen der Energie-

⁵ Vgl. PMeV (2013/14), S. 4.

⁶ Vgl. Eick, V. (2007), S. 74.

⁷ Vgl. Brokmann, J./ Roissaint, R. (2010), S. 30.

⁸ Vgl. PMeV (2013/14), S. 4-6.

versorgung werden von der Politik bis auf die Ebene der Kommunen stark kontrolliert, was sich wiederum in hohem Maße auf das Profil der Anforderungen an die Kommunikationstechnik auswirkt.⁹

Die *Anforderungen* der Nachfrager des professionellen Mobilfunks sind technisch immer anspruchsvoller geworden und können schwerpunktmäßig mit

- ausfallsicheren Netzstrukturen,
- hoher Verfügbarkeit und Vertraulichkeit,
- schnellen Rufaufbauzeiten,
- speziellen Rufabläufen sowie
- im Notfall einer direkten Kommunikation zwischen den Endgeräten auch ohne Netznutzung (Direktmodus)

beschrieben werden, wobei jede Anforderung für sich ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber kommerziellen Kommunikationssystemen darstellt.¹⁰ Reichwald/Piller bezeichnen die in den letzten Jahren realisierten technischen Innovationen beim Mobilfunk als radikal, da sie alte Lösungen eindeutig in relativ kurzer Zeit vom Markt verdrängten.¹¹

Um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands nachhaltig aufrechterhalten zu können, bedarf es auch eines ungefährdeten Digitalfunks, dessen ständig steigende Mindeststandards, z. B. durch Wirtschaftsprüfer oder Sicherheitsfirmen, überprüft werden sollten.¹² Da die Industrie den Analogfunk nicht mehr weiterentwickelt, sind die Nachfrager des professionellen Mobilfunks gezwungen, sich aus Sicherheitsgründen auf die digitale Technik einzustellen. Der PMeV empfiehlt deshalb, dass die Hersteller von digitalen Mobilfunkgeräten zu ihren Kunden engen Kontakt halten sollten, um zu nutzerspezifischen Kommunikationslösungen zu kommen.¹³ In diesem Zusammenhang stellte der Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) im Zuge einer Befragung seiner Mitglie-

⁹ Vgl. Hogrefe, J. (2009), S. 86.

¹⁰ Vgl. PMeV (2013/14), S. 1.

¹¹ Vgl. Reichwald, R./ Piller, F. (2009), S. 122.

¹² Vgl. Schönbohm, A. (2011), S. 114-115.

¹³ Vgl. PMeV (2013/14), S. 6.

der fest, dass die Individualisierung von Produkten für die Kunden zu immer kürzeren technischen Innovationszyklen bei den Herstellern geführt hat.¹⁴

Welchen Herausforderungen müssen sich die Unternehmen in dieser Branche nun stellen, damit der Wechsel vom herkömmlichen Geschäft mit dem Analogfunk zur Technik des Digitalfunks und die damit verbundene Neupositionierung zum nachhaltigen Geschäftserfolg führen?

Es stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter durch zeitgemäße Führung in den beschriebenen Innovationsprozess voll integriert werden können. Überdurchschnittlich erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich nicht nur durch überzeugende Sachkompetenz, sondern auch durch Sozialkompetenz aus.¹⁵ Für die deutschen Funkfachhändler, die ausschließlich KMU sind, bedeutet diese Wissensvermittlung eine große Herausforderung.

Manager in der deutschen Wirtschaft sehen es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an, immer wieder das Unternehmen, Geschäftsfelder und Produkte neu zu positionieren; dies auch aufgrund eines intensiver und dynamischer werdenden Wettbewerbs, aber vor allem aufgrund von ständigen Innovationen, die die individuellen Kundenwünsche laufend ändern.¹⁶ Es bedarf deshalb immer wieder grundlegender Veränderungen der Organisationsstrukturen, der Aufgaben und Prozesse sowie der Kompetenzen der Mitarbeiter.¹⁷

Nachstehende Darstellung gibt einen *Überblick der Wechselwirkungen im Prozess einer technisch ausgerichteten Neupositionierung* (unter Berücksichtigung der Ausgangssituation des deutschen Fachhandels für Funktechnologie).

¹⁴ Vgl. Bitkom (2013), S. 1.

¹⁵ Vgl. u. a. Krismer, R. (2006), S. 160; Böhm, I. (2000), S. 372; Löffler, J. (2009), S. 102.

¹⁶ Vgl. Hermanns, A./ Suckrow, C. (2002), 395-397.

¹⁷ Vgl. Bartscher, T./ Stöckl, J. (2011), S. 23.

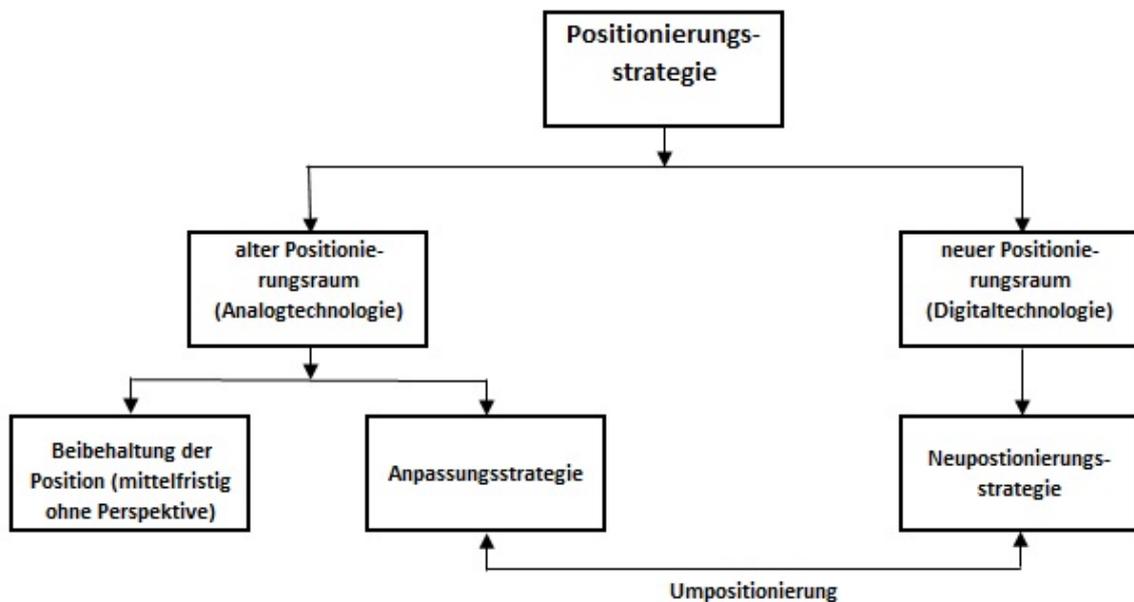


Abb. 1: Positionierungsstrategie¹⁸

Wie bei jeder erforderlichen Veränderung ist es auch für eine erfolgreiche Neupositionierung notwendig, Ziele zu benennen und die damit einhergehenden Anforderungen zu definieren.

Die Beschreibung von Zielsetzungen für eine Neupositionierung ist primär im *Marketing* zu finden. Die entscheidende Zielsetzung bei einer Neupositionierungsstrategie wird hier hauptsächlich darin gesehen, durch die rechtzeitige und besondere *Einbindung der Mitarbeiter* einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen.¹⁹ Es sind die Beschäftigten, die die erforderlichen Veränderungsprozesse in der Praxis umsetzen müssen. Entscheidend ist immer auch in diesem Kontext, dass realistische Unternehmensziele formuliert werden. In der Literatur findet man unter Berücksichtigung dieses Aspekts häufig den nachfolgenden Katalog weiter anzustrebender Ziele im Rahmen einer Neupositionierung:

- Marktpositionierung, wie z. B. der angestrebte Marktanteil, Darstellung am Markt etc.,
- Verbesserung von Produktqualität und Service,

¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R. (2005), S. 144.

¹⁹ Vgl. u. a. Arzt, R. (2006), S. 164-166; Moritz, A./ Rimbach, F. (2008), S. 600; Sawtschenko, P. (2005), S. 65.

- Consumer Benefit, d. h. neben dem Grundnutzen des Kaufes auch einen Zusatznutzen zu schaffen, wie z. B. Marke, Qualität, Sicherheit etc.,
- Optimierung der Geschäftsprozesse,
- nachhaltige Rentabilität und Gewinn,
- ausreichende Liquidität und Risikosenkung im finanzwirtschaftlichen Bereich und
- angemessene Kostensenkungen.²⁰

Letztlich müssen sich die speziellen Ziele der Unternehmen in jedem Fall an einer Analyse der aktuellen Stellung am Markt, an deren eigenen zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie den unternehmensrelevanten Umwelteinflüssen orientieren.²¹

3 Forschungsmethodik

Der sich in diesem Fall anbietende *qualitative Forschungsansatz* findet vielfach dort Anwendung, wo aufgrund der Neuheit der Fragestellung kaum Erkenntnisse vorliegen, dient dann dabei insbesondere der Strukturierung wenig bekannter, ganzheitlicher Bereiche und erhält somit einen eher explorativen Charakter²² und verspricht *Vorteile*, wenn

- der zu untersuchende Gegenstand bzw. die Fragestellung den Bezugspunkt in puncto der Auswahl und Bewertung der einzusetzenden Forschungsmethode bildet,
- eine starke Orientierung am Alltagsgeschehen bzw. Alltagswissen der Untersuchten besteht,
- die Persönlichkeit des Forschers im Vordergrund steht,
- tatsächliche Umstände aufgeklärt werden sollen,
- man Hypothesen generieren will,
- Motive, Einstellungen etc. entdeckt und diese dann erstmals erklärt werden sollen sowie

²⁰ Vgl. u. a. Schmelzer, H./ Sesselmann, W. (2008), S. 426-428; Helm, R./ Gierl, H. (2005), S. 266-267; Heger, W. (2005), S. 224-226.

²¹ Vgl. Dinauer, J. (2008), S. 51.

²² Vgl. Hodicová, R. (2007), S. 111.

- für künftige quantitative Forschung Input aus subjektiven Kenntnissen geliefert werden soll.²³

Im Rahmen eines solchen qualitativen Forschungsansatzes versprechen bei diesem Forschungsvorhaben *Leitfadeninterviews* den größten Erfolg. Ein Leitfadeninterview ist ein halbstandardisiertes Interview, in dem die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst wird und die Fragen in Anlehnung an die Begrifflichkeit der Teilnehmenden formuliert werden. Ein solcher Leitfaden dient bei der Gesprächsführung lediglich als Anhaltspunkt.²⁴ In diesem Zusammenhang wird oft vom leitfadengestützten Experteninterview gesprochen, bei dem der Befragte weniger als Person, sondern vielmehr in seiner Funktion als Experte für bestimmte Handlungsfelder für die Forschungsthematik interessant wird.²⁵ Hierzu stellt Kruse fest, dass es im Prinzip kein eigenständiges Experteninterview gibt, da dieser Typ des Interviews eine anwendungsbezogene Variante des Leitfadeninterviews ist.²⁶ Diesem Ansatz folgt dieser Beitrag.

Der Erstellung des Gesprächsleitfadens kommt im Vorfeld der Leitfadeninterviews besondere Bedeutung zu, da hier dem Prinzip der Offenheit ein großer Stellenwert zugemessen wird, gleichzeitig aber auch klare und überprüfbare Standards als Steuerungsinstrument erfüllt werden müssen.²⁷ Strukturierungsniveaus fallen dabei ganz unterschiedlich aus:

- „Einerseits können die Gesprächsleitfäden das Interview nur sehr wenig strukturieren, so dass die Befragten den Gesprächsfluss selbst steuern können; dem Gesprächsleitfaden kommt dann die Funktion zu, dass lediglich darauf geachtet wird, dass bestimmte Themen im Interview behandelt werden, die anhand von wenigen, teilweise auch vage vorformulierten Fragen angesprochen werden. Wie, wann und auf welche Weise die Befragten diese thematischen Interessen dann behandeln, obliegt ihnen ganz allein.
- Andererseits können Gesprächsleitfäden differenzierter ausgearbeitet sein, eine Vielzahl an unterschiedlichen, dezidierten Fragen umfassen, die den Befrag-

²³ Vgl. u. a. Messerschmidt, D. (2006), S. 83; Berger, D. (2010), S. 113; Meyen, M.; Löblich, M./ Pfaff-Rüdiger, S./ Riesmeyer, C. (2011), S. 32.

²⁴ Vgl. Schreier, M. (2010), S. 216.

²⁵ Vgl. u. a. Berndt, A. (2009), S. 117; Mayer, H. O. (2013), S. 38.

²⁶ Kruse, J. (2011), S. 61.

²⁷ Vgl. u. a. Krumm, R./ Geissler, C. (2010), S. 44; Scanetti-Feurer, T. (2004), S. 200.

ten gestellt werden, worauf diese offen antworten sollen; ein solcher Gesprächsleitfaden steuert das Interview also erheblich stärker, jedoch muss darauf geachtet werden, dass die vorformulierten Fragen weiterhin offen, erzählerisch und hörerorientiert sind.“²⁸

Generell können Leitfadeninterviews mehrere *Funktionen* im Forschungsprozess erfüllen:

- Sie helfen dem Forschenden im Vorfeld eines Interviews, das eigene Wissen zu organisieren, zu explizieren und darüber hinaus bei Bedarf mit Teamkollegen bestimmte Themenbereiche zu diskutieren.
- Besonders wichtige Fragen bzw. Fragenbereiche können kurz vor dem Interview in Erinnerung gerufen werden.
- Im Gespräch sollte auf den Gesprächsleitfaden immer erst dann zurückgegriffen werden, wenn das Gespräch sehr stockt, so dass dieser dann als Hilfsmittel fungiert, um den Gesprächsfluss wieder in Gang zu bringen.
- Der Gesprächsleitfaden kann am Ende eines Interviews als Checkliste fungieren, um zu prüfen, ob alle wichtigen Fragen gestellt bzw. in einem angemessenen Rahmen diskutiert wurden.²⁹

Dieses Forschungsvorhaben mit Leitfadeninterviews als Datenerhebungsmethode ist geprägt durch Fragen zu menschlichem Verhalten bei erzwungenen Veränderungsprozessen und damit verbundenen ökonomischen Sachzwängen in den betroffenen Unternehmen des deutschen Funkfachhandels. Es erfordert eine flexible Handhabung mit möglichst geringer Strukturierung bei menschlichen Aspekten und stärkerer Strukturierung bei ökonomischen Aspekten; diese Sachverhalte werden daher im Gesprächsleitfaden berücksichtigt.

In der empirischen Sozialforschung sollten grundsätzlich folgende *Regeln* eingehalten werden:

- „Der zu Interviewende ist über Sinn, Zweck und Gegenstand des Interviews aufzuklären, ohne jedoch damit die Prädetermination des inhaltlichen Verlaufs zu provozieren.
- Absolute Vertraulichkeit und Anonymität sind zuzusichern.

²⁸ Kruse, J. (2011), S. 62.

²⁹ Vgl. Mey, G./ Mruck, K. (2010), S. 430.

- Das Sprachniveau und -vermögen des Befragten sind entscheidend: wissenschaftliche Terminologie ist zu vermeiden. Der Interviewer passt sich an das alltägliche Sprachniveau an.
- Obgleich das Interview in einer dem Alltag ähnlichen Situation stattfinden soll, hat der Interviewer stets zu bedenken, dass es eben doch eine spezifische und relativ unübliche Situation ist, weil die Asymmetrie zwischen den Interviewpartnern nicht grundsätzlich aufgehoben ist.
- Auch der Ort des Interviews sollte die Lebensnähe des Interviews unterstützen und in einer, dem Befragten natürlich und bekannt erscheinenden Umgebung liegen.
- Der Interviewer verhält sich interessiert-zurückhaltend und schafft eine sanktionsfreie Situation. In manchen Fällen sind solidarisierende Gesten hilfreich.
- Die Gestaltung des inhaltlichen Interviewverlaufs liegt nach den methodologischen Prinzipien dominant in den Händen des Befragten; seine Relevanzsysteme strukturieren Gegenstand und Ablauf.
- Alles Bemühen des Interviewers muss darauf gerichtet sein, die Asymmetrie in der Erhebungssituation durch Annäherung an die Alltäglichkeit tendenziell zu kompensieren.³⁰

Diese prägnanten Qualitätsmerkmale gelten als Richtlinien bei den Leitfadeninterviews mit Experten und wurden konsequent in allen Gesprächen angewandt.

In jedem Forschungsprojekt der qualitativen empirischen Sozialforschung gilt, dass in einem Interview mit Experten die Untersuchungspersonen, also die Befragten, die Experten für ihre subjektiven Deutungsmuster und Sichtweisen der Arbeitswelt sind.³¹ Ein *Experte* ist eine Person, dessen Wissen und Handeln sich von denen anderer Personen unterscheidet, indem sie sich in einer arbeitsteilig organisierten Gesellschaft als notwendig erachtetes Sonderwissen aneignet und sich damit in der Regel innerhalb eines Verantwortungsbereiches besondere Freiheiten und Kontrollmöglichkeiten zur Gestaltung des Arbeits- und Kompetenzgebietes schafft.³² Aufgrund der Bedeutung des technologischen Fortschritts in der modernen Arbeitswelt wird das Wissen der Experten noch erheblich an Bedeutung zunehmen, um Arbeits-

³⁰ Lamnek, S. (1995), S. 107.

³¹ Vgl. Kruse, J. (2011), S. 95.

³² Vgl. Meuser, M./ Nagel, U. (2009), S. 36.

prozesse effizienter zu gestalten bzw. menschliche Arbeit zu ersetzen.³³ Nach Hochmeier sollte man bei der Auswahl von Experten für die Interviews auch darauf achten, dass eine Unterschiedlichkeit von Experten gegeben ist, um damit ein größeres Potenzial zum Aufdecken von Kontrasten oder eines Spektrums zu gewährleisten.³⁴ Ausgehend von diesen Grundüberlegungen, soll der Personenkreis, aus dem Experten für diese Arbeit gewonnen werden sollten, noch etwas genauer beschrieben werden.

Die folgende Tabelle zeigt die Auswahl der Experten für die Interviews aus den unterschiedlichen Unternehmen des deutschen Funkfachhandels:

Experten Unternehmen	Geschäfts- führer	System- techniker	Werkstatt- leiter
<u>Distributor</u>	2	-	-
<u>Systemhäuser</u>	3	2	1
<u>Funkfachhändler</u>	6	2	1

Abb. 2: Auswahl der Experten für die Interviews³⁵

Auch bei dieser Analyse musste man sich auf eine Stichprobe bei der Auswahl der Experten beschränken, da nicht die Gesamtheit der infrage kommenden Experten interviewt werden konnte. Deshalb wurden bereits im Vorfeld dieses Forschungsvorhabens Gespräche mit einigen der o. a. Personen zu den Sachthemen geführt. Damit wurde das Ziel verfolgt, eine inhaltliche Abbildung der Forschungsfrage zu ge-

³³ Vgl. Stock-Homburg, R. (2011), S. 621.

³⁴ Vgl. Hochmeier, A. (2012), S. 60.

³⁵ Eigene Darstellung

währleisten, wobei neben der Problemlösungskompetenz auch individuelle Biographien der Experten interessant waren. Außerdem wird bei diesem Forschungsvorhaben die Kernaussage von Lauth et al. berücksichtigt, die diese folgendermaßen formulierten: „Es gilt: lieber wenige, dafür aber aussagekräftige Interviews. Es gilt nicht: Je mehr desto besser.“³⁶

Grundsätzlich entstehen im Rahmen von qualitativen Erhebungsmethoden und somit auch von Leitfadeninterviews mit Experten Texte, die für die Forschungsarbeit auszuwertende Rohmaterialien bedeuten, prinzipiell mit Unschärfen behaftet sind und darauf untersucht werden müssen, ob relevante Informationen in ihnen enthalten sind.³⁷ Bei diesem Typ des Interviews stehen nicht die Fragen des Forschers im Vordergrund, sondern die ausführlichen Antworten der befragten Experten, wobei gerade durch die dabei entstehenden Unschärfen das geforderte Prinzip der Offenheit erfüllt wird³⁸ Deshalb ist darauf zu achten, dass die passende Auswertungsmethode Folgendes leistet. Prinzipiell unscharfes Datenmaterial auszuwerten, welches neben schwer interpretierbaren, auch irrelevante und widersprüchliche Informationen enthalten kann.³⁹

Die von Mayring in den 1980er-Jahren konzipierte qualitative *Inhaltsanalyse* eignet sich für Interviews mit Experten, da sie schwerpunktmäßig folgende wesentliche Standards erfüllt:

- Texte werden nie isoliert betrachtet, sondern immer in ein Kommunikationsmodell eingeordnet. Das heißt, die Inhaltsanalyse fixiert sich keinesfalls nur auf den Text, sondern will daraus Schlussfolgerungen über andere Bestandteile des umfassenden Kommunikationsmodells ziehen, wie z. B. bei einem Interview über die Person des Autors des Textes.
- Kern des analytischen Arbeitens mit den Texten ist der Einsatz von Kategorien bzw. Categoriesystemen. Dabei steht im Vordergrund, dass der Text nicht ganzheitlich erfasst wird, sondern selektiv, d. h. in Form von Kategorien. Hierbei ist entscheidend, dass die Zuordnung von Kategorien zu Textmaterialstellen so genau mit inhaltsanalytischen Regeln gefasst wird, dass eine intersub-

³⁶ Lauth, H.-J./ Pickel, G./ Pickel, S. (2009), S. 187.

³⁷ Vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2010), S. 42.

³⁸ Vgl. Kruse, J. (2011), S. 96.

³⁹ Vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2010), S. 42.

ektiv eindeutige Zuordnung möglich wird. Mit diesem methodischen Ansatz wird dann auch die Bearbeitung größerer Textmengen möglich.

- Die Inhaltsanalyse ist streng regelgeleitet und systematisch. Es werden einzelne Analyseeinheiten definiert und dann diese Auswertungseinheiten mit dem Kategoriensystem nacheinander bearbeitet. Darauf wird mit einer Kodierereinheit ein minimaler Textbestandteil definiert, der ausreicht, um eine Kategorienzuordnung zu bestimmen. Dies regelt ein Arbeitsmodell, welches die einzelnen Schritte genau beschreibt. Jeder Schritt und jede Regel sollten theoriegeleitet begründet sein.
- Unverzichtbar für die Inhaltsanalyse sind die Realisierung einer Überarbeitungsphase des Kategoriensystems und der Regeln zur Anwendung der Kategorien. Sollten neu entwickelte Teile des methodischen Instrumentariums erkennbar sein, so sind diese einer Pilotphase zu unterziehen, um ein Mindestmaß an Standardisierung und Praxisbewährung zu gewährleisten.
- Zur Inhaltsanalyse gehört weiterhin der Einsatz von Gütekriterien, wobei immer mindestens zwei Kriterien bei jeder Inhaltsanalyse eingesetzt werden sollten: die Intrakoderreliabilität und die Interkoderreliabilität. Damit soll das Ziel verfolgt werden, Zuverlässigkeit und Stabilität des Verfahrens zu gewährleisten.⁴⁰

Diese hier zur Anwendung gelangende Auswertungsmethode wird von Mayring mit qualitativen und quantitativen Elementen kombiniert, indem

- auf technischer Ebene durch die Verwendung computergestützter, qualitativer Programme auch Quantifizierungen noch weiter erleichtert werden,
- auf Datenebene durch das Arbeiten mit Auswertungskategorien, deren Auftrenshäufigkeiten noch besser analysiert werden können,
- wie auf der personellen Ebene durch systematische Einzelfallvergleiche und ebenso
- auf der Ebene des gewählten Forschungsdesigns durch Koppelung einzelner qualitativer und quantitativer Phasen und schließlich

⁴⁰ Vgl. Mayring, P./ Brunner, E. (2010), S. 324-326.

- auf der Ebene der Forschungslogik durch den Bezug auf gemeinsame bzw. ähnliche Verfahrensschritte und Gütekriterien.⁴¹

Gläser/Laudel haben eine eigene Variante der qualitativen Inhaltsanalyse entwickelt, die zwar grundsätzlich auf der Methode von Mayring basiert, sich jedoch in der Handhabung des Kategoriensystems prinzipiell unterscheidet.⁴² Die Ausgestaltung des Kategoriensystems bleibt in zweierlei Hinsicht offen:

- Die Merkmalausprägungen der Kategorien werden nicht vorab festgelegt. Stattdessen werden Merkmalsausprägungen verbal frei beschrieben. Man stellt so gewissermaßen offene Fragen.
- Es können Veränderungen vorgenommen werden, wenn im Text Informationen auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das Kategoriensystem passen. Neue Kategorien können ergänzt werden, oder die Dimensionen existierender Kategorien können *verändert* werden. Dadurch, dass keine Kategorien entfernt werden, wird sichergestellt, dass die theoretischen Vorüberlegungen nicht aus der Auswertung verschwinden. Wird das Kategoriensystem verändert, dann verändert sich damit auch die Struktur der Informationsbasis, die also nicht ausschließlich durch die theoretischen Vorüberlegungen, sondern auch durch die im Material enthaltenen Informationen strukturiert wird.⁴³

Den Kern dieses Verfahrens sehen Gläser/Laudel in der Extraktion, d. h. darin, die benötigten Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage mit Hilfe eines Suchrasters herauszuarbeiten.⁴⁴ Allgemein formuliert, dient ein Suchraster dazu, systematische und regelgeleitete Entnahmen benötigter Informationen aus einem Text zu realisieren, deren Basis aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet wird.⁴⁵

In folgendem Ablaufschema werden diese Art der beabsichtigten Auswertung von Texten und deren Interpretation verdeutlicht:

⁴¹ Vgl. Mayring, P. (2008), S. 9.

⁴² Vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2010), S. 205.

⁴³ Ebd.

⁴⁴ Vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2010), S. 200.

⁴⁵ Vgl. Schweiger, C. (2012), S. 135.

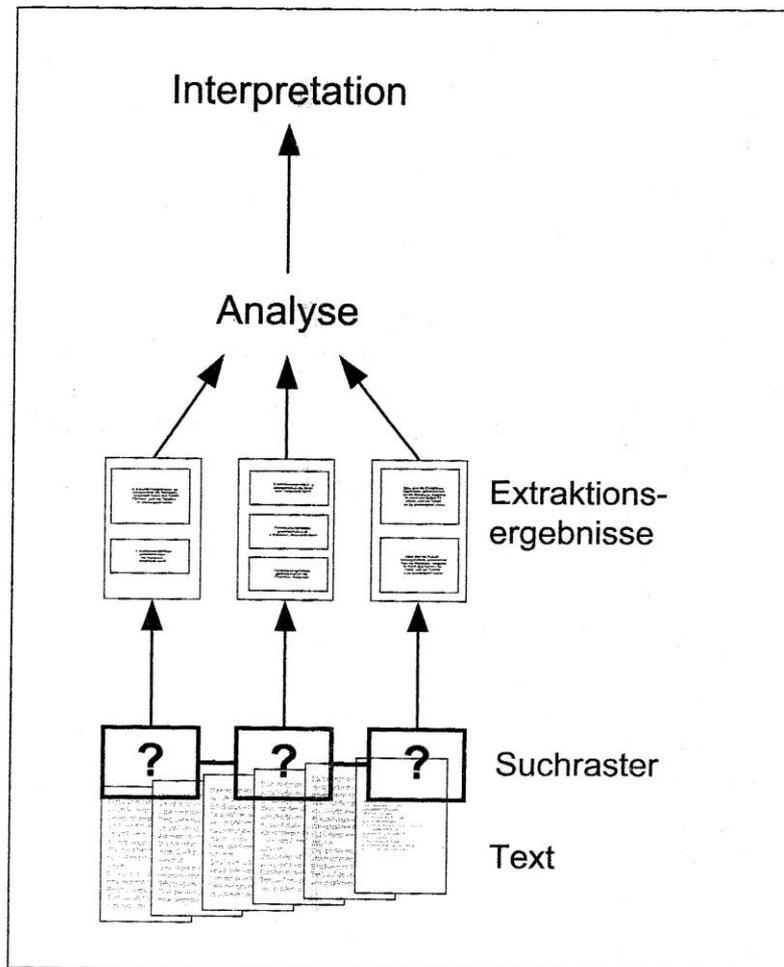


Abb. 3: Prozess der Auswertung bei der qualitativen Inhaltsanalyse⁴⁶

Da der Forschungsgegenstand durch Komplexität und Unbekanntheit geprägt ist und dadurch das Prinzip der Offenheit einen hohen Stellenwert hat, wurde für dieses Forschungsvorhaben als Auswertungsmethode die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Gläser/Laudel gewählt. Allerdings stellen diese Autoren auch fest, „...dass in die Extraktion, trotz der dafür angebbaren Regeln, die Vorgehensprozesse des jeweiligen Wissenschaftlers eingehen, dass sie also individuell geprägt ist.“⁴⁷ Hansanbegovic konkretisiert darauf aufbauend: „Extraktion heißt, den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant

⁴⁶ Gläser, J./ Laudel, G. (2010), S. 200.

⁴⁷ Gläser, J./ Laudel, G. (2010), S. 201.

sind.⁴⁸ Für Lauth et al. sind die Aussagen der Experten somit nicht als „Wahrheit“ zu nehmen, sondern als Informationsgrundlage für die eigene Interpretation.⁴⁹ Fundierte Erklärungen werden damit erst auf Basis der Gesamtheit der vorliegenden Interviews mit den Experten möglich.

4 Empirische Analyse

Die Befragungen der 17 Experten aus 8 Unternehmen fanden in der Zeit von Februar bis Juli 2014 statt. Getroffen wurde sich in allen Fällen entweder in einem Tagungsraum oder Büro der Unternehmen.

Die Leitfadeninterviews mit den Experten begannen mit einer „Aufwärmphase“, d. h. leichten und unproblematischen Anfangsfragen, die hauptsächlich der Selbstdarstellung der Interviewpartner gewidmet sind und gleichzeitig zum einfacheren Einsteigen in die Forschungsfragen dienen sollen.⁵⁰

Im Zuge der Vorüberlegungen zum Leitfadeninterview war ein quantitativer Aspekt interessant und zwar der voraussichtliche Zeitpunkt des Abschlusses der Digitalisierung bei den Kunden. Vor den Leitfadeninterviews wurden die Experten auch zu diesem Sachverhalt befragt.

Im Mittelpunkt der Analyse standen vier Fragenkomplexe zu den Veränderungsprozessen:

- Fragenkomplex eins: Basis der Veränderungen.
- Fragenkomplex zwei: Finanzierung der Veränderungen.
- Fragenkomplex drei: Herausforderungen durch das neuartige Serviceangebot im Rahmen der Veränderungen.
- Fragenkomplex vier: Change-Management und Etablierung der Veränderungen.

Die folgenden Punkte waren im Rahmen der Durchführung der Leitfadeninterviews von Bedeutung:

⁴⁸ Hasanbegovic, J. (2008), 194.

⁴⁹ Lauth, H.-J./ Pickel, G./ Pickel, S. (2009), S. 187.

⁵⁰ Vgl. König, E./ Volmer, G. (1994), S. 106-108.

- Nach der Einwilligung der Befragten wurden sämtliche Interviews mit einem Aufnahmegerät aufgenommen.
- Die digital aufgezeichneten Interviews wurden vollständig transkribiert; allerdings sind Pausen, Stimmlagen und nonverbale Elemente nicht berücksichtigt worden.
- Bei sechs Interviews führte eine begleitende Wissenschaftlerin ein Protokoll, das später gemeinschaftlich analysiert wurde.
- Die Interviewpartner waren ausschließlich männlichen Geschlechts; weibliche Experten standen nicht zur Verfügung.
- Nach jedem Interview wurde vom Interviewer zusätzlich ein Gedächtnisprotokoll erstellt.

Als besonders vorteilhaft hat sich einer Protokollierung durch ein Aufnahmegerät erwiesen, denn so konnte sich der Interviewer auf die Experten während der Befragung einstellen und damit schon sehr früh und intensiv z. B. auf Nachfragen zu schwierigen Sachverhalten reagieren.

Als Grundlage für die Datenauswertung dienten in allen Fällen die fertig gestellten Transkripte, die Gedächtnisprotokolle sowie die Unterlagen, die während des Interviews zur Verfügung gestellt wurden. Bei den Unterlagen handelt es sich um spezielle Dokumente „rund um den professionellen Mobilfunk“, die das Verständnis für den untersuchten Wirtschaftszweig erheblich verbessert haben.

Für die Auswertung der Texte wurde die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Gläser/Laudel gewählt, da bei dieser Arbeit immer das Prinzip der Offenheit verfolgt wurde, so dass auch Informationen außerhalb der theoretischen Überlegungen verarbeitet und bewertet wurden. Das heißt, durch die Extraktion der benötigten Informationen für die Forschungsfrage blieb das Kategoriensystem im Rahmen der Leitfadeninterviews immer offen. Gläser/Laudel konkretisieren diese flexible Handhabung des Kategoriensystems folgendermaßen: „Es kann während der Extraktion verändert werden, wenn im Text Informationen auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das Kategoriensystem passen. Die Dimensionen existierender Kategorien können

verändert werden, und es können neue Kategorien konstruiert werden.“⁵¹ Auf dieser Basis wurde das gesamte Textmaterial ausgewertet. Weiterhin ist anzumerken, dass diese Variante der qualitativen Inhaltsanalyse zwei Möglichkeiten bietet, die Texte auszuwerten und zwar entweder manuell oder computergestützt.⁵² Da es sich bei 17 Interviews mit Experten um eine überschaubare Textmenge handelt, wurde die manuelle Variante gewählt.

5 Ergebnisse und Managementempfehlungen

Die in diesem Workingpaper vorgestellten *Handlungsempfehlungen* wenden sich in erster Linie an Funkfachhändler, die sich vor oder mitten in der Neupositionierung und den damit verbundenen Veränderungsprozessen befinden.

Die nachstehende Abbildung gibt zunächst einen Überblick über die jeweiligen *Handlungsfelder*.

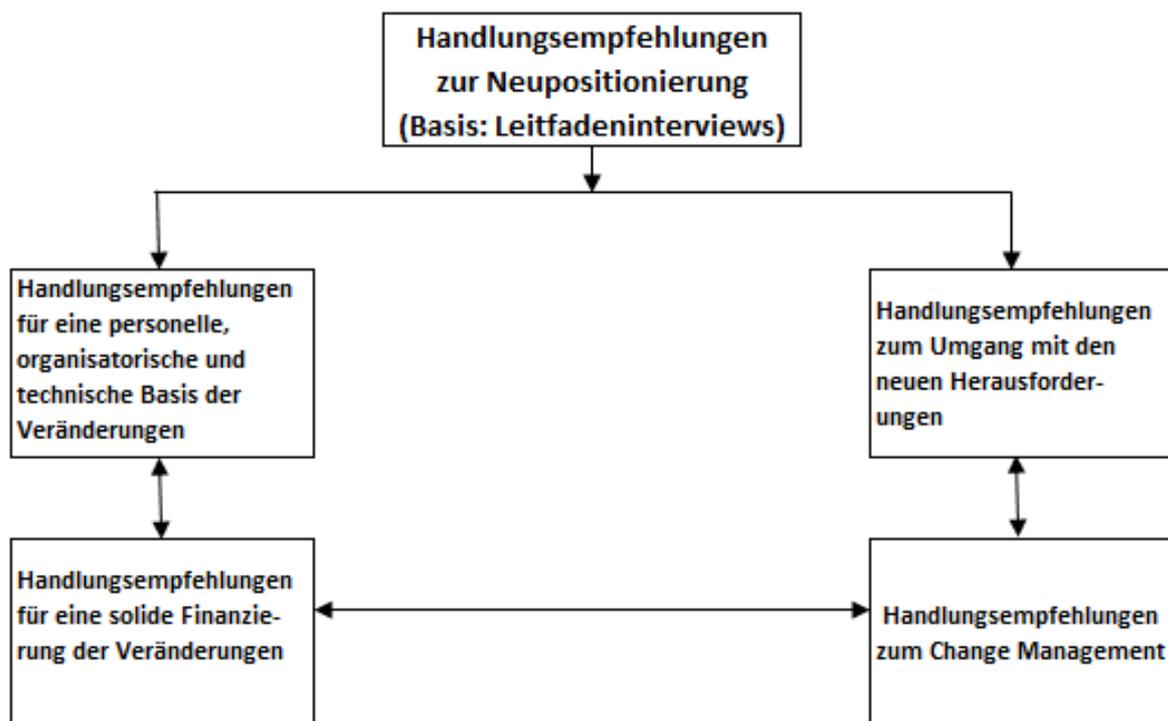


Abb. 4: Handlungsempfehlungen zur Neupositionierung⁵³

⁵¹ Gläser, J./ Laudel, G. (2010), S. 201.

⁵² Vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2010), S. 202.

⁵³ Eigene Darstellung

5.1 Personal, Organisation und Technik

Bei den Handlungsempfehlungen zur *personellen Basis* der Veränderungen geht es vor allem um qualifikatorische Aspekte, das heißt um den Aufbau von Wissen für die erforderlichen Leistungsstandards, damit die neuen Aufgabenstellungen des Digitalfunks mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern bewältigt werden können. Es besteht bei den Befragten ein breiter Konsens darüber, dass das Know-how vom Analogfunk für die Entwicklung von Leistungsstandards digitaler Problemstellungen vorteilhaft ist. Die Meinungen gehen jedoch sowohl bei der Frage nach dem Rahmen der Weiterbildung im Bereich des für die digitale Technologie benötigten speziellen Wissens, als auch bei der Frage nach der gezielten Planung dieses Prozesses erheblich auseinander. So favorisieren, auf der einen Seite Geschäftsführer, den Wissensaufbau für die unverzichtbaren Leistungsstandards, wenn möglich selbst im Hause vorzunehmen und, auf der anderen Seite, sehen die Mitarbeiter, die beim Kunden vor Ort digitale Umstellungen realisieren, eher eine Kombination von interner und externer Qualifikation als am sinnvollsten an.

Von der großen Mehrheit der befragten Experten wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass sowohl Eigeninitiative als auch Teamfähigkeit bedeutende Eigenschaften sind, die bei den betroffenen Mitarbeitern vorhanden sein sollten, um zu einer erfolgreichen Umstellung auf den neuen Service im Digitalfunk zu gelangen. Die Funkfachhändler sind deshalb gut beraten, diese Eigenschaften organisatorisch zu unterstützen. Zwar wird von einigen der Interviewpartner betont, dass technisch ausgebildete Personen oft von alleine Eigeninitiative bei Problemlösungen ergreifen, ein gezieltes Fördern ist in den Gesprächen jedoch nicht erkennbar. In jedem Fall sollten folgende Handlungsweisen beachtet werden:

- Vermeidung eines autoritären Führungsstiles,
- Anregung zur Kontaktaufnahme zu Lieferanten und Kunden, um auf deren vielfältige Erfahrungen aufbauen zu können,
- Vermeidung von Konsequenzen bei Fehlschlägen sowie
- Einräumen von Freiräumen für die betroffenen Mitarbeiter.

Ein solcher Weg stellt einen Prozess dar. Diesen Anregungen sollten die Funkfachhändler auf dem Weg zur Neupositionierung, die noch keine entsprechende Vorgehensweise praktizieren und den Wert von Eigeninitiative bei ihren Mitarbeitern zu schätzen wissen, unbedingt folgen. Als weitere relevante Eigenschaft der Mitarbeiter für die erforderlichen Veränderungen in den Unternehmen wird von den meisten Experten Teamfähigkeit angesehen, die von einigen der Befragten auch als Wir-Gefühl bezeichnet wird, als ein gemeinsames Denken und Handeln zum Erreichen eines gemeinsamen Zieles ohne Hierarchien. Wenn es also KMU schaffen, Mitarbeiter, die Teamfähigkeit besitzen, in einem Team zu integrieren, dann hat dies einen großen Vorteil, Mitarbeiter in diesen Unternehmen haben oft vielfältige Aufgaben zu erfüllen, die die Teamarbeit noch effektiver machen können, wenn alles gut organisiert wird. So kommen diese Unternehmen nicht daran vorbei, konsequent die Teamfähigkeit bei den Mitarbeitern zu fördern, die dazu noch nicht in der Lage sind.

Fast alle Experten sprechen sich für eine offene Informationspolitik mit direkter Kommunikation und kurzen Entscheidungswegen im Rahmen eines „familiären“ Betriebsklimas aus. Auch diese Forderung muss in den Unternehmen umgesetzt werden. Dies kann zum Abbau von Konkurrenzdenken beitragen, die Teamfähigkeit von Mitarbeitern fördern und das Betriebsklima nachhaltig verbessern. An dieser Stelle besteht somit ein übergreifendes Interesse, nämlich sowohl der Wunsch der Mitarbeiter nach einer offenen Informationspolitik der Unternehmen, als auch das Interesse an Teamfähigkeit bei den Mitarbeitern seitens der Unternehmensleitungen. Dies sollte dazu führen, dass zum Beispiel Gemeinschaftsräume, Kaffeeecken, ein wöchentlicher Informationsaustausch oder gemeinschaftliche sportliche Aktivitäten zum betrieblichen Alltag gehören. Werden diese Maßnahmen in die Tat umgesetzt, kann man davon sprechen, dass der oben angeführte Gedanke von „Familie“ bei den deutschen Funkfachhändlern auch in der Praxis „gelebt“ wird.

Neben diesen personellen und organisatorischen Aspekten, wünscht sich die Mehrheit der Experten für eine erfolgreiche Ausführung der Serviceleistung bei den Kunden eine Ausrüstung, die immer auf dem neuesten Stand der Technik sein muss. Diese Forderung steht in einem direkten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, denn man kann nach den Erklärungen der Experten beispielsweise mit veralteten Messgeräten, die allenfalls noch für den Analogfunk brauchbar sind, kaum technisch viel anspruchsvollere digitale Aufgabenstellungen lösen, selbst wenn das tech-

nische Wissen bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund sollten sich die Funkfachhändler von Zeit zu Zeit die folgende Frage stellen: Hat es Schwierigkeiten mit Kunden gegeben und lag der Grund möglicherweise in der technischen Ausstattung der Mitarbeiter vor Ort, die nicht mehr „up-to-date“ ist? Wird diese Frage bejaht, sollte beziehungsweise muss umgehend gehandelt werden, denn, auch das wurde in den Interviews erkennbar, ein zufriedener Kunde führt letztlich auch zu einem zufriedenen Mitarbeiter.

5.2 Finanzierung

Im Hinblick auf Fragen nach einer soliden *Finanzierung* der Veränderungen besteht zu Beginn der Interviews ein Grundkonsens hinsichtlich der Frage zur Finanzierung der notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen. Diese sollten nach Meinung aller Experten kontinuierlich durchgeführt und ausschließlich mit Eigenmitteln finanziert werden.

Man kann den Funkfachhändlern nur empfehlen, die Geschäftspolitik zur betrieblichen Weiterbildung auch nach einer Neupositionierung in der beschriebenen Form weiter zu verfolgen. Mit Blick auf die Investitionen in das Sachvermögen zeigt sich im Vergleich zur Weiterbildung ein völlig anderes Bild bei den Befragten. Die Ergebnisse der Interviews sind dreigeteilt, wobei ein Drittel der Experten mit diesem Thema bisher noch nicht konfrontiert worden ist und dementsprechend keine Aussagen machen kann. In den Unternehmen des zweiten Drittels kommen die Mittel für diese Investitionen ausschließlich aus dem eigenen Cashflow und beim Rest gibt es eine klare Vorgabe und zwar die, dass die Sachinvestitionen mit Fremdmitteln finanziert werden sollen. Ob mit Eigen- oder Fremdmitteln in das Sachvermögen investiert werden kann, hängt selbstverständlich von der jeweiligen Ausgangslage des betreffenden Funkfachhändlers ab.

Im Hinblick auf die Finanzierung der unverzichtbaren Investitionen zur Neupositionierung steht als Nächstes die Frage an, inwieweit in diesem Zusammenhang an Möglichkeiten einer öffentlichen Förderung gedacht worden ist. Die große Mehrheit der befragten Experten verneint diese Frage eindeutig. Andere Interviewpartner betrachten eine öffentliche Förderung eher als kritisch. Die Kritik reicht von überbordender Bürokratie bei der Beantragung dieser Mittel bis hin zu dem Argument, man könne die Zeit im Tagesgeschäft gar nicht aufbringen und investiere deshalb besser in pro-

duktive Arbeit, was letztlich wirtschaftlicher sei. Demgegenüber stehen Experten, die bereits öffentliche Fördermittel, allerdings nicht für Weiterbildung, erhalten haben, dieser Unterstützung von staatlicher Seite ausgesprochen positiv gegenüber. Die nicht unerheblichen Beträge für spezielle regionale Projekte werden dabei mit einem überschaubaren Zeitaufwand beantragt sowie genehmigt und auch der Mittelzufluss wird als zügig beschrieben. So wird etwa der ZIM – Förderung, laut Evaluationsergebnissen, eine sehr gute Ausgestaltung bescheinigt, insbesondere der hierbei überschaubare Beantragungsaufwand, die kompetente Begutachtung des Vorhabens durch die Projektträger sowie die Schnelligkeit der Auszahlung der Mittel. Einer der Befragten erklärt darüber hinaus, dass bei der Einstellung neuer Mitarbeiter für den Digitalfunk bei der Agentur für Arbeit Lohnzuschüsse zur Einarbeitung beantragt und genehmigt worden ist; abermals wird eine vorbildliche Unterstützung dieser Behörde bei allen Fragestellungen ausdrücklich hervorgehen.

Öffentliche Förderung sollte im Rahmen der Neupositionierung der Funkfachhändler, aufgrund der oben ausgeführten Fakten, auf jeden Fall zu einem nicht zu vernachlässigenden Thema werden.

In der weiteren Abfolge der Fragen interessiert dann der Aspekt Mittelverwendung für die notwendigen Investitionen zur Neupositionierung und hier konkret der relative Anteil für die betriebliche Weiterbildung und der für das Sachvermögen. Ausgangspunkt der Fragestellung ist die Einschätzung eines der großen Distributoren des deutschen Funkfachhandels, der das Verhältnis der Aufteilung des Investitionsvolumens im Normalfall bei 90 % für das Sachvermögen und 10 % für die Weiterbildung sieht. Die Frage basiert zu einem großen Teil auf der beschriebenen Problematik, dass, falls keine Eigenmittel zur Verfügung stehen, die Beschaffung von Fremdmitteln gerade für die Weiterbildung mit Schwierigkeiten verbunden ist und man sich bei den Planungen zu einem frühen Zeitpunkt darauf einstellen sollte beziehungsweise muss. Ein Großteil der Experten bestätigt diese Relation; die restlichen begründen die höhere Prozentzahl von bis zu 40% der Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen damit, dass digitale Komponenten selbst im Haus entwickelt werden und diese Unternehmen somit nicht zur Masse der deutschen Funkfachhändler gehören.

Da die Neupositionierung der Funkfachhändler mit finanziellen Belastungen verbunden ist, geht es bei den weiteren Fragen schließlich noch darum, eine Antwort darauf zu erhalten, wer für die Finanzierung der erforderlichen Veränderungsprozesse die

Verantwortung in den Unternehmen übernehmen sollte. Die Mehrheit der befragten Experten hat zu diesem Sachverhalt eine eindeutige Meinung. Für die Finanzierungen sei alleine die Unternehmensleitung, auch hinsichtlich der damit verbundenen Risiken, verantwortlich, weil nur dieser Personenkreis den Sachverhalt am besten abschätzen könne. Diese Vorgehensweise wird wiederum mehrheitlich mit den Eigentumsverhältnissen begründet, denn die deutschen Funkfachhändler werden überwiegend von den jeweiligen Eigentümern geführt.

Auf der anderen Seite wünschen sich die restlichen Interviewpartner eine Mitverantwortung im Prozess der erforderlichen Finanzierungen und verstehen diesen Wunsch als Teil der Teamarbeit in den Unternehmen, mit der, unter anderem durch fachkundige Mitarbeiter, teure Fehlinvestitionen vermieden werden können. Nur in Ausnahmefällen sollte nach deren Meinung alleine die Geschäftsleitung die endgültige Entscheidung über eine Finanzierung treffen, das heißt, wenn trotz diverser Absprachen kein Konsens gefunden wird; eine solche Situation wird von den Interviewpartnern aber als eher selten bezeichnet. Vor diesem Gesamthintergrund kann man zur Frage der Finanzierungsverantwortung nur empfehlen, das gilt im Übrigen nicht nur für die unausweichliche Neupositionierung, diese, wenn möglich, auf mehrere Personen zu verteilen.

5.3 Mitarbeitermotivation

Unmittelbar verknüpft mit den Fragen zur Basis einer soliden Finanzierung der erforderlichen Veränderungen geht es bei den Interviews darum zu erfahren, welche neuen Herausforderungen sich im Verlauf der Neupositionierung ergeben könnten.

Bereits in Vorgesprächen zu den Interviews haben einige Experten hervorgehoben, dass die in ihrer Intensität bisher unbekanntes Herausforderungen durch den Service für den Digitalfunk und die damit verbundenen Veränderungen in den Unternehmen ohne einen hohen Grad an Motivation seitens der Mitarbeiter nicht bewältigt werden können.

Da die *Motivation* von zentraler Bedeutung ist, sollten deshalb Veränderungen der Arbeitssituation in regelmäßigen zeitlichen Abständen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter mit den Unternehmensleitungen bewertet werden. Bei der Neupositionierung der deutschen Funkfachhändler ist es also ratsam, diese sehr weit reichende Empfehlung unbedingt zu berücksichtigen, denn sie führt dazu, dass die notwendigen

Veränderungen sowohl von Seiten der Unternehmensleitungen als auch von Seiten der Mitarbeiter beurteilt werden, um mit der notwendigen Motivation gemeinsam die angestrebten Ziele zu erreichen.

Unter motivationalen Gesichtspunkten kann man auch Offenheit für Neues und Vertrauen betrachten, die von allen Interviewpartnern als wichtige Attribute im Rahmen der Veränderungsprozesse bezeichnet werden und denen daher ein hoher Stellenwert zugemessen wird.

Sinngemäß argumentieren die Befragten, dass diese Voraussetzungen in ihren Unternehmen größtenteils bereits vorliegen. Darüber hinaus bejahen sie auch die Frage, ob diese Attribute Teil der Grundeinstellung der Beteiligten im Veränderungsprozess sein müsste. Gleichzeitig weist ein Großteil der Experten in diesem Kontext darauf hin, dass diese Eigenschaften auch mit dem Mut zum Risiko verbunden sein müssten, da unmöglich aufgrund fehlender Erfahrung jeder neue Arbeitsschritt funktionieren könne. Offenheit für neue Tätigkeiten und damit verbundene Kreativität entwickeln sich aber nur dann, wenn Mitarbeiter sich nicht bei jedem Fehler rechtfertigen müssen, und dies bedeutet für die Unternehmensleitung primär, Vertrauen in diese Mitarbeiter zu investieren. Entsprechend empfiehlt es sich, nicht nur Offenheit für Neues von den Mitarbeitern einzufordern, sondern dies auch mit echtem Vertrauen zu verbinden. Dieses muss infolgedessen auch zu einem festen Bestandteil der Geschäftspolitik werden. Die Risiken, die mit der Offenheit für Neues verbunden sind, lassen sich, gerade in KMU, eindämmen.

Die Möglichkeit einer Kommunikation ist bei den deutschen Funkfachhändlern zweifellos gegeben und sollte deshalb von den entsprechenden Mitarbeitern genutzt und von den Unternehmensleitungen auch entsprechend eingefordert werden.

Wenn die beschriebenen motivationalen Aspekte allerdings nicht eingehalten werden, so wird es wohl kaum möglich sein, die neuen Herausforderungen zu bewältigen, denn der Wechsel vom analogen auf den digitalen Service wird von mehreren Befragten glaubwürdig als echter Quantensprung dargestellt. Beim Digitalfunk handelt es sich in technischer Hinsicht nicht mehr um ein klassisches Funkgerät, sondern um einen Hochleistungscomputer, wobei die bisher handwerklich geprägten Mitarbeiter nunmehr als Programmierer, aber auch als Berater für die bedeutend umfangreicheren Anwendungsmöglichkeiten beim Kunden auftreten müssen.

Diese Handlungsempfehlungen sollen demgemäß zum Maßstab einer erfolgreichen Geschäftspolitik im Rahmen der neuen Aufgabenstellungen werden. Aber auch auf die Unternehmen hat die Neupositionierung eine direkte Auswirkung. Hierzu erklärt ein Interviewpartner, dass der Abschluss von Wartungsverträgen bei der komplizierten und erklärungsbedürftigen Digitaltechnik erheblich einfacher sei, als es beim technisch weniger anspruchsvollen Analogfunk war. Weiterhin bemerkt dieser Experte: Zum einen seien diese Verträge im Regelfall profitabel und führten bei zufriedenen Kunden zu einer starken Kundenbindung. Zum anderen würden, nach seiner Einschätzung, Wartungsverträge in der Zukunft zu einem entscheidenden Geschäftsfeld der deutschen Funkfachhändler werden, da die großen Aufträge durch die Digitalisierung bei der Kundschaft in einer überschaubaren Zeitspanne abgearbeitet sein würden. Es wird allerdings erkannt, dass ein fundamentaler Wartungsfehler leicht zum endgültigen Verlust eines profitablen Geschäftes führen kann. Es besteht damit für die Funkfachhändler die Notwendigkeit, sich am Markt, insbesondere beim Digitalfunk, sowohl personell als auch materiell immer auf einem sehr hohen Niveau zu präsentieren.

In den Interviews zum Thema Neupositionierung und neue Nachfrage verbunden mit neuen Herausforderungen kommt bei der Anfangsfrage hinsichtlich privater Nachfrage bei allen Befragten die Aussage, dass es erstens von privater Seite bereits beim Analogfunk keine Nachfrage gegeben habe und sich dieser Trend bei der Digitaltechnologie, hauptsächlich wegen der Komplexität, fortsetzen werde. Zweitens äußern mehr als zwei Drittel der Experten, dass ihre Unternehmen gut damit beschäftigt seien, Altkunden auf den Digitalfunk umzustellen. Neugeschäft resultiere bei ihnen vielfach aus der Rückgewinnung von ehemaligen Kunden, die in der Vergangenheit auf das kostengünstige Handy umgestiegen seien, das heißt auf den Mobilfunk über das öffentliche Netz. Aufgrund der offensichtlichen Sicherheitslücken bei dieser Art der Kommunikation wisse dieser Kundenkreis nun die Vorteile des digitalen professionellen Mobilfunks zu schätzen. Ein wirklich neues Tätigkeitsfeld für die Funkfachhändler stelle nach Meinung einiger Experten alleine der Gebäudefunk mit Digitaltechnologie dar. Auch hier wüssten mittlerweile die neuen Nachfrager die Vorteile der Datensicherheit durch den Einsatz von Digitaltechnologie beim Gebäudefunk zu schätzen, die beim Analogfunk nicht geboten werden konnte, so dass dieses Geschäft früher fast ausschließlich von erfahrenen Elektro-Fachhändlern abgedeckt

worden sei. Für den Geschäftserfolg in einem neuen Tätigkeitsfeld ist es besonders wichtig, mit dem Kunden ein gemeinsames Zusammenwirken zu realisieren um damit zu einem gemeinsamen Wertschöpfungsprozess zu kommen. Das bedeutet, dass die Funkfachhändler darauf achten sollten, basierend auf den speziellen Anforderungen der neuen Kundschaft auch individuelle Serviceleistungen für den digitalen Gebädefunk zu erbringen. Bei einer geplanten Geschäftsausweitung muss gerade bei KMU wegen der oft dünnen Personaldecke der Frage intensiv nachgegangen werden, ob diese mit dem aktuellen Mitarbeiterbestand überhaupt möglich sei. Diese Frage sollte von den Funkfachhändlern, die in neue Tätigkeitsfelder wie dem digitalen Gebädefunk einsteigen wollen, unbedingt vorab beantwortet werden.

Fragen zur Rolle des Marketing im Veränderungsprozess beenden den dritten Fragenkomplex. Schwerpunktmäßig geht es darum, von den befragten Experten zu erfahren, welche Bedeutung sie Marketinginstrumenten bei der Vermarktung des neuen und sehr anspruchsvollen Serviceangebotes zuordnen. Die Auskünfte darüber sind in den Interviews bemerkenswert unterschiedlich, wobei Marketing für die Unternehmen von der Mehrzahl der Experten als wenig bedeutend bewertet wird.

Bei der Befragung kommt unter anderem zum Ausdruck, dass beispielsweise wegen der Überalterung der Unternehmensführung und deren Einstellung zum Marketing oder aus Zeitmangel der Neupositionierung und den damit verbundenen Chancen nicht die als notwendig angesehene Bedeutung zukommt.

Um Märkte und damit verbundene Chancen beurteilen zu können, bedarf es Wissen über die Marktpotenziale. In der Regel sind dabei KMU stärker als Großunternehmen bei neuer Marktnachfrage auf externes Wissen angewiesen und auch bereit, mit potenziellen Partnern aufgrund eingeschränkter Ressourcen eigenes Wissen zu teilen. Auch wenn eigene Marketingabteilungen bei den deutschen Funkfachhändlern wohl eher die Ausnahme darstellen, könnten am Marketing interessierte Mitarbeiter, dies gilt auch für kleinere Unternehmen, durch gezielte Weiterbildungen für firmenspezifische Marketingmaßnahmen geschult werden und dann zum Beispiel die Umsetzung dieser erforderlichen Maßnahmen, zusammen etwa mit einem Fachverband verantworten, sowie deren Kostenbudgets überwachen. Hier sollte man diesbezügliche Weiterbildungsangebote von Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern aus Kostengründen auf jeden Fall in Anspruch nehmen. Neben einem Internetauftritt und der Mund-zu-Mund-Propaganda werden vor allem Hausmessen als pro-

bates Marketinginstrument für die Funkfachhändler genannt. Höchstwahrscheinlich ist deren Organisation für einen stark handwerklich geprägten Funkfachhändler eine eher schwierige Aufgabe. Aber denkbar wären auch hier Partnerschaften mit größeren Systemhäusern, verbunden beispielsweise mit einer Arbeitsteilung bei der Umsetzung digitaler Problemlösungen im neuen Geschäftsfeld des digitalen Gebäudefunks.

5.4 Change Management

Die Fragen zum *Change Management* konzentrieren sich darauf, Antworten zu erhalten, wie die Veränderungen im Rahmen der Neupositionierung der Funkfachhändler stabilisiert werden können. Dabei gibt es drei Schwerpunkte, die hinterfragt werden: Erstens, wie geht man mit Widerständen gegen die Veränderungen um, zweitens wie schafft man es, Mitarbeiter, die die erforderlichen Kompetenzen für den Digitalfunk aufgebaut haben, an die Unternehmen zu binden, und drittens, wie sehen sozial verträgliche Lösungen für die Mitarbeiter aus, die trotz entsprechender Schulungen die notwendigen Qualifikationen nicht aufgebaut haben.

Nur zwei Interviewpartner berichteten davon, dass in ihren Unternehmen auch Widerstände gegen die unausweichlichen Veränderungen aufgetreten wären. In den Belegschaften der breiten Masse der Befragten gibt es dagegen die Einsicht: Die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten und man muss sich darauf einstellen. Neben diesem Verständnis für Veränderungen werden von allen Experten im Hinblick auf Maßnahmen gegen Widerstände eine offene Kommunikation und ein gutes Betriebsklima genannt. Um nachhaltig weitreichende Veränderungen in KMU mit ihren im Normalfall überschaubaren Belegschaften zu etablieren, muss durch eine offene Kommunikation das Ziel angestrebt werden, ein gemeinsames Problembewusstsein zu erreichen, um damit die Voraussetzungen für eine gemeinsame Problemlösung zu schaffen. Offensichtlich hat diese Strategie in den Unternehmen der befragten Experten dazu geführt, durch das Wissen um das Vorhandensein von Problemen mit der Neupositionierung Widerstände gar nicht erst aufkommen zu lassen. Bei den Funkfachhändlern, die sich gerade im Prozess der Veränderungen befinden, sollte eine offene Kommunikation somit zu einer Leitlinie der Geschäftspolitik werden.

Ein gutes Betriebsklima kann einen nicht unerheblichen Beitrag zur Vermeidung von Widerständen durch Veränderungen leisten und sollte mit der entsprechenden Be-

deutung in den Unternehmen für die Neupositionierung fest etabliert werden. Bei den Experten, in deren Unternehmen Widerstände im Rahmen der Veränderungen aufgetreten waren, werden diese ungewollten Verhaltensweisen durch intensive Einzelgespräche und damit verbundener Geduld korrigiert.

Um Widerstände und damit oft verbundene schlechte Stimmung von vornherein bei den Mitarbeitern der Funkfachhändler zu vermeiden, soll, auch nach der Neupositionierung, eine offene Kommunikation, ein gutes Betriebsklima, aber auch regelmäßige Mitarbeitergespräche, zum Beispiel zu Entwicklungsmöglichkeiten, zum festen Bestandteil der Unternehmensführung gehören.

Darauffolgende Fragen wenden sich der Problematik zu, wie kompetente Mitarbeiter, die den neuen digitalen Aufgabenstellungen gewachsen sind, dauerhaft an die Unternehmen gebunden werden können. Ein eindeutiger Trend bei den Aussagen zu diesem Thema ist bei den Befragungen nicht erkennbar. Exemplarisch argumentiert hierzu ein Experte, dass er zu dieser Thematik persönlich gerne eine Strategie hätte, allerdings noch immer keine entwickelt habe und dass diese Ausgangslage bei den ihm bekannten Kollegen ähnlich wäre. In diesem Kontext sehen einige Interviewpartner finanzielle Anreize als die entscheidende Maßnahme an, um qualifizierte Mitarbeiter an die Unternehmen zu binden. Eine andere Gruppe der Experten bewertet Geld als Werkzeug der Mitarbeiterbindung eher als zweitrangig. Für diese Befragten sind unter anderem die gezielte Zusammenstellung von Arbeitsgruppen oder die Vergabe interessanter kaufmännischer Tätigkeiten an einen Techniker bedeutend zielführender. Die große Mehrheit der Experten erkennt in dem modernen Führungs- und Beurteilungsinstrument der Zielvereinbarung das passende Mittel, um kompetente Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten.

Spiegelt sich in einer Zielvereinbarung beispielsweise die Wertschätzung der Tätigkeit des Mitarbeiters für das Unternehmen wieder, so werden besondere Leistungen auch angemessen honoriert sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Es empfiehlt sich für die Funkfachhändler, der Meinung der Mehrheit der Experten zu folgen und Zielvereinbarungen als festen Bestandteil der Personalpolitik zur Mitarbeiterbindung zu integrieren. Im Übrigen eignet sich dieses Führungsinstrument auch für Kleinunternehmen, zu denen die Mehrzahl der Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig gehören, da es dem Geist und der Haltung unserer Leistungsgesellschaft entspricht; es setzt allerdings voraus, dass in diesen überschaubaren Wirtschaftseinheiten

ten von allen Beteiligten ein klarer und eindeutiger Rahmen abgesteckt wird und man sich mit den Mitarbeitern auf unmissverständliche „Spielregeln“ einigt.

Die Interviews schließen mit Fragen zu Konsequenzen für Mitarbeiter, denen man angemessene Schulungen zur Lösung digitaler Aufgabenstellungen zukommen lässt, ohne dass diese in der Praxis jedoch bewältigt werden. Auffallend ist bei den Aussagen, dass, bis auf drei Ausnahmen, ein solches Problem bisher in den betreffenden Unternehmen der Experten nicht aufgetreten ist.

Eine Erklärung für diese, für die Funkfachhändler positiven Umstände könnte sein, dass sowohl beim Service für den Analogfunk als auch jetzt für den Digitalfunk besondere Eignungen der Mitarbeiter erforderlich sind und dies vor allem bei hohen Sicherheitsansprüchen. Diese Ausgangslage hat dazu geführt, dass die oben ausgeführte Fragestellung umformuliert werden musste, so, dass gefragt wurde, welche Konsequenzen man sich für die Mitarbeiter vorstellen könnte, wenn eine solche Situation eintreten würde. Der Einsatz als Monteure, mit weiterhin schwerpunktmäßig handwerklichen Tätigkeiten, wäre nach Meinung der Mehrzahl dieser Befragten aufgrund der Sonderkonjunktur durch die Digitalisierung und der damit verbundenen vielfältigen Arbeiten möglich. Bei dieser Betrachtung spielt wohl auch das relativ hohe Alter der Beschäftigten im Funkfachhandel eine Rolle, denn viele Probleme werden durch das altersbedingte Ausscheiden dieser Mitarbeiter von selbst gelöst. An Kündigungen wird, vorausgesetzt die Mitarbeiter akzeptieren als Monteure eingesetzt zu werden, nicht gedacht. Das bedeutet, dass die verschiedenen Arbeitsgruppen organisiert und dabei Rivalitäten vermieden werden müssten. Es ist dann zu empfehlen, dass sowohl die Unternehmensleitungen als auch die betreffenden Mitarbeiter gemeinsam eine Strategie zur Bewältigung dieser Situation erarbeiten. Bei einem Experten, in dessen Unternehmen Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen nicht erreicht haben, gibt es noch genügend Serviceaufträge für den Analogfunk, um diese bis zum Eintritt in den Ruhestand zu beschäftigen; dies wurde als Glücksfall bezeichnet. In den Unternehmen der anderen beiden Interviewpartner hat der fehlende Kompetenzaufbau bei den betroffenen Mitarbeitern allerdings zu Kündigungen geführt. Diese Konsequenz kostet die Unternehmen jedoch sowohl Geld als auch Zeit. Ein „Patentrezept“ in solchen Fällen kann es in der Praxis nicht geben, aber eine Planung mit der Zielrichtung zu einer sozial verträglichen Lösung sollte immer angestrebt werden. Folgerichtig sind Personalabteilungen, auch für KMU wünschenswert,

wobei diese Forderung aber wegen der oft geringen Größe an den Möglichkeiten sowie Notwendigkeiten dieser Unternehmen vorbei geht. Deshalb sollten zumindest Personalverantwortliche bestimmt werden, die sich dann um die unternehmensspezifischen Personalangelegenheiten kümmern sollten.

Auch hier sollte stets wiederum die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und auch der Agentur für Arbeit geprüft werden.

6 Zusammenfassung

Ausgangslage dieses Working Paper bildet die Problematik, dass der technologische Wandel gerade kleine und mittlere Unternehmen oftmals vor enorme Herausforderungen zu stellen vermag. Am Beispiel der Digitalisierung im deutschen Funkfachhandel galt es vor diesem Hintergrund, auf Basis von Leitfadeninterviews mit Experten diesbezügliche Erkenntnisse zu generieren und daraus für Personalpolitik, Organisation, Technik, Finanzierung und Mitarbeitermotivation praxisgeeignete Empfehlungen im Hinblick auf ein Change-Management in dieser Branche ableiten zu können.

Literaturverzeichnis

- Arzt, R. (2006): Wettbewerbsfähigkeit europäischer Messeveranstalter. Köln.
- Bartscher, T./ Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater. Freiburg.
- Berndt, A. (2009): Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoß für Wandel von Organisationen. Wiesbaden.
- Brokmann J./ Roissant, R. (2010): Repetitorium Notfallmedizin. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Dinauer, J. (2008): Grundzüge des Dienstleistungsmarkts. 2. Auflage. München.
- Eick, V. (2007): Krauts and Crowds: Bericht vom Rand der neoliberalen Dienstleistungsperipherie, in: Eick, V./ Sambale, J./ Töpfer, E. (Hrsg.): Kontrollierte Urbanität. Zur Neoliberalisierung städtischer Sicherheitspolitik. Bielefeld. S. 55-82.
- Esch, F.-R. (2005): Markenpositionierung als Grundlage der Markenidentität, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 131-164.
- Freyer, U. (2009): Nachrichten – Übertragungstechnik. München.
- Frohberg, W./ Kolloschie, H./ Löffler, H. (2008): Taschenbuch der Nachrichtentechnik. München.
- Gläser, J./ Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Häder, D.: Der Zwang zur Neupositionierung von Unternehmen durch technische Innovationen; Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg, Hampp Verlag, München und Mering, 2016
- Hasanbegovic, J. (2008): Beratung im betrieblichen Bildungsmanagement. St. Gallen.
- Heger, W. (2005): Wertorientierte interne Unternehmenskommunikation in internationalen Unternehmen. Münster.
- Helm, R./ Gierl, H. (2005): Marketing Arbeitsbuch. 4. Auflage. Stuttgart.
- Hermanns, A./ Kiendl, S. C./ Overloop, P. C. van (2012): Marketing. Grundlagen und Managementprozess. München.
- Hermanns, A./ Suckrow, C. (2002): Internationale Geschäftsfeld-Positionierung - Grundlegung und Problemlösungsansatz, in: Krystek, U./ Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg. 395-406.
- Hochmeier, A. (2012): Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement. Aktuelle Handlungspraxis und Werkzeuge zur Identifikation von Handlungsbedarfen. Wiesbaden.
- Hodicová, R. (2007): Psychische Distanz und Internationalisierung von KMU. Empirische Untersuchung am Beispiel des sächsisch-tschechischen Grenzraumes. Wiesbaden.

- Hogrefe, J. (2009): Public Affairs in einem sich wandelnden komplexen Umfeld, in: Oltmanns, T./ Kleinaltenkamp, M./ Ehret, M. (Hrsg.): Kommunikation und Krise. Wie Entscheider die Wirklichkeit definieren. Wiesbaden. S. 85-98.
- König, E./ Volmer, G. (1994): Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. System und Organisation. Bd. 1. Weinheim.
- Krismer, R. (2006): Die 600 wichtigsten Fragen und Antworten zum Personalmanagement. Zürich.
- Krumm, R./ Geissler, C. (2010): Outbound-Praxis. Aktives Verkaufen am Telefon erfolgreich planen und umsetzen. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Kruse, J. (2011, Oktober): Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“. Freiburg.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 3., korrigierte Auflage. Weinheim.
- Lauth, H.-J./ Pickel, G./ Pickel, S. (2009): Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. Wiesbaden.
- Löffler, J. (2009): Leadership im Stadium der Unternehmensführung, in: Dillerup, R./ Haberlandt, K./ Vogler, G. (Hrsg.): Heilbronner Beiträge zur Unternehmensführung. 40 Jahre Erfolgsgeschichten. München. S. 97-108.
- Mayer, H. O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. Auflage. München.
- Mayring, P. (2008): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung, in: Mayring, P./ Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim, Basel. S. 7-19.
- Mayring, P./ Brunner, E. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Friebertshäuser, B./ Langer, A./ Prenal, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3., vollständig überarbeitete Auflage 2010 (Neuaufgabe). Weinheim, München. 323-334.
- Messerschmidt, D. (2006): Der Weg zum kundenorientierten Serviceberater. München.
- Meuser, M./ Nagel, U. (2009): Experteninterviews im Wandel der Wissensproduktion, in: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden. S. 35-60.
- Mey, G./ Mruck, K. (2010): Interviews, in: Mey, G./ Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden. S. 423-435.
- Meyen, M./ Löblich, M./ Pfaff-Rüdiger, S./ Riesmeyer, C. (2011): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Moritz, A./Rimbach, F. (2006): Soft Skills für Young Professionals. Offenbach.
- Professioneller Mobilfunk e. V. (2013): Gütesiegel Objektfunk. Moers.
- Professioneller Mobilfunk e. V. (2013/14): Mit Sicherheit besser! Moers.

Reichwald, R./ Piller, F. (2009): Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Auflage. Wiesbaden.

Sawtschenko, P. (2005): Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten. Offenbach.

Scagnetti-Feurer, T. (2004). Religiöse Visionen. Würzburg.

Schmelzer, H./ Sesselmann, W. (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München.

Schönbohm, A. (2011): Deutschlands Sicherheit. Cybercrime und Cyberwar. Münster.

Schweiger, C. (2012): Junge Technologieunternehmen. Systematische Personal- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden.

Stock-Homburg, R. (2011): Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements, in: Stock-Homburg, R./ Wolff, B. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden. S. 603-630.