

Emil Nyerki

Wende in der Politik – Wende in der Unternehmenskultur?

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2014 - 2



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University



Emil Nyerki, MBA

Ph.D.-Kandidat, Pannon Universität H-8200 Veszprém, Egyetem Str 10. Ungarn

Werksleiter PRETTL Hungária Kft. H-7100 Szekszárd Korsófölde u 2

Fon: +49 (0)7121/707363, +3670/9314368

Email: emil.nyerki@prettl.hu, emil.nyerki@gmail.com

Abstract

Der Autor beschäftigt sich in seiner Forschung mit Ziel-und Werteänderungen der ungarischen KMU-s in der Nachwendezeit seit 1989. Als Leitgedanke dient ein Vergleich mit den Zielen und Werten der in Staatseigentum befindlichen Unternehmen vor der politischen Wende.

Vor der Folie aufschlussreicher und strategisch bedeutender Tatsachen über die Arbeitsweise, spezifische Unternehmenskulture(en) und zu Paradigmen der politisch-wirtschaftlichen Prägung v.a. des letzten Jahrzehntes vor der Wende werden die Korrelationen und Asuwirkungen des politisch-sozialen Paradigmenwechsels auf Management- und Führungsmodelle, Corporate Policy/Identity und Unternehmenskultur(en) erörtert.

In der Schlussfolgerung hebt vorliegende Betrachtung auf relevante Aspekte dieser Korrelationen für ausländische Investoren allgemein sowie konkrete Asuwirkungen auf das Tagesgeschäft und die Ergebnisrelevanz ab.

Keywords: Ungarn, politische Wende, Ziel-und Wertsystem, soziale Werte

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
2, Charakterische Eigenschaften der ungarischen Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten des Sozialismus	6
3. Forschungsstand	9
3.1. Hypothesen.....	9
3.2. Ziele des Unternehmens	10
3.3. Unternehmenswerte.....	12
4. Fazit.....	14
Literaturverzeichnis.....	16

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anteil der Sektoren in Ungarn zwischen 1989 un 2005.....	7
Abb. 2: Unterschiede in Einkommen je Arbeitergruppen (Ferge, 1982)	8
Abb. 3: Modell der sozialistischen Führung von Unternehmen (Mihályi, 2010).....	9
Abb. 4: TOP 3 Ziele des staatlichen Unternehmens.....	10
Abb. 5: TOP 3 Ziele des profitorientiertes Unternehmens.....	11
Abb. 6: Wertcluster von sozialistischen und profitorientiertes Unternehmens	12
Abb. 7: Wertlisten von sozialistischen und profitorientiertes Unternehmens	13
Abb. 8: Unterschiede der Werte von profitorientiertes Unternehmen in internationalem und ungarischem Besitz.....	14

1. Einleitung

Politiker und Historiker datieren Ungarns Weg in die Marktwirtschaft auf die Jahreswende 1989/90. Die früher in sozialistischem Staatseigentum sich befindenden Großunternehmen/Kombinate sind seither entweder abgewickelt oder privatisiert worden – oftmals mit der Abwicklung kurz danach. Parallel dazu wurden zahlreiche KMU-s sowie Großunternehmen von ausländischen Investoren gegründet. Die Summe der FDI (1990-2012) beträgt ca 72 Milliarden EUR, 23% davon kommen von Investoren aus Deutschland. Neben den „Flagschiffen“ wie Audi, Mercedes-Benz, Bosch, Continental ist v.a. der deutsche Mittelstand stark vertreten.

Um sich erfolgreich am Markt zu behaupten und Geschäftsergebnisse zu liefern zu können spielen neben Technologie und Organisationsmethoden (z.B. Lean Management, Agile Manufacturing) sog. Soft-Faktoren wie Unternehmenskultur und Interkulturelles Management eine zunehmende Rolle. Ein Schwerpunkt der Forschung lag dabei in der Recherche, Herausarbeitung und Bewertung der Unterschiede bei Zielen und Werten der ehemaligen staatlichen Unternehmen und der heutigen privatwirtschaftliche organisierten Unternehmen. Besondere Relevanz kommt diesem Thema gerade in Bezug auf die in Ungarn aktuell in Angriff genommene Restrukturierung einiger sensibler Branchen wie Energie, Wasserwirtschaft, Banken- und Finanzsystem, die eine Tendenz zur Verstaatlichung aufweist.

Als Grundgedanke dominiert in der Forschung die skeptische Frage, ob die Periode der vergangenen 25 Jahren ausreichen/ausreichen konnten, um einen umfassenden Change of Mind durchzuführen, bzw. inwieweit und noch immer einige Methoden und Strukturen der aus den Unternehmenskulturen der ehemaligen staatseigenen Großunternehmen weiterexistieren? Falls dem so ist, worauf müssen sich Investoren gefasst machen, was sind die Eckpunkte, die helfen können, ein marktorientiertes Geschäft aufbauen und führen zu können?

Der Autor hat 200 Unternehmen befragt, um folgende These zu untermauern: „Die Ziele und Werte der Unternehmen haben sich geändert, die geänderten Werte unterstützen die neuen Herausforderungen, jedoch besteht noch immer ein signifikanter Unterschied zwischen Unternehmen in ungarischem und ausländischem Eigentum.“

2. Charakterische Eigenschaften der ungarischen Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten des Sozialismus

Wie in anderen ehemaligen Comecon-Staaten war der Begriff „Arbeitslosigkeit“ in Ungarn offiziell nicht bekannt. Der Staatsbürger besaß einen Personalausweis, in den sowohl Arbeitsplatz, als auch Beruf eingetragen werden mussten. Wer bei einer Polizeikontrolle keinen Arbeitsplatz zu nachweisen konnte, musste mit einer Festnahme rechnen.

In 1989, dem Jahr der politisch-wirtschaftlichen Wende sowie auch noch in 1990, als in Ungarn die ersten Parlamentarwahlen im Mehrparteiensystem abgehalten wurden, waren 70% der Arbeiter bei Unternehmen in staatlichem Eigentum beschäftigt, weitere 25% bei Genossenschaften (v.a. in der Landwirtschaft) und nur 5% waren bei Firmen in privatem Besitz angestellt. Das heißt, 95% der betroffenen Unternehmen hatte im privatrechtlichen Sinne keinen wirklichen Eigentümer und statt einer marktwirtschaftlich angepassten Betonung von Profitorientiertheit und Effizienz lag die höchste Priorität noch immer auf der Beschäftigung aller arbeitsfähigen Mitbürger. So leistete man sich – kreditfinanziert – nach wie vor gewaltige personelle Überkapazitäten, und die Gesellschaft, staatl. „Unternehmer“ wie Bürger, gewöhnten sich nicht und akzeptierten nicht die marktwirtschaftlich relevante Auslegung des Begriffs „Arbeitslosigkeit/Arbeitsloser“ auch für inländische Verhältnisse.¹

Dieser Umstand hat sich dann im Laufe der nächsten 16 Jahren zwangsweise stark verändert. In 2005 waren nur noch – oder, je nach Perspektive, noch immer – 30% der Angestellten bei staatlichen Unternehmen beschäftigt. Auch dieser Anteil liegt noch vergleichsweise hoch, hierbei handelt es sich meistens um Großunternehmen wie die Ungarische Staatseisenbahnen MÁV, die 2012 in Insolvenz gegangene staatliche Fluggesellschaft MALÉV, die Ungarische Post sowie zahlreiche Unternehmen im öffentlichen Dienst, hingegen nur sehr wenige Produktionsunternehmen.

¹ Die Begriffe rund um das Thema Arbeitslosigkeit wurden hingegen immer noch in Zusammenhang mit der Kritik an der westlichen Marktwirtschaft und dem kapitalistischen Wirtschaftsmodell verwendet und damit gewissermaßen als dem ungarischen System wesensfremd betrachtet.

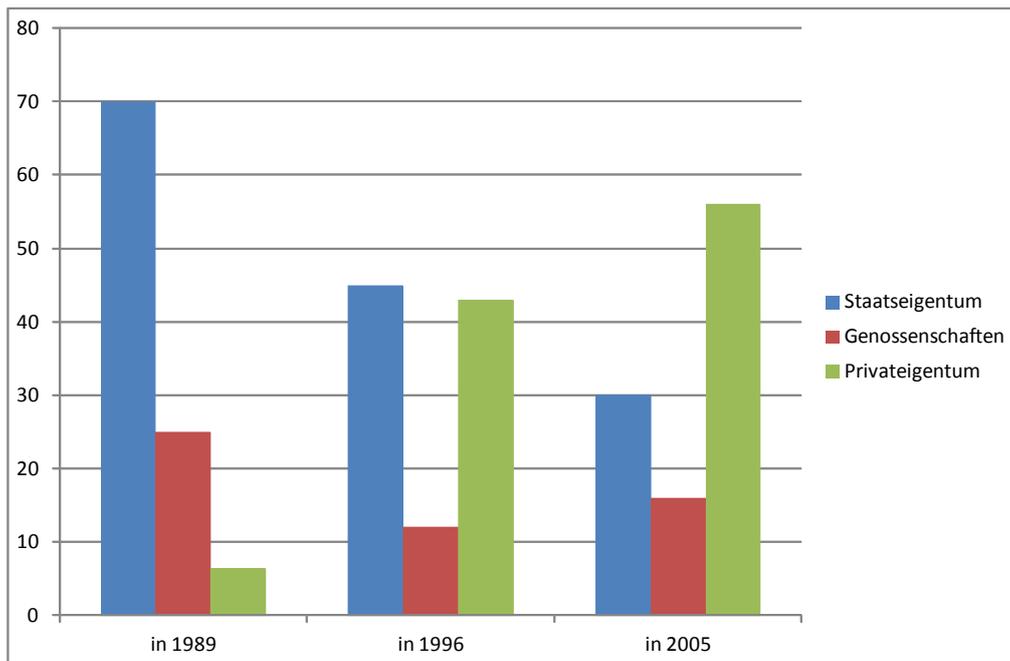


Abb. 1: Anteil der Sektoren in Ungarn im Zeitraum 1989–2005

GDP-anteilig betrachtet zeigen die Veränderungen ein ähnliches Bild. In 1990 hat der Privatsektor 25% des Bruttosozialproduktes erwirtschaftet, 2006 betrug der Anteil dann bereits 80%. Die mit dem Begriff „Arbeitslosigkeit“ zusammenhängenden Begleitumstände als Konsequenz marktwirtschaftlichen Unternehmertums wurden parallel schnell vertraut, von 1,0% im Jahre 1990 stieg sie innerhalb von 5 Jahren auf 10,6% an, in Q1/2014 liegt sie noch immer bei 8,3%.

Im sozialistischen, planwirtschaftlich organisierten System waren auch die Löhne zentral und einheitlich festgelegt, es gab kaum Verhandlungsspielraum zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Als auch ideologisch bewusst bevorzugte Gruppe wurde Arbeitskreis der „Industriellen Arbeiterschaft“ behandelt. „White Collar“-Arbeitskräfte und Führungskräfte – um eine geläufige, heute übliche Bezeichnung zu gebrauchen – waren bewusst nur wenig besser entlohnt als „Blue Collar“-Mitarbeiter. Die Tabelle in Abb. 2 zeigt die Lohnmultiplikatoren, als Basiswert (1,00) ist der jeweilige Durchschnittslohn für ungeschulte Hilfsarbeiter genommen.

Arbeitskreis	1962	1977
Führungskräfte	1,87	1,58
White Collar Mitarbeiter	1,51	1,23
Facharbeiter	1,33	1,16
Angelernte Arbeiter, Operatoren	1,15	1,08
Hilfsarbeiter	1,00	1,00
Arbeiter in der Landwirtschaft	1,06	1,22
Rentner	1,02	1,07

Abb. 2: Unterschiede im Einkommen bezogen auf Arbeitergruppen (Ferge, 1982)

Im Spiegel der relativ geringen Lohnunterschiede innerhalb der Organisation hatten Führungskräfte im Sozialismus eine andere Herausforderung, so wurden staatseigene Betriebe in einer besonderen Struktur geleitet durch:

- I) das jeweilige Management der Einheit, die die direkte Verantwortung für die tägliche Operation trug,
- II) die Staats- und Parteibürokratie, die sich als Vertreter des „Volkseigentums“ positioniert hat,
- III) der paternalistische Führer des Landes, meist in Personalunion auch Vorsitzender der Arbeiterpartei.

In Ungarn lagen die Verhältnisse dabei noch relativ günstig (siehe Abb. 3), auch die Außenwahrnehmung der planwirtschaftlichen Volkswirtschaft Ungarns im Westen als „lustigste Baracke Osteuropas“ oder „Gulasch-Kommunismus“ scheinen das zu bestätigen, immerhin waren mit einigen Ausnahmen unter Rákosi in den frühen 50er Jahren oder kurz nach dem Ungarn-aufstand 1956 das marxistische Grundmodell einer Volkswirtschaft, das stalinistische Staatsmodell, der Einfluss des jeweiligen Parteivorsitzenden verhältnismäßig geringer als in anderen Comecon-Staaten.

A) Grundprinzip		
Paternalistischer Führer	Partei- und Staatsbürokratie	Unternehmensleitung

B) Stalinistisches Modell		
Paternalistischer Führer	Partei- und Staatsbürokratie	Unternehmensleitung

C) Ungarisch–Tschechisch–Polnisches Modell		
Paternalistischer Führer	Partei- und Staatsbürokratie	Unternehmensleitung

Abb. 3: Modell der sozialistischen Führung von Unternehmen (Mihályi, 2010)

3. Forschungsstand

Im Rahmen einer nicht-empirischen Umfrage mit Hilfe eines anonymisierten On-line-Fragebogens ließ der Autor Mitarbeiter von verschiedenen ungarischen KMU-s befragen hinsichtlich des recherchierten Hauptthemas befragen: „Die Änderung von Unternehmenszielen und Unternehmenswerten in damaligen sozialistischen Unternehmen und in heutigen privatwirtschaftlichen Unternehmen“.

3.1. Hypothesen:

I) Die Ziele und Werte des Unternehmen haben sich geändert, und neue Ziele werden von neuen Werten unterstützt.

II) Es gibt signifikante Unterschiede in Wertesystem zwischen multinationalen Firmen und Firmen in ungarischem Eigentum.

Hierzu wurden 184 eingegangene Antworten ausgewertet. 73% repräsentieren internationale Unternehmen, 23% ungarische Privatunternehmen, 3,8% Unternehmen in staatlichem Eigentum. Unternehmen in Staatseigentum wurden nicht berücksichtigt. Die internationalen Firmen sind in deutschem (43%), amerikanischem (20%), skandinawischem (11,8%), und französischem (11,2%) Eigentum. Firmen aus anderen Herkunftsländern sind in der Umfrage im einstelligen Bereich repräsentiert.

3.2. Ziele des Unternehmens

9 Kategorien standen zur Auswahl. Da aber die ehemaligen sozialistischen Unternehmen eine klare Zielstruktur hatten, wurden nur drei mögliche Alternativen ausgewählt:

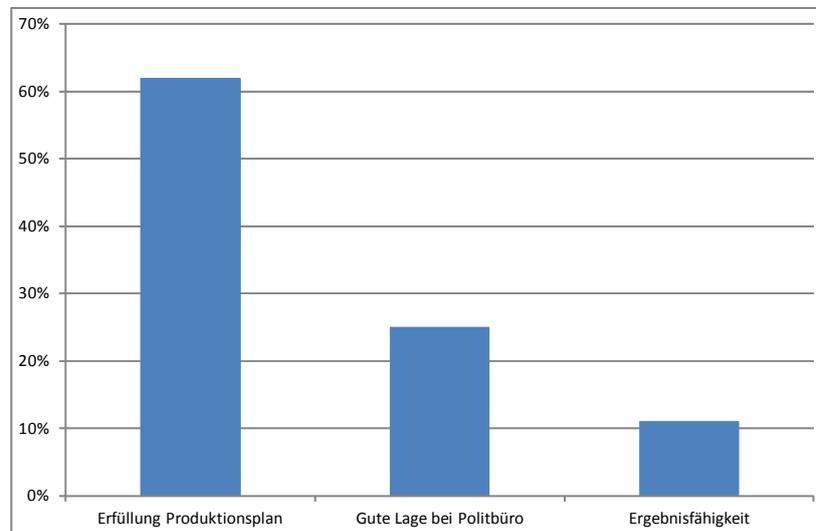


Abb. 4: TOP 3-Ziele der staatlichen Unternehmen

Fast Zweidrittel der Befragten sieht als Nr 1-Ziel die Produktionsplanerfüllung im Fokus, ein Viertel gewichtet den Faktor am stärksten, dass das Unternehmen bei der politischen Führung einen guten Stand hat, 11% halten die Ergebnisfähigkeit der sozialistischen Unternehmen für am Wichtigsten. Erfüllung des Produktionsplans als höchste Priorität ist aus der Stimmung der Zeit abzuleiten mit ihrer Dominanz der Begriffe „Planzahlen“, „Planerfüllung“, „Planübererfüllung“. Deswegen waren viele ehemalige Comecon-Produkte qualitätsmäßig zumindestens fraglich. Am Ende einer Periode (Quartal, Jahr) wurden alle Rückstände ohne Rücksicht auf Kosten und Ergebnis abgebaut, um den Plan realisieren zu können und eine Strafe zu vermeiden, in besseren Fällen dann die Prämie zu verdienen.

Das zweitwichtigste Ziel, der gute Stand beim Politbüro, ist mit der Managementstruktur zu erklären (siehe Abb. 3). Da Karriere und Position des Betriebsleiters stark von politischen Entscheidungsträgern abhängig waren – so hatte bis 1985 die Sozialistische Partei MSZMP ein Vetorecht bei der Auswahl von Führungskräften – musste der Werksleiter sowohl im eigenen Interesse (Karriereplanung), als auch im Interesse des Werkes und seiner Mitarbeiter gute, konstruktive Kontakte zu Politikern und Funktionären im Politbüro pflegen.

Ergebnissfähigkeit spielt an dritter Stelle ebenfalls noch eine Rolle. 70% der Produkte hatten einen zentral festgelegten Verkaufspreis, über eine Gewinnspanne konnte man eigentlich nur bei den restlichen 30% reden. Nach der Wirtschaftsreform von 1968 hatten Betriebe die Möglichkeit, Gewinne relativ frei zu verwenden, jedoch im Rahmen staatlich vorgegebener Verwendungszwecke.

Bei der Analyse der Ziele heutiger Privatunternehmen lassen sich – wie erwartet – veränderte Zielstrukturen erkennen.

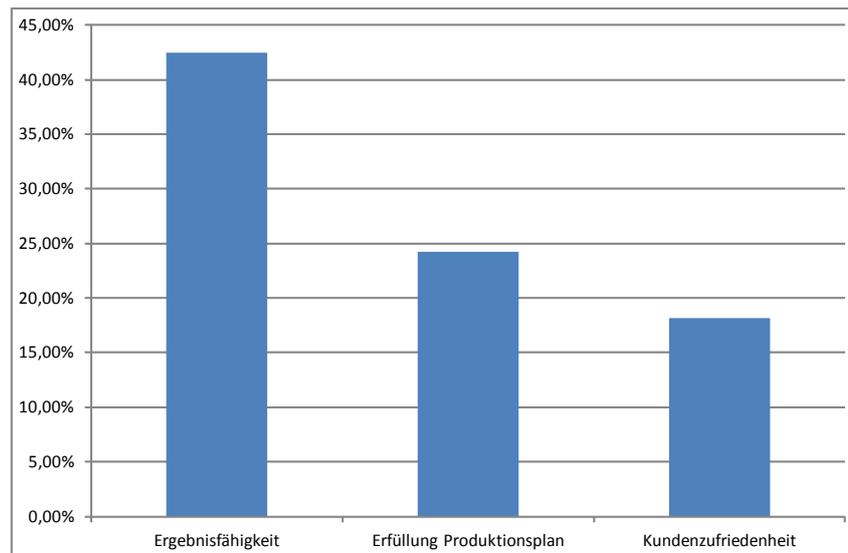


Abb. 5: TOP 3-Ziele der profitorientierten Unternehmen

Ergebnisfähigkeit als oberste Priorität war durchaus zu erwarten – und hier handelt es sich um ein marktwirtschaftliches Ergebnis, nicht im gleichen Sinne wie im Falle der sozialistischen Unternehmen beschrieben. Im Ranking der Befragten an zweiter Stelle folgt die Erfüllung des Produktionsplan, mit interessanten Vergleichen zu den Zielen bei sozialistischen Unternehmen. Geht es um die gleiche Zielsetzung, oder als wichtige KPI eines Produktionsunternehmens, wir logischerweise vorne in der Zielstruktur nominiert. Später bei Analyse der Werte werden wir den hohen Anteil der mit ergebnisorientierter Operation zusammenhängende Werte sehen, deshalb neige dazu, Produktionsplanerfüllung als Ziel als einfach messbares parameter zu betrachten.

Fast ein Fünftel der Befragten hält Kundenzufriedenheit für das wichtigste Ziel. Den Begriff „Kunde“ sollten und mussten Ungarn und die anderen Comecon-Volkswirtschaften nach der Wende schnell – und neu – lernen. Da es in der staatlichen Planwirtschaft keine Ausrichtung auf existierende Kundenwünsche gab (Ausnahme: Konsum-Geschäfte, in denen es für Privilegierte des Parteiapparats Westwaren gab), der (Massen)Kunde vollständig vom aktuell zur Verfügung stehenden Produktangebot abhängig war, gab es auch kein Kundenverständnis, ja der Käufer selbst definierte sich nicht im Sinne eines Kundenanspruchs. Dieser existenzielle Wandel in der Einstellung zum Käufer – weg vom Konsumenten der sozialistischen Planwirtschaft, hin zum selbstbestimmten, Menge, Preis und Qualität der angebotenen Waren steuernden Kunden nach unserem westlichen Verständnis – ist das Entscheidende.

Es sollte nicht verwundern, dass dieser Change of Mind bei Unternehmen mit multinationalem Hintergrund durchwegs gelungen ist, wohingegen kleine Familienbetriebe oder Betriebe im Staatseigentum noch Schwierigkeiten mit einer zeitgemäßen Auslegung des Begriffs „Kunde“ haben, und auch die Anpassung des behördlichen Umgangs mit dem Bürger als Kunde, so bspw. in Arbeitsämtern, die Adaptierung von Bürgernähe und

Kundenfreundlichkeit in Folge der Umsetzung von EU-Richtlinien, weist noch Verbesserungspotenzial auf.

3.3. Unternehmenswerte

Zweiter wichtige Forschungsbereich war die Änderung von Unternehmenswerten. Die Angefragten sollten aus einer 19stelliger Liste die meist betreffenden Werte des Arbeitgebers auswählen, und aus Erinnerung die „damaligen“ Werte. Nach einer Gruppierung der Wertkategorien ergibt sich folgendes Bild:

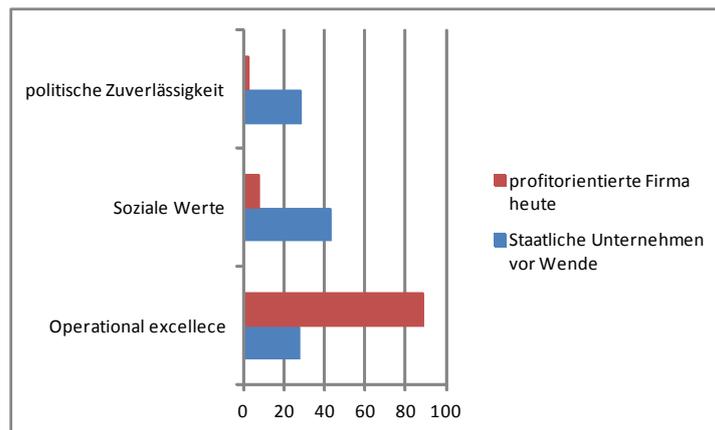


Abb. 6: Wertcluster von sozialistischen und profitorientierten Unternehmen

Laut Umfrage verfügen profitorientierte Unternehmen über ein extrem auf Business/Operational Excellence ausgespitztes Wertesystem (89%), soziale Werte werden von nur rund 10% der Befragten genannt. Werte für politische Zuverlässigkeit/Political Correctness spielten bei den Befragten fñur eine untergeordnete Rolle. Die 3 Kategorien schienen für die Umfrageteilnehmer viel ausgeglichener gewesen zu sein bei den Unternehmen in der Vorwendezeit, soziale Werte waren überwiegend wichtig (43%), Werte wie Politische Zuverlässigkeit und Operational Excellence waren mit 28-28% vertreten.

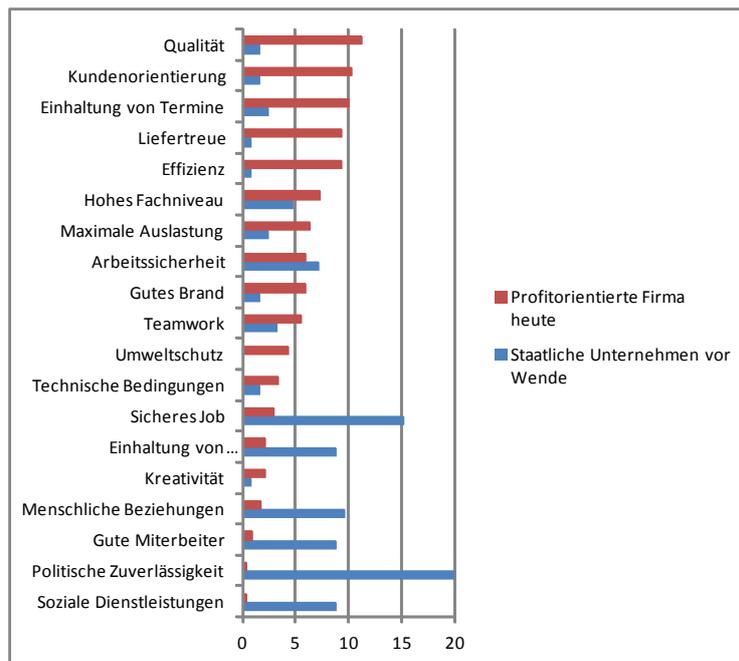


Abb.7: Werte-Ranking bei sozialistischen und profitorientierten Unternehmen

Im Rahmen der Analyse zu diesem Punkt ist es sicherlich sehr interessant, wie die 19 möglichen Antwortkategorien vor der Clusterbildung ausgewählt wurden. Abb. 7. zeigt die originalen Messwerte, die Reihenfolge spiegelt die Prioritätsliste bei heutigen Privatunternehmen.

Auf Grund der Auswertung der vorliegenden, nicht-empirischen Ergebnisse über die Ziele und Werte der Unternehmen kann die Hypothese I bestätigt werden, d.h. die Ziele haben sich wirklich verändert und die Werte des Unternehmens unterstützen diese neuen Ziele.

Um über die Hypothese II eine Aussage geben zu können, wurden die Werte in zwei Gruppen getrennt analysiert: Werte für multinationale Unternehmen und Werte für Unternehmen in ungarischem Besitz.

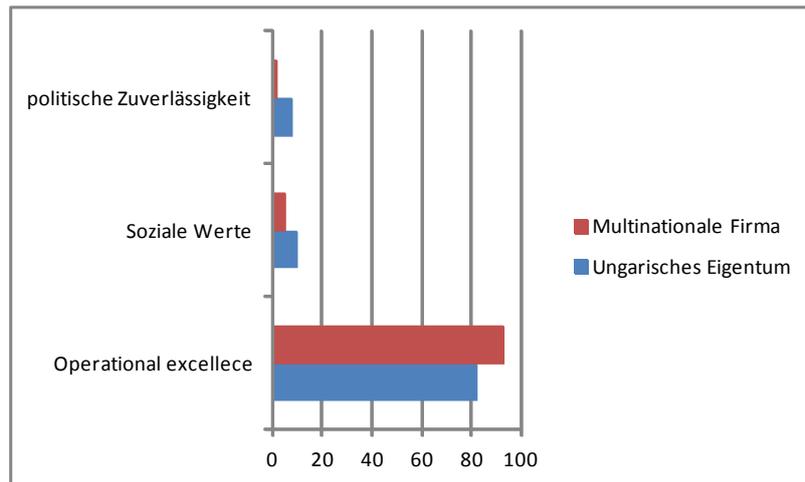


Abb. 8: Unterschiede der Werte von profitorientierten Unternehmen in multinationalem und ungarischem Besitz

Zwar sind Unterschiede zwischen den zwei untersuchten Gruppen feststellbar, aber diese fallen bei Weitem nicht so stark aus, als dass ohne weitere empirische Untersuchungen und statistische Erhebungen die Aussage aus Hypothese II grundsätzlich bestätigt werden könnte.

Dies lässt auf eine weitere Adaptierung und nachhaltigen Stabilisierung der ungarischen Unternehmenskultur(en) bzw. in Ungarn tätiger multinationaler Unternehmen hoffen und eröffnet beruhigende Perspektiven für Investoren.

4. Fazit

Im Zuge der politischen und wirtschaftlichen Wende 1989/90 haben sich Unternehmen und Unternehmenskultur(en) natürlich nachhaltig verändert. Profitorientierte Unternehmen arbeiten nach Zielstrukturen, die Effizienz, Kundenzufriedenheit, Ergebnisfähigkeit beeinflussen, und das entsprechende Wertesystem, einschließlich Legal Compliance und Corporate Philosophy, unterstützt diese Ziele.

Als interessantes (Neben)Ergebnis der Untersuchung kann gewertet werden, dass die sozialen Werte unterrepräsentiert sind, besonders dann, wenn wir die Statements der Unternehmen zu Themen wie Mission oder Vision mit diesem Ergebnis vergleichen. Bei fast allen Unternehmen können wir in den Deklarationen zu mitarbeiterorientierten Zielen Aussagen finden wie z.B. „Mensch im Mittelpunkt“, „Unser bestes Kapital ist unser Mitarbeiter“, etc. finden. Entgegen dieser plakativen Betonung lassen jedoch die Rückmeldungen der befragten Mitarbeiter in diesem Punkt zumindest partiell andere Interpretationen zu, deuten eine Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der Unternehmen und des Managements und der gelebten, mitarbeiterbezogenen Werte an.

Es ist eine lohnende, im Rahmen dieses Aufsatzes nicht mehr zu leistende Aufgabe, zu erörtern, ob es sich hierbei nur um unbewusste, unbeabsichtigte Kommunikationsunterschiede handelt, wenn Mitarbeiter und Arbeitgeber unter sozialen Werten nicht (mehr) dasselbe verstehen, oder ob sich dahinter evtl. eine bewusste, unternehmensunabhängige Strategie innerhalb marktwirtschaftlicher Paradigmen handelt, die Diskrepanz zwischen deklarierten Inhalten und Lebenswirklichkeit zu verwischen.

Literaturverzeichnis

Ferge, Zs. (1982) Reproduktion und Gesellschaftspolitik; Verlag für Ökonomie und Jura, Budapest

Jarjabka, Á. (2008) Ist die Vergangenheit der staatlichen Unternehmen in Kultur der Gegenwart zu finden?; Marketing & Menedzsment XLVII/3 pp39.49.

Kovács Z. (2001) Einblick in die Geschichte des ungarischen Lean Management; <http://lean.org.hu/knowledge/leih-articles/31/> 2013-03-03

Laky, T.(1999) Wirkungen der Privatisierung auf den Arbeitsmarkt; Budapest, ÁPV Rt.

Mihályi, P (2003) Motivation der Führungskräfte im Sozialismus und in Marktwirtschaft –alte und neue Erfahrungen; Közgazdasági Szemle, L. pp 428-449

Mihályi, P. (2010) Enzyklopedie der ungarischen Privatisierung; Verlag von Pannon Universität - MTA Wirtschaftsinstitut, Budapest,

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Universität der Bundeswehr München

Institut für Organisationskommunikation

Werner-Heisenberg-Weg 39

D-85577 Neubiberg

Fon: +49 (0)89 / 6004-3128

Fax: +49 (0)89 / 6004-2252

E-Mail: carsten.rennhak@unibw.de

Internet: www.unibw.de/bw/institute/organisationskommunikation

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Institut für Marketing, Marktforschung & Kommunikation

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-kfru.de

Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Lifecycle –
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*
Lessons from Sports:
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*
Empirische Untersuchung zum Image der
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*
Product Placement am Beispiel des Kinofilms
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*
Emotional Branding in der Automobilindustrie –
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*
The Importance of mutual beneficial Relationships
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*
Looking at Sports –
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
Ambush Marketing im Rahmen der
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*
Ethno-Marketing
- 2011 - 8** *Shireen Stengel / Carsten Rennhak:*
Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze
- 2011 - 9** *Clarissa Müller / Holger Benad / Carsten Rennhak:*
E-Mobility – Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und
mögliche Geschäftsmodelle
- 2011 - 10** *Carsten Schulze / Carsten Rennhak:*
Kommunikationspolitische Besonderheiten regulierter Märkte
- 2011 - 11** *Sarina Rehme / Carsten Rennhak:*
Marketing and Sales – successful peace-keeping
- 2011 - 12** *Gerd Nufer / Rainer Hirt:*
Audio Branding meets Ambush Marketing

2011 - 13 *Peter Kleine-Möllhoff / Martin Haußmann / Michael Holzhausen / Tobias Lehr / Mandy Steinbrück:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Mensa, Sporthalle, Aula, Containergebäude 20, Kindertagesstätte

2011 - 14 *Peter Kleine-Möllhoff / Manuel Kölz / Jens Krech / Ulf Lindner / Boris Stassen:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Betriebshalle, Vorlesungsgebäude Textil & Design, Hochschulservicezentrum

2011 - 15 *Peter Kleine-Möllhoff / Svenja Gerstenberger / Junghan Gunawan / Michael Schneider / Bernhard Weisser:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, Betriebswirtschaft, Chemie, Wirtschaftsingenieurwesen

- 2012 - 1** *Gerd Nufer / Aline Kern:*
Sensation Marketing
- 2012 - 2** *Gerd Nufer / Matthias Graf:*
Kundenbewertung
- 2012 - 3** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Frank Beilard /
Mohammed Esmail / Martina Knöll:*
Die Batterie als Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität
der Zukunft. Herausforderungen – Potentiale – Ausblick
- 2012 - 4** *Miriam Linder / Carsten Rennhak:*
Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland
- 2012 - 5** *Gerd Nufer / Vanessa Ambacher:*
Eye Tracking als Instrument der Werbeerfolgskontrolle
- 2012 - 6** *Gerd Nufer / Catrina Heider:*
Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern –
eine empirische Untersuchung
- 2012 - 7** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Marina Bruttel /
Aron Leitmannstetter / Mourad Ouaid / Stefan Will:*
Infrastrukturelle Aspekte der Elektromobilität von morgen

- 2013 - 1** *Patrick Bieg / Carsten Rennhak / Holger Benad:*
*Strategien zur Implementierung von alternativen Antriebskonzepten
in China*
- 2013 - 2** *Holger Benad / Martin Bode / Andreas Hack / Peter Kleine-Möllhoff /
Hanna Wagner:*
*Developing a potential business model for the automotive and
the energy industry*
- 2013 - 3** *Gerd Nufer / Sabrina Bohnacker:*
Marken- und Produktrelaunch –
Charakterisierung und Analyse von Praxisbeispielen

2014 - 1 *Köllnberger, Jan / Sander, Christian / Wiederkehr, Viktor /
Rottenaicher Stefan / Rennhak, Carsten:*
Ergebnisse einer Marktstudie zur Kundenbindung im Retail Banking

2014 - 2 *Emil Nyerki:*
Wende in der Politik – Wende in der Unternehmenskultur?

ISSN 1863-0316