

# Fokus

# FORSCHUNG

Das Wissenschaftsmagazin  
der HWR Berlin

---

## 2018

---

**FindMyBike**  
**Gestohlene Fahrräder orten**  
Seite 04

---

**Der Fehler liegt im System**  
**Was gegen die Ursachen globaler**  
**Finanz- und Wirtschaftskrisen**  
**getan werden kann**  
Seite 08

---

**Treuer Kunde gesucht**  
**Strategien für einen effektiveren**  
**Online-Handel**  
Seite 13

---

**Meine Firma. Mein Mitarbeiter.**  
**Mein Nachfolger?**  
Seite 18



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

## Inhalt

01 Editorial

02 Zahlen & Fakten

04

### FindMyBike

Gestohlene Fahrräder  
orten

Förderung: Institut für Angewandte  
Forschung Berlin (IFAF)



08

### Der Fehler liegt im System

Was gegen die Ursachen globaler  
Finanz- und Wirtschaftskrisen  
getan werden kann

Förderung: 7. Forschungs-Rahmenprogramm  
der Europäischen Kommission



13

### Treuer Kunde gesucht

Strategien für einen  
effektiveren Online-Handel

Förderung: Institut für Angewandte  
Forschung Berlin (IFAF)



18

### Meine Firma. Mein Mitarbeiter. Mein Nachfolger?

Förderung: Bundesministerium  
für Wirtschaft und Energie



11 Kommentar

»Das ZVG auf dem Prüfstand«  
von Heiko Maas

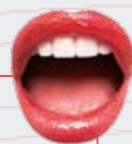
16 Interview

»Ich bin sehr optimistisch.  
Die Forschung an der HWR Berlin  
entwickelt sich gut.«  
mit Prof. Dr. Tim Lohse

21

### 3 Fragen an ... Prof. Dr. Marianne Egger de Campo Über DISK oder die Sprache der Behörden

Förderung: Institut für Angewandte  
Forschung Berlin (IFAF)



Bitte beachten Sie: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

# Liebe Leserinnen und Leser,

01

herzlich willkommen zur ersten Ausgabe von **Fokus FORSCHUNG!**

Mit diesem Heft wollen wir Ihnen Einblicke in die interessante Forschungslandschaft an der HWR Berlin geben. Die Themen schlagen dabei einen weiten Bogen, um ganz bewusst die Vielfalt der HWR Berlin und ihre Praxisnähe darzustellen. Damit wollen wir Ihre Neugierde wecken, bei Forschung und Transfer unserer Hochschule einmal näher hinzuschauen. Wie innovativ praxisnahe Forschung an der HWR Berlin dabei sein kann, erfahren Sie bei der Lektüre dieses Heftes.

**Fokus FORSCHUNG** markiert zugleich den Startpunkt in eine neue Zeit mit deutlich verbesserten Forschungsbedingungen an der HWR Berlin und interessanten Qualifizierungspfaden für unsere Absolvent\*innen. Mit dem neuen Hochschulvertrag wird das Land Berlin seinen Fachhochschulen zum ersten Mal einen akademischen Mittelbau zur Verfügung stellen. Die HWR Berlin hat dazu ein Konzept zur Qualifizierung (insbes. Promotionen), Forschungsförderung (v. a. zur Drittmittelinwerbung) sowie Unterstützung des Wissenschaftsmanagements und der Lehre vorgelegt.

Eckpfeiler dieser neuen Möglichkeiten sollen Promotionskooperationen zwischen Berliner Universitäten und Fachhochschulen sein, zum Beispiel gemeinsame Graduiertenkollegs. Promotionsprojekte mit Partnerhochschulen außerhalb Berlins sind ebenso möglich. Das Zentralreferat Forschungsförderung steht dabei allen Interessierten als Ansprechpartner für ihre Fragen rund um Promotionsprojekte, Planung und Beantragung von Forschungsmitteln oder Ähnlichem zur Verfügung.

Tauchen Sie nun also ein in die erste Ausgabe von **Fokus FORSCHUNG** und genießen Sie unser neues Informationsformat zu Forschung und Transfer an der HWR Berlin!

Herzlichst Ihr

Harald Gleißner

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen für ihre Beiträge und der Agentur NORDSONNE IDENTITY für die Begleitung bei der Erstellung des Heftes.

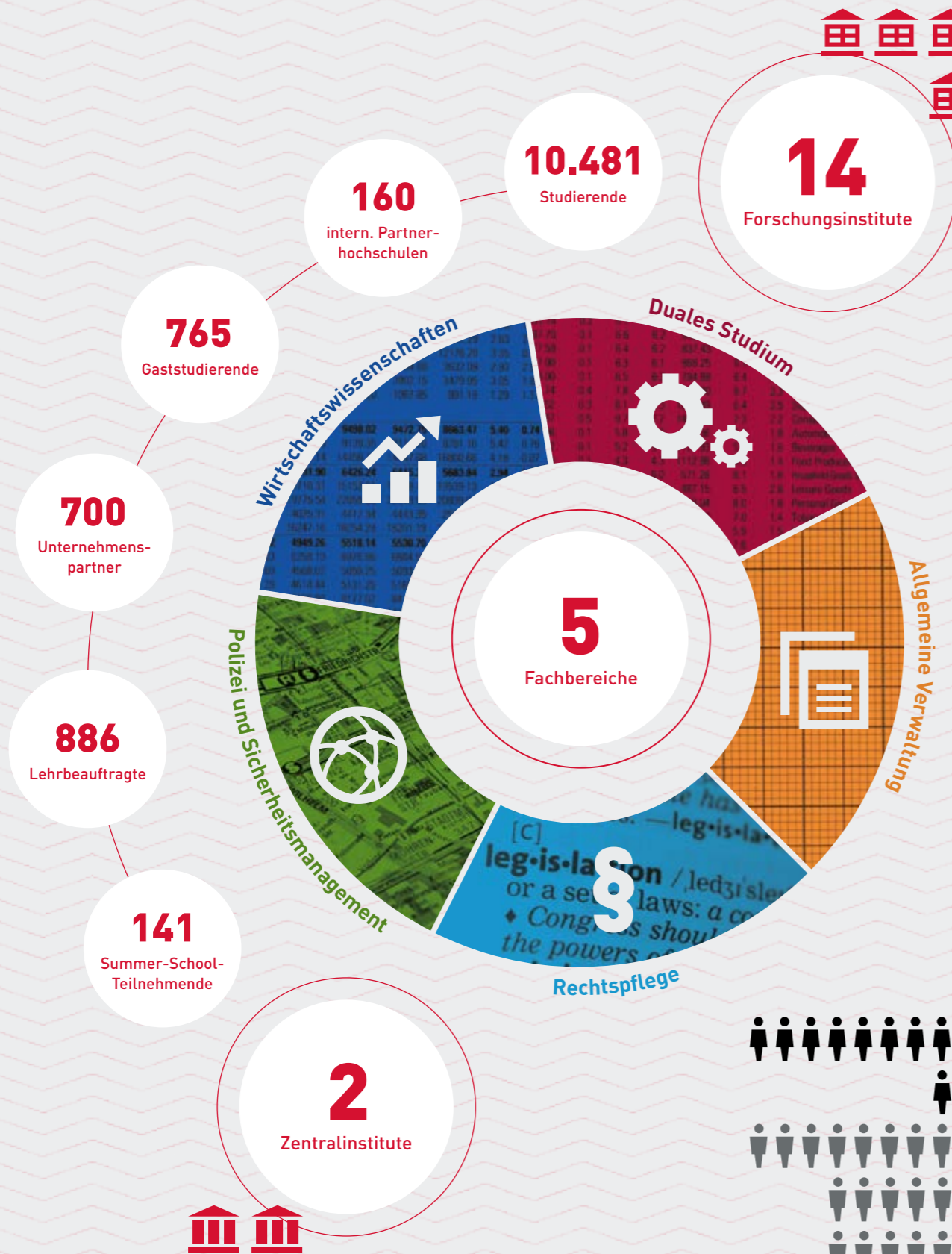
→ [hwr-berlin.de/forschung](http://hwr-berlin.de/forschung)

Editorial

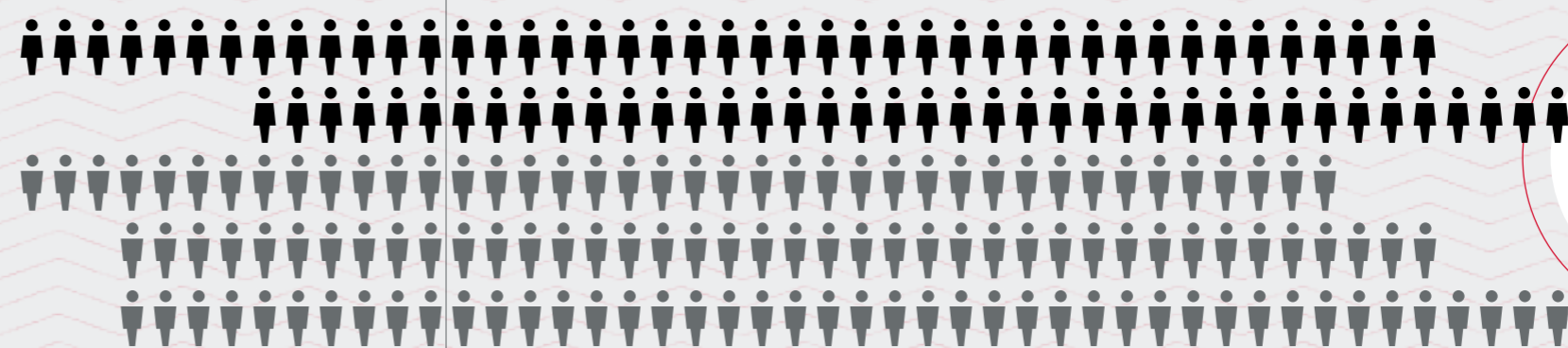
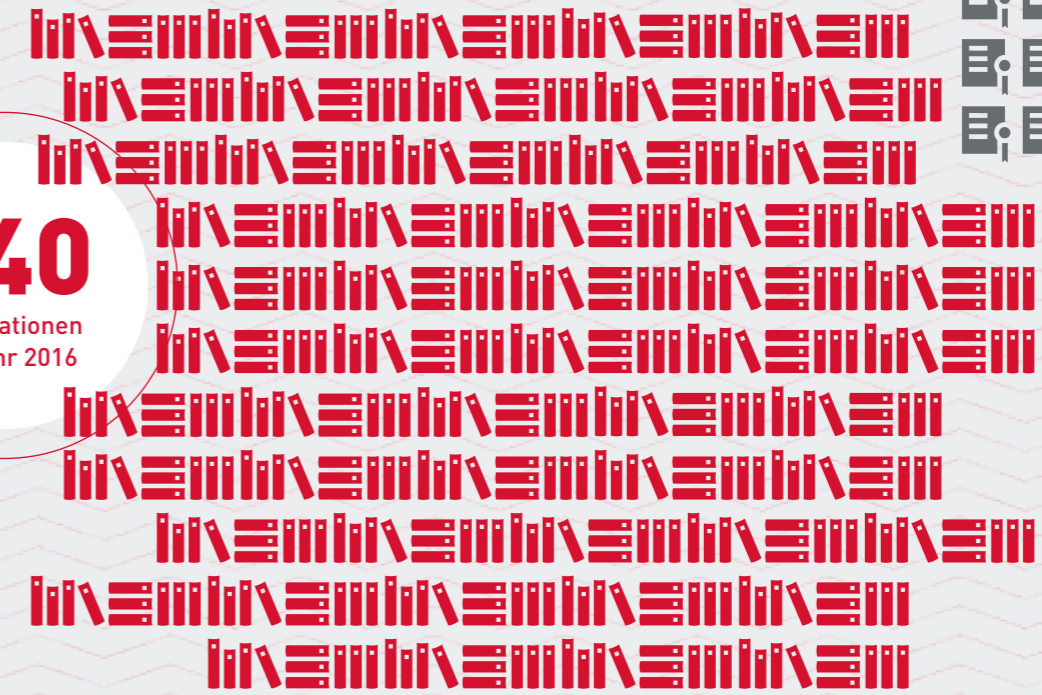




Zahlen & Fakten



- BA** 24 Bachelorstudiengänge
- MA** 14 konsekutive Masterstudiengänge
- DIPL** 2 Diplomstudiengänge
- ↗** 13 Weiterbildungsprogramme





# Find My Bike

## Gestohlene Fahrräder orten

Jan Fährmann / Prof. Dr. Hartmut Aden



## Fahrrad weg?

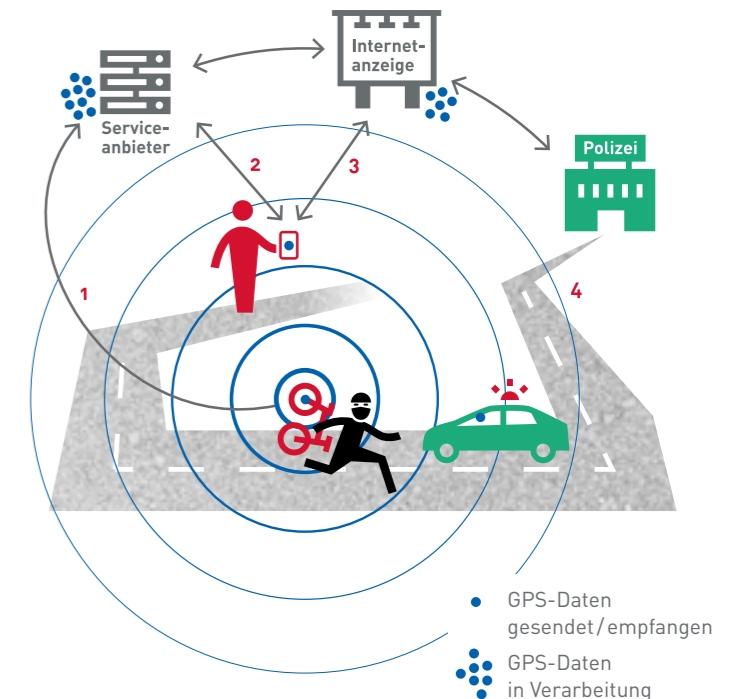
Die Zahl der Diebstähle in deutschen Großstädten erreicht immer neue Rekordwerte. Die Aufklärungsquote ist dagegen rekordverdächtig gering. FindMyBike zeigt Wege auf, gestohlene Räder per GPS zu orten und sicherzustellen.

**F**ahrräder sind heute in Großstädten wie Berlin Teil eines modernen Mobilitätskonzepts. 32.244 Räder wurden 2015 allein in Berlin als gestohlen gemeldet. Fünf Jahre zuvor waren es »nur« 19.942 Anzeigen. Das Problem: Die Täter\*innen hinterlassen in der Regel kaum Spuren, sodass die Polizei kaum oder gar nicht ermitteln kann. Eine Anzeige endet daher in den allermeisten Fällen mit routinemäßiger Abarbeitung.

Ärgerlich: Selbst Fahrräder mit eingebauter Tracking-technik kann die Polizei häufig nicht orten, weil es den Beamten an der nötigen mobilen Technikausstattung fehlt. Um die Nutzung von GPS-Daten bei der polizeilichen Arbeit zu ermöglichen, werden im Rahmen dieses Projekts in einem interdisziplinären rechtlich-verwaltungswissenschaftlichen und informationstechnischen Ansatz Lösungen entwickelt, die das Auffinden gestohlener Fahrräder mithilfe von GPS-Ortung erleichtern können.

### GPS-Daten für die Polizei nutzbar machen

Die Abbildung zeigt, wie der Fahrrad-Tracking-Service künftig von der Polizei genutzt werden könnte. Die Übertragungswege der GPS-Fahrraddaten sind dabei blau gekennzeichnet. Fahrraddiebstahl-Geschädigte (Flottenbetreiber oder Privatpersonen) übermitteln ihre Anzeige per Internetformular an die Polizei, die einen permanenten Zugriff auf die Daten haben muss. →



- 1 Übertragung der GPS-Daten an den Serviceanbieter
- 2 Diebstahlmeldung und Übertragung der Daten an den Bestohlenen
- 3 Anzeigeerstellung durch den Bestohlenen und (ggf. Veranlassung) Übertragung der Daten an die Polizei
- 4 Übertragung der Daten an mobile Einsatzkräfte

Quelle: HWR Berlin Aden Grafik Credits: »Entwurf: M. Gebler«



»Durch diesen zeitnahen Zugriff auf die aktuellen Standortdaten wird die Polizei technisch unterstützt, das Fahrrad zu finden und Diebe und/oder Hehler zu ermitteln.«

06

Auch sollen die GPS-Daten automatisch an die Ermittler gesendet werden, wenn das Fahrrad bewegt wird. Durch diesen zeitnahen Zugriff auf die aktuellen Standortdaten wird die Polizei technisch unterstützt, das Fahrrad zu finden und Diebe und/oder Hehler zu ermitteln. Damit Datensicherheit und Datenschutz gewährleistet sind, muss der oder die Eigentümer\*in dem polizeilichen Zugriff vorher zustimmen. Die GPS-Daten müssen datenschutzkonform gespeichert und genutzt werden.

**Konkreter Schritt: IT-Schnittstelle installieren**

Am Ende der Projektlaufzeit soll eine rechts- und datenschutzkonforme offene IT-Schnittstelle für die Übertragung von Trackingdaten von Fahrrädern an Polizeidienststellen zur Verfügung stehen. Hierzu werden Konzepte und am Beispiel der Polizei Berlin Software-Prototypen entwickelt, die eine rechtlich und technisch sichere Verarbeitung von Trackingdaten bei der Polizei ermöglichen. Zudem sollen Flottenbetreiber und Privatpersonen die offene Schnittstelle nutzen können, um ihre Daten sicher und nur im erforderlichen Umfang zu übertragen.



**Prof. Dr. Hartmut Aden** ist Professor für Öffentliches Recht, Europarecht, Politik- und Verwaltungswissenschaft an der HWR Berlin (Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement) und stv. Direktor des FÖPS Berlin.

**Projekt FindMyBike**

Forschungszusammenarbeit des FÖPS mit der Berliner Polizei und Wirtschaft.

Von April 2017 bis März 2019 läuft das vom Institut für Angewandte Forschung Berlin (IFAF) geförderte Projekt FindMyBike (Langtitel: Rechtliche und technische Konzepte für die Übertragung von zeitbasierten Geodaten zur Aufklärung von Fahrrad-diebstählen).

Das Projekt wird vom FÖPS Berlin (Prof. Dr. Hartmut Aden) zusammen mit der Beuth Hochschule für Technik Berlin (Prof. Dr. Gudrun Görlitz) in Zusammenarbeit mit der Berliner Firma noa Technologies und dem Landeskriminalamt Berlin durchgeführt.

Gefördert durch

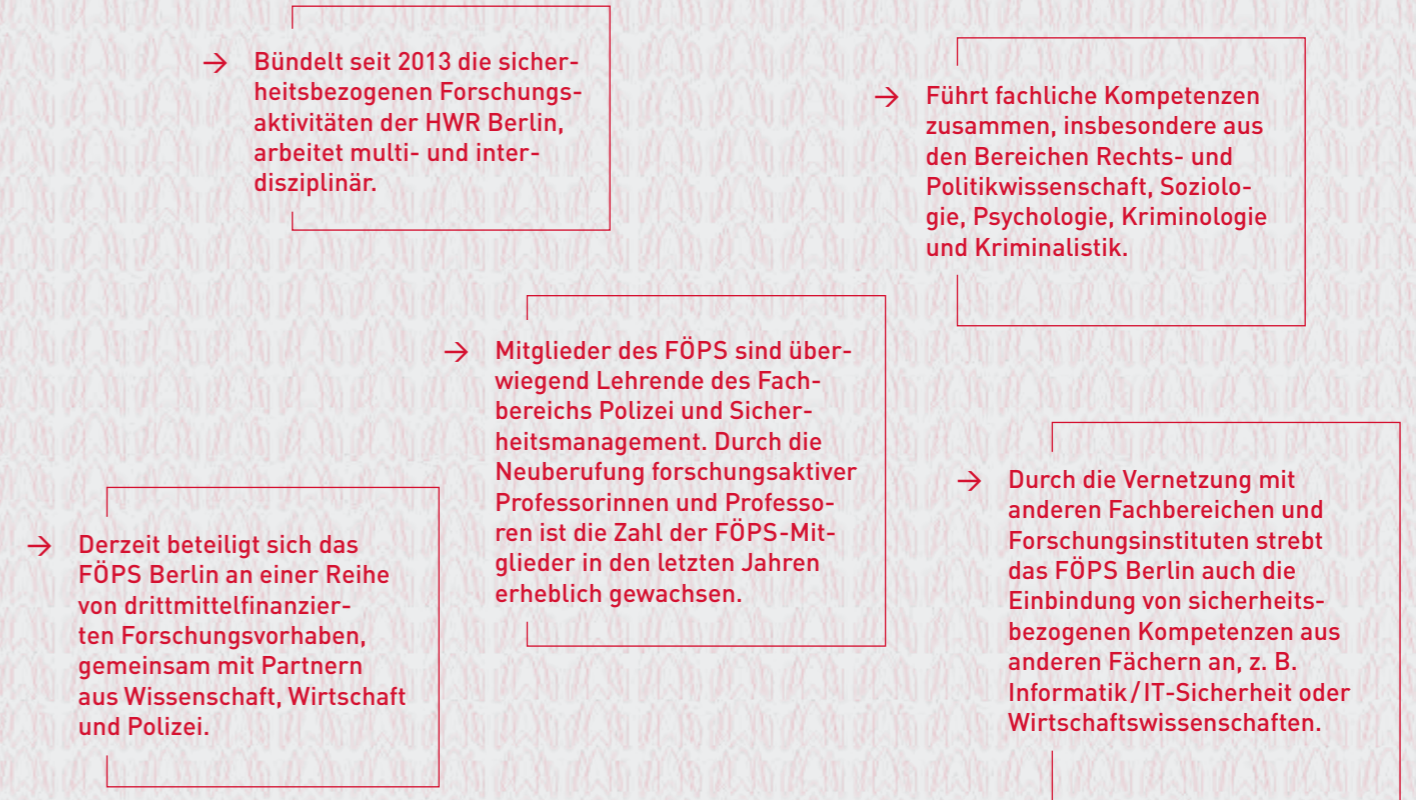


→ [projekt.beuth-hochschule.de/findmybike](http://projekt.beuth-hochschule.de/findmybike)

**Jan Fährmann** ist seit Anfang 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter am FÖPS Berlin im Projekt FindMyBike. Er ist Volljurist und steht kurz vor dem Abschluss seiner juristisch-kriminologischen Promotion.

**Das Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit (FÖPS Berlin)**

07



**Aktuelle Forschungsvorhaben**

<p><b>AMBOS</b> </p> <p><b>Abwehr von unbemannten Flugobjekten für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben</b></p> <p>Gefördert durch Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)</p> <p>Leitung des FÖPS-Beitrags Prof. Dr. Clemens Arzt</p>	<p><b>DURCHBLICK</b> </p> <p><b>Detektion unterschiedlicher unkonventioneller Spreng- und Brandvorrichtungen mittels intelligenter analytischer Sensorik</b></p> <p>Gefördert durch Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)</p> <p>Leitung des FÖPS-Beitrags Prof. Dr. Clemens Arzt</p>	<p><b>EMRAH</b> </p> <p><b>Entwicklung von Materialien zur Reduktion feindseliger Attributionen bei Heranwachsenden</b></p> <p>Gefördert durch Landeskommision Berlin gegen Gewalt</p> <p>Leitung Prof. Dr. Janine Neuhaus</p>
---	---	---

**Weitere laufende Projekte** beschäftigen sich mit Themen wie der Personalauswahl durch die Polizei oder Rechtsfragen der Fahrzeugautomatisierung. Projekte zu weiteren Themen werden im Laufe des Jahres 2018 starten.

→ [foeps-berlin.org](http://foeps-berlin.org)



# Der Fehler liegt im System

Was gegen die Ursachen globaler Finanz- und Wirtschaftskrisen getan werden kann

Prof. Dr. Eckhard Hein

Die Hauptursachen der tiefen Finanz- und Wirtschaftskrise 2007–2009 waren der entfesselte Handel mit unkontrollierbaren Finanzprodukten, zunehmende Einkommensungleichheiten sowie hohe globale Leistungsbilanzungleichgewichte. Doch wie konnte es soweit kommen? Das Projekt FESSUD hat untersucht, wie sich die »Finanzialisierung«, d. h. die wachsende Bedeutung des Finanzsystems, der Finanzmärkte und der Akteure auf diesen Märkten, seit den 1980er Jahren auf Wirtschaft und Gesellschaft ausgewirkt hat.

## Folgen der Finanzialisierung vor der Krise

Unter den Bedingungen von steigender Finanzialisierung haben sich gravierende gesamtwirtschaftliche Veränderungen in den untersuchten Ländern ergeben. Zunächst haben die Finanzialisierungsprozesse zu einem Rückgang der Lohnquote und einem Anstieg der Gewinnquote sowie zu steigender Einkommensungleichheit beigetragen. Hierdurch wurde der aus Einkommen finanzierbare Konsum geschwächt. Ein Anstieg der Shareholder-Value-Orientierung in Kapitalgesellschaften hat zudem die Investitionen in Realkapital zugunsten von Finanzinvestitionen reduziert.

## Exportnation Deutschland kann die Folgen der Krise ausgleichen

Eine hierdurch implizierte allgemeine Nachfrageschwäche wurde in einigen Ländern durch kreditfinanzierte Konsumausgaben der privaten Haushalte überkompensiert. Diese »schuldengetriebenen privaten Nachfrage- regime«, z. B. in den USA, Großbritannien und Spanien, wurden damit zu den weltweiten Konjunkturlokomotiven vor der Krise und ermöglichten es den »exportgetriebenen merkantilistischen Ländern«, wie z. B. Deutschland, die sich durch Finanzialisierung und Umverteilung abzeichnende Nachfrageschwäche durch steigende Nettoexporte teilweise zu kompensieren.

Der Prozess der Finanzialisierung war damit insgesamt durch die Deregulierung der Finanzmärkte, steigende Ungleichheiten, Überschuldungstendenzen im Privatsektor in vielen Ländern sowie durch steigende Leistungsbilanz-Ungleichgewichte weltweit, aber auch innerhalb des Euroraums, gekennzeichnet. Die Interaktion dieser Faktoren hat dann zur weltweiten Finanzkrise und zur Großen Rezession 2007–2009 geführt.

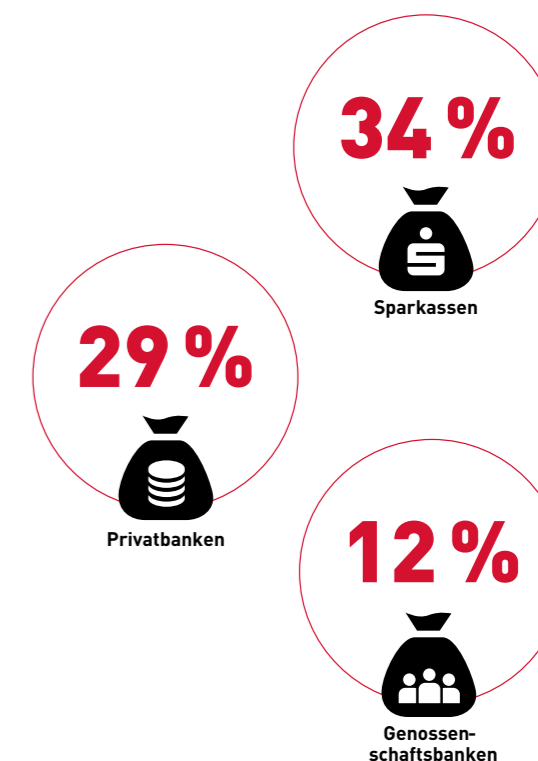
## Stabilität durch das dreisektorale Bankensystem in Deutschland

Die deutsche Wirtschaft war von der Großen Rezession zunächst besonders schwer betroffen, hat sich dann aber auch besonders rasch und dynamisch erholt. Die besondere Tiefe der Krise lässt sich zum einen auf das in Deutschland dominierende exportgetriebene merkantilistische Wachstumsmodell sowie auf die damit verbundene hohe internationale finanzielle Integration zurückführen.

Für die schnelle Erholung waren dann drei Faktoren zentral. Erstens, auch wenn eine Reihe von Groß- und Landesbanken hohe Verluste durch ihre internationalen Aktivitäten verzeichneten und staatlich gestützt werden mussten, erwies sich der Finanzsektor insgesamt und insbesondere das dreisektorale Bankensystem aus Privatbanken, öffentlichen Sparkassen und Genossenschaftsbanken als im internationalen Vergleich relativ stabil. Insbesondere kleinere, lokale Banken (v. a. Genossenschaftsbanken und Sparkassen) trugen zur Vermeidung einer Kreditklemme bei. Zudem ging der Privatsektor nicht überschuldet in die Krise; die Finanzialisierung war in Deutschland damit insgesamt weniger ausgeprägt als in vielen anderen Ländern.

## Die Politik findet Antworten – doch das System bleibt anfällig

Zweitens stabilisierten die massiven fiskalpolitischen Stimuli der Jahre 2009/2010 die Gesamtwirtschaft. Drittens erholte sich das Exportgeschäft durch den raschen Aufschwung in den Emerging Markets nach der Krise sehr schnell. Die weiterhin in Deutschland dominierende merkantilistische Exportorientierung sowie die mit der Einführung der Schuldenbremse verbundene Beschränkung fiskalpolitischer Möglichkeiten werden jedoch als erhebliche Probleme und Belastungen für die Zukunft eingeschätzt – für Deutschland und für Europa. →



Anteile an den von Banken gehaltenen Aktiva im Jahr 2007  
Rest: Spezialbanken (Bausparkassen etc.): 25 %

Quelle: Detzer, D., Dodig, N., Evans, T., Hein, E., Herr, H., Prante, F.J.: The German Financial System and the Financial and Economic Crisis, Cham: Springer, 2017, S. 57.



## Finanzsektor besser regulieren und Wirtschaftspolitik neu orientieren

Da sich sowohl das »schuldengetriebene private Nachfrageregime« als auch das »exportgetriebene merkantilistische Regime« als sehr fragil erwiesen haben und letztlich in die globale Krise führten, wird als Alternative eine Politik-Orientierung vorgeschlagen, die zum einen durch neue und bessere Regulierungen den Finanzsektor stabilisiert, zum anderen aber auch die Ungleichgewichte in den Verteilungs- und Leistungsbilanzentwicklungen adressiert. Ein solches Politik-Paket sollte daher aus drei Elementen bestehen:



**Prof. Dr. Eckhard Hein**

hat die Projektbeiträge koordiniert und das Arbeitspaket 3 (Ursachen und Konsequenzen der Finanzkrise) mit Beteiligung von 14 Partnerinstitutionen geleitet. Er ist Professor für VWL, insbesondere Europäische Wirtschaftspolitik, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin), Co-Direktor des Institute for International Political Economy (IPE) der HWR Berlin, Research Associate des Levy Economics Institute of Bard College, Annandale-on-Hudson, New York, und des Centre d'Économie de l'Université Paris-Nord.



### 1. Re-Regulierung des Finanzsektors

um die Verteilungsansprüche dieses Sektors zu bändigen, ihn wieder an den Finanzierungserfordernissen der nicht-finanziellen Sektoren zu orientieren und die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Finanzkrisen zu reduzieren.



### 2. Re-Orientierung der makroökonomischen Politik

insbesondere in den Leistungsbilanzüberschussländern, um in diesen Ländern die Binnennachfrage zu stimulieren und die globale Nachfrage auf nicht-inflationärem Vollbeschäftigungsniveau zu stabilisieren.



### 3. Re-Konstruktion der internationalen makroökonomischen Politik-Koordinierung

um insbesondere die Verfolgung exportgetriebener merkantilistischer Strategien zu erschweren.

#### Projektbeteiligte

Prof. Dr. Sigrid Betzelt, Prof. Dr. Trevor Evans, Prof. Dr. Eckhard Hein, Prof. Dr. Hansjörg Herr, Daniel Detzer (MA), Nina Dodig (MA), Franz Prante (MA)

aus dem Institute for International Political Economy (IPE) der HWR Berlin

## FESSUD

### Financialisation, Economy, Society and Sustainable Development

Unter der Konsortialführerschaft der University of Leeds, UK, war FESSUD ein auf fünf Jahre (2011–2016) angelegtes Projekt im 7. Forschungs-Rahmenprogramm der Europäischen Kommission, an dem 15 Universitäten und Forschungsinstitute aus 14 Ländern beteiligt waren.

#### Die Arbeitspakete

In insgesamt neun inhaltlichen Arbeitspaketen wurden zunächst die Entwicklungen und die Eigenarten der Finanzsysteme von 17 europäischen und nicht-europäischen Ländern anhand eines einheitlichen Kriterienkataloges untersucht, und es stand dann die Analyse der Ursachen und der Folgen der Finanzkrise für diese Länder im Mittelpunkt.

#### Weitere Arbeitspakete

- Komparative Untersuchung der Regulierung der Finanzsysteme
- Analyse der Auswirkungen von Finanzialisierung auf private Haushalte im internationalen Vergleich
- Zusammenhänge von Finanzialisierung, ökonomischer Entwicklung und Global Governance
- Finanzialisierung, Umwelt und Nachhaltigkeit
- Rolle des Staates im Rahmen des Finanzialisierungsprozesses
- Finanzstabilität und makroökonomische Politik
- Perspektivische Zukunftsszenarien im Hinblick auf die langfristigen Effekte der Finanzialisierung

Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin) war einer der größeren Partner in dem Konsortium.

Gefördert durch



- [fessud.eu](http://fessud.eu)
- [ipe-berlin.org/index.php?id=119](http://ipe-berlin.org/index.php?id=119)

# »Das ZVG auf dem Prüfstand«

## Heiko Maas, Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz



... unter diesem Motto hat das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz das Gesetz über die Zwangsversteigerung und die Zwangsverwaltung umfassend evaluieren lassen.

Jährlich werden im Bundesgebiet rund 50.000 Objekte zwangsversteigert. Die Verwertung und Zwangsverwaltung von Immobilien erfolgt auch heute noch nach einem Gesetz, das aus dem Jahr 1897 stammt und deshalb maßgeblich von den wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen des 19. Jahrhunderts geprägt ist. Umso mehr ist eine strukturelle

Anpassung an die ökonomischen Grundlagen und Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts erforderlich.

Der Immobilienbereich zählt zu den größten Wirtschaftszweigen Deutschlands. Der Wert aller Immobilien in der Bundesrepublik wird auf mindestens zehn Billionen Euro geschätzt. Dies entspricht etwa der Hälfte des Vermögens aller privaten Haushalte, wobei davon die Hälfte wiederum auf Wohnimmobilien entfällt. Das selbstgenutzte Wohneigentum ist für viele Menschen die

beliebteste Form der individuellen Altersvorsorge. Gleichzeitig ist der Immobilienmarkt eng mit der Kreditwirtschaft verwoben: In Deutschland werden mehr als 50 Prozent aller Kredite durch Immobilien besichert. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, ist es unerlässlich, dass mit dem ZVG ein funktionierendes Verwertungsverfahren bereitgestellt wird.

Dabei muss ein modernes Verfahrensrecht die Interessen aller Beteiligten angemessen berücksichtigen und darf nicht etwa allein dem ökonomischen Nutzen beherrschender Marktteilnehmer dienen. Die Praktikabilität und Effizienz im →

## Forschungsbericht zur Evaluation des ZVG

### Empirische Erhebung der Zwangsversteigerungs- und Zwangsverwaltungsakten von 23 repräsentativ ausgewählten Vollstreckungsgerichten in Deutschland und Versendung und Auswertung von Fragebogen beteiligter Verbände und Interessenvertretungen.

Die Forschungsgruppe ermittelt unter anderem, wie häufig Schuldnerschutzanträge bei der Zwangsversteigerung gestellt wurden und ob sie Erfolg hatten. Hieraus wurden insbesondere zum sog. besonderen Vollstreckungsschutz nach § 765a ZPO Empfehlungen zu gesetzlichen Neuregelungen abgeleitet. Ferner wurden die festgesetzten Verkehrswerte je Nutzungsart eines Grundstücks oder Wohnungseigen-

tums ermittelt, um festzustellen, ob die besonderen Wertgrenzen zum Schuldnerschutz und zum Beteiligterschutz nach § 85a und § 74a ZVG angemessen sind. Hier zeigte sich, dass diese Normen je nach Volatilität des Immobilienmarktes ihrem Zweck gerecht werden.

Zur Anpassung des Versteigerungsverfahrens an moderne Medien wurde geprüft, wie jeweils die Versteigerungstermine bekanntgemacht werden und auf welche Weise Sachverständigengutachten zugänglich gemacht werden. Zur Stärkung der Effizienz des Zwangsversteigerungsverfahrens schlägt die Forschungsgruppe die Einführung einer sog. vereinfachten Veräußerung vor, bei welcher mithilfe öffentlicher Bekanntmachung eines Kaufangebots im Internet ein aufwendiges Versteigerungsverfahren vermieden werden könnte.

#### Das ZVG regelt

- den Ablauf des Zwangsversteigerungsverfahrens,
- die Versteigerungsbedingungen,
- die Wirkungen der Zuschlagserteilung und
- die Verteilung des Versteigerungserlöses.

Gefördert durch



#### Mitarbeitende

Prof. Roland Böttcher, Prof. Ulrich Keller, Prof. Wolfgang Schneider, Sabrina Beeneken (wissenschaftliche Mitarbeiterin und Absolventin der HWR Berlin)



## §

Sinne beteiligter Gläubiger muss in einen gerechten Ausgleich mit den Belangen der Schuldner und der Ersteher gebracht werden. In gleicher Weise sind die Interessen von Mietern oder sonstigen berechtigten Nutzern eines Vollstreckungsobjekts zu wahren.

Der soziale Rechtsstaat versteht die Wohnung als einen geschützten Raum persönlicher Lebensgestaltung. Zugleich stellt die Wohnung für Familien den Mittelpunkt des Zusammenlebens dar. Ein Zugriff darauf bedeutet deshalb nicht nur einen Vermögensverlust, sondern hat auch einschneidende Wirkung für die Lebensführung.

### »In Deutschland werden mehr als 50 Prozent aller Kredite durch Immobilien besichert.«

Vor dem Hintergrund dieser wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen untersuchen die nunmehr vorliegenden Schlussberichte, ob die neuen Anforderungen an ein zeitgemäßes Vollstreckungsrecht Änderungen in Recht und Praxis erforderlich machen.

Ich freue mich, nun die Ergebnisse der beiden grundlegenden Untersuchungen zum Immobiliervollstreckungsrecht vorzustellen. Mein großer Dank gilt den Professoren Roland Böttcher, Ulrich Keller und Wolfgang Schneider von der Hochschule für Wirtschaft und

Recht Berlin sowie Professor Dr. Klaus Bartels von der Universität Hamburg.

Die Evaluierungen haben ergeben, dass das ZVG zwar immer noch ein solides rechtstechnisches Gerüst für die Zwangsversteigerung und die Zwangsverwaltung bietet, ein modernes Vollstreckungsrecht aber die Neujustierung vieler Verfahrensmechanismen erfordert und ein erheblicher Entwicklungsbedarf bei einer Reihe neuer Fragen besteht. Die hohen Standards für die Transparenz des Verfahrens bilden zu Recht einen Schwerpunkt in beiden Berichten.

Die Weiterentwicklung des Rechts der Zwangsversteigerung greift indes auf weitere Rechtsgebiete über. Nicht nur die engere Fachöffentlichkeit ist von dem Thema betroffen. Deshalb brauchen wir eine breite rechtspolitische Diskussion, bevor wir daran gehen, konkrete Gesetzesänderungen vorzuschlagen. Die Berichte bieten für diese Debatte eine solide Grundlage und werden ihr wichtige Impulse geben. ■

#### Heiko Maas

war von 2013 bis 2018 Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz und ist seit März 2018 Bundesminister des Auswärtigen.

# 1-2%

der Seitenbesuche sind Buchungen

# Treuer Kunde gesucht

## Strategien für einen effektiveren Online-Handel

Prof. Dr. Nicola Winter

Wie lässt sich ein Kunde nicht nur gewinnen, sondern auch halten? Die Frage ist im Internet-Zeitalter aktueller denn je. Denn wer online kauft, bucht oder bestellt, kann meist zwischen einer gewaltigen Menge von Angeboten und Preisübersichten wählen. Das Projekt OCIDA nutzt E-Commerce-Daten zur Vorhersage von Kaufverhalten – und bewertet auf dieser Basis Marketingstrategien zur Kundenbindung.

Beim Online-Kauf ist die Konkurrenz aus Händlersicht nur einen Mausklick entfernt – die Nutzung kundenspezifischer Daten daher in E-Commerce-Anwendungen im Internet selbstverständlich. Aus Sicht der Unternehmen stellt sich dabei die Frage, inwieweit welche Daten z. B. für den Erfolg von Kampagnen zur Kundenbindung wichtig sind. Sind die vorliegenden Daten ausreichend oder werden detailliertere Daten benötigt, um den Kampagnenerfolg zu verbessern?

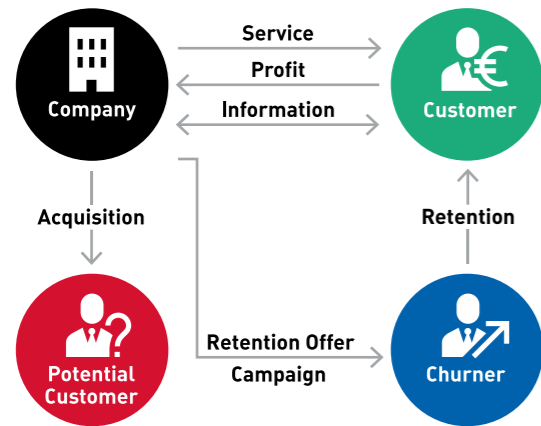
### Kundenverhalten vorhersagen, Abwanderung reduzieren

OCIDA (Optimizing Online Customer Interaction by Advanced Data Analytics) wertet individuelle Kundendaten aus dem E-Commerce effizient aus und prognostiziert daraus das zukünftige Kundenverhalten. Durch optimierte Marketingstrategien soll die Abwanderung von Kunden (Churn) reduziert, die Kundenbindung gestärkt und der Profit gesteigert werden. Aus Kundensicht ergeben sich ebenfalls Vorteile, wie z. B. bessere und speziell am Kunden orientierte Angebote. →

# 60%

der Sessions können mittels Voting-Algorithmus Nutzern zugeordnet werden





entwickelt, das eine unscharfe Zuordnung der vorliegenden Daten zu einer bekannten Kundenbasis ermöglicht. Dieser Kundenidentifikationsschritt ist erforderlich, um den Einfluss verschiedener Marketingkanäle auf die Wahrscheinlichkeit des Verbleibens oder Abwanderns des Kunden im Buchungsverlauf zu analysieren und entsprechende Optimierungsmodelle zu formulieren.

#### Identifikation der Kunden

In den vorliegenden Daten befinden sich mehrere Millionen Nutzersessions. Diese werden einzelnen Kunden und Kundensegmenten zugeordnet, indem folgende Identifikatoren in den Daten genutzt werden, die jedoch nicht in allen Nutzerzugriffen enthalten sind:

- Standard Browser Cookie (HTTP Cookie)
- User-Hash-Code der Kunden-E-Mail-Adresse aus dem E-Mail-Newsletter
- Domain-IP-Adresse (bekannt bis auf die letzten drei zensierten Ziffern der IP-Adresse – wird i.d.R. dynamisch vergeben und ist maximal 24 Stunden für eine Identifikation nutzbar)
- E-Tag (Browser Cache Cookie)
- Informationen über das benutzte Endgerät (Fingerprint)

Die einfachste Identifizierung der Kunden erfolgt anhand des User-Hash-Code aus dem E-Mail-Newsletter, was eine eindeutige Zuordnung von Sessions zu Kunden ermöglicht. Dies gelingt direkt jedoch nur für ca. 16 Prozent der Sessions, da sehr viele Zugriffe über andere Kanäle erfolgen (z.B. direkter Zugriff durch Eingabe der URL oder Zugriff über eine Websuche). Sessions können auch anhand des Browser-Cookies gruppiert werden. Allerdings löschen viele Nutzer die Cookies regelmäßig, sodass hierüber nur eine eingeschränkte Zuordnung möglich ist.

Aus diesem Grund wurde ein multi-partites Graphmodell entwickelt, mittels dessen sich Sessions über die Browser-Cookies und E-Mail-Newsletter-IDs einzel-

nen bekannten (registrierten) Kunden oder »anonymen Kunden« zuordnen lassen. Hierbei sind Konflikte zu lösen: Sessions, die im Graphen mehreren Kunden zugeordnet werden können, müssen einem Nutzer zugeordnet werden. Dies erfolgt mittels eines Voting-Algorithmus, sodass schließlich ca. 60 Prozent der Sessions zugeordnet werden.

Für die verbleibenden Sessions wird ein Graph-Clustering-Verfahren angewendet. Der zugehörige Graph besteht aus ca. 1,8 Millionen Knoten und 15 Millionen Kanten. Das Clustering des Graphen in zusammenhängende Komponenten, die einzelnen unbekanntem Kunden entsprechen, erfolgt iterativ, indem schrittweise zusammenhängende Sessions identifiziert werden. Hierbei wird ein Modularitäts-Optimierungs-Algorithmus genutzt [CNM 2004]<sup>1</sup>.

#### Kunden in möglichst homogene Gruppen (Segmente) einteilen

Kundensegmente können z.B. über die Kanäle gebildet werden, über die der Zugriff erfolgt. Weitere Kriterien sind:

- die Anzahl der Besuche des Buchungsportals,
- der Wert der Buchungen,
- der Wert der angesehenen (aber nicht notwendigerweise gekauften) Produkte und
- die Art der angesehenen (aber nicht notwendigerweise gekauften) Produkte.

Die Kundensegmentierung dient als Basis für die zu erstellenden Optimierungsmodelle.

#### Kundenabwanderung (Micro-Churn) beobachten

Um die Kundenaktivität besser erfassen zu können, erfolgt die Fokussierung auf kürzere Zeiträume und die Effekte der Kampagnen (Newsletter, Google-Werbung). Hierzu wurde im Projekt der Begriff des Micro-Churn etabliert, der die Abnahme der Kundenaktivität bei nicht erfolgter Buchung in einem kurzfristigen Zeitraum von wenigen Wochen beschreibt.

Die Motivation für diesen Ansatz liegt in den Aktivitäten der Kunden beim Ansehen der Produkte vor der Buchung. In der Regel suchen die Kunden innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums nach Produkten für einen Kurzurlaub. Nach einer erfolgten Buchung oder der Entscheidung, keine Buchung zu tätigen, nimmt das Interesse ab, bis sich nach einiger Zeit ein neues Buchungsinteresse ergeben kann. Dieser Zeitraum kann mehrere Wochen oder mehrere Monate betragen. Im ungünstigsten Fall entscheidet sich der Kunde, die Buchungsplattform nicht mehr zu nutzen und auf andere Buchungsplattformen zurückzugreifen, d.h. als »Churner« abzuwandern.

#### Den Kunden identifizieren – und Marketingkampagnen auf ihn ausrichten

Mit den vorhandenen Daten lassen sich bereits mithilfe weniger Identifikatoren Kunden wiedererkennen und einzelne Sessions diesen Kunden zuordnen, obwohl nicht alle Identifikatoren in jeder Session vorhanden sind. Außerdem lassen sich Sessions, die den Zugriff von nicht bekannten Kunden beschreiben, anhand relativ anonymer Identifikatoren zusammenfassen. Einige Zuordnungen beruhen dabei auf unvollständiger bzw. mehrdeutiger Information. Auf Basis der Kundenidentifikation erfolgt ein Segmentieren der Sessions in Kundensegmente. Im nächsten Schritt folgt die Bewertung von Klassifikatoren im Sinne der Marketingkampagnen und Optimierung des eingesetzten Kapitals basierend auf einem erweiterten Ansatz nach [VWB 2013]<sup>2</sup>. ■

#### Prof. Dr. Nicola Winter

ist seit 2013 Professorin der Mathematik für Ingenieurwissenschaften und Informatik am Fachbereich Duales Studium der HWR Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Anwendungen der kombinatorischen Optimierung und Operations Research.

#### Weitere Autoren

Prof. Dr. Thomas Winter (Beuth Hochschule), Prof. Dr. Patrick Erdelt (Beuth Hochschule), Dr. Bernhard Luther (HWR Berlin), Henning Nobmann (Beuth Hochschule), Dr. Alwin Haensel (Haensel AMS GmbH)

#### Projektpartner

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Haensel AMS GmbH, Phizzard GmbH

Gefördert durch



→ [ifaf-berlin.de/projekte/ocida](http://ifaf-berlin.de/projekte/ocida)

#### Quellen

<sup>1</sup> [CNM 2004] A. Clauset, M.E.J. Newman, C. Moore: **Finding community structure in very large networks**. Physical Review E, Vol. 70, Issue 6, American Physical Society, 2004.

<sup>2</sup> [VWB 2013] T. Verbraken, W. Verbeke, B. Baesens: **A Novel Profit Maximizing Metric for Measuring Classification Performance of Customer Churn Prediction Models**. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Vol. 25, Issue 5, 2013, S. 961–973.



# »Ich bin sehr optimistisch. Die Forschung an der HWR Berlin entwickelt sich gut.«

16

Interview mit Prof. Dr. Tim Lohse, Vorsitzender der Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs des Akademischen Senats



**Herr Professor Lohse, Forschung an Hochschulen galt lange als unterfinanziert. Hat sich das inzwischen grundlegend geändert?**

**Lohse:** Forschung war lange Zeit die Domäne der Universitäten, aber nicht zuletzt der Bologna-Prozess mit anspruchsvollen Master-Programmen hat zu einem Umdenken geführt: Absolventinnen und Absolventen von Masterstudiengängen sind ja grundsätzlich promotionsberechtigt. Entsprechend sind die Anforderungen an die Lehre auch bei uns gewachsen, und die Ausbildung muss nicht allein praxisnah qualifizieren, sondern auch stark wissenschaftlich fundiert sein. Jüngere Kolleginnen und Kollegen sind nachgerückt – kurzum: Forschung ist auch bei uns angekommen.

An der angemessenen finanziellen Ausstattung fehlt es allerdings noch etwas: Wir würden uns mehr Unterstützung wünschen für das, was wir leisten sollen – insbesondere hinsichtlich des Lehrdeputats,

das für Professorinnen und Professoren im Vergleich zur Universität nach der Gesetzeslage doppelt so hoch ist. Bisher ist es selbst bei intensiver Forschung rechtlich schwierig, die Lehrtätigkeit entsprechend zu reduzieren. Da könnte der Gesetzgeber natürlich mehr machen.

**Welche Art der Forschung wird denn an der HWR Berlin betrieben?**

**Lohse:** Die Vielfalt der Forschung ist groß. Sie reicht von angewandter Forschung in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verwaltung und Partnerhochschulen bis hin zur Grundlagenforschung in Kooperation etwa mit dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung oder Max-Planck-Instituten. Thematisch umfasst die Forschung die gesamte Breite der HWR Berlin, von den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, über die Rechts-, Verwaltungs- und Ingenieurwissenschaft, bis hin zur Mathematik und Informatik. Unsere Kolle-

## »Forschung ist auch bei uns angekommen. Aber wir würden uns mehr Unterstützung wünschen für das, was wir leisten sollen.«

ginnen und Kollegen kommunizieren ihre Ergebnisse dann nicht nur auf nationalen oder internationalen Konferenzen und Workshops, sondern halten ihrerseits auch Tagungen und Forschungsseminare hier an der HWR Berlin ab.



**Woran forschen Sie selbst?**

**Lohse:** Ich beschäftige mich mit der Verhaltensökonomik, ein Gebiet an der Schnittstelle zwischen Volkswirtschaftslehre und Psychologie, das in den letzten etwa fünfzehn Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat, weil man erkannt hat, dass der ›Homo oeconomicus‹ vielleicht doch nicht unbedingt realistisch denkt. Elemente aus der Psychologie in die moderne VWL zu integrieren, ist ein sehr vielversprechender Weg: Wie entscheiden Menschen eigentlich tatsächlich in gegebenen Anreiz-Situationen? Das ist das, was mich umtreibt.

**Und womit werden die Forschungsvorhaben gefördert?**

**Lohse:** Das Bundesministerium für Bildung und Forschung zum Beispiel fördert Forschung an Fachhochschulen mit Unternehmen im Rahmen des sogenannten Programms »FHprofUnt«.

Ziel ist es, den gegenseitigen Wissens- und Technologietransfer zu verbessern. Die HWR Berlin ist hier sehr aktiv. Dasselbe Ziel verfolgt auch das Land Berlin und unterstützt das Institut für angewandte Forschung Berlin (IFAF), welches die vier staatlichen Berliner Hochschulen 2009 gegründet haben. Unsere aktuellen IFAF-Projekte beleuchten etwa die Kommunikation von Behörden (s. Artikel S. 21)

oder die digitale Kulturtransformation der Berliner Wirtschaft. Darüber hinaus werben Kolleginnen und Kollegen Drittmittel von Stiftungen, dem DAAD, der DFG oder der EU ein.

Leider begreift die Politik die Höhe eingeworbener Drittmittel mitunter als besten Indikator für Forschungsaktivität. Dies greift zu kurz; wissenschaftlich zählen vor allem die Publikationsleistungen. Das Einwerben externer Gelder resultiert vielmehr aus unseren recht beschränkten finanziellen Bordmitteln. Wir würden uns daher eine bessere staatliche Grundfinanzierung für Forschung wünschen.

**Wie sieht die Zukunft der Forschung an der HWR Berlin aus?**

**Lohse:** Der amtierende Senat hat den Aufbau eines wissenschaftlichen Mittelbaus an den Berliner Hochschulen sowie eine Stärkung kooperativer Promotionen beschlossen. Das bedeutet erstens, dass wir allein zwar keine Dokortitel verleihen dürfen, dieses jedoch, so die Idee, in Kooperation mit Berliner Universitäten tun können. Darüber freuen wir uns und sehen dies als Chance, unsere Forschungsaktivitäten weiter auszubauen und wissenschaftlichen Nachwuchs in der Phase nach dem Masterstudium intensiver als bisher zu begleiten.

Und zweitens bekommen wir zusätzliche wissenschaftliche Mitarbeiter. Das wird unsere Forschungsleistungen an der HWR Berlin noch einmal steigern. Klar ist jedoch auch, dass die Politik den betreuenden Professorinnen und Professoren hierfür ein größeres Zeitbudget zugestehen muss als bisher. In der Summe bin ich jedoch sehr optimistisch. Die Forschung an der HWR Berlin wird sich weiterhin sehr gut entwickeln – und die Grenzen zwischen Hochschulen und Universitäten werden insgesamt weiter verschwimmen.

**Vielen Dank für das Gespräch.**



**Prof. Dr. Tim Lohse** ist Professor für Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Angewandte Mikroökonomik an der HWR Berlin. Seit November 2017 ist er Vorsitzender der Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs des Akademischen Senats.

17



# Meine Firma. Mein Mitarbeiter. Mein Nachfolger?

Prof. Dr. Birgit Felden

Gerade Unternehmen aus den östlichen Bundesländern – von denen viele erst in den 1990er Jahren gegründet wurden – müssen diese Aufgabe erstmals in ihrer Unternehmensgeschichte lösen.

Mangelhafte Altersabsicherung, fehlende Zukunftsfähigkeit der Betriebe und Nachfolgermangel sind in den östlichen Bundesländern besonders häufig.

Unternehmensnachfolge wird bei den Ansprechpartnern von Kammern und Banken meist nicht als eigenständiger Bereich platziert.

Bestimmte Nachfolgegruppen (z. B. Frauen und Jüngere) könnten spezifischer angesprochen werden.

Besonders bei den zu erwartenden demografischen Entwicklungen ist die Unternehmensnachfolge ein relevantes Thema.

Fokus FORSCHUNG

Mein Unternehmen. Mein Mitarbeiter. Mein Nachfolger?

In mehr als hunderttausend Unternehmen in Deutschland steht in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge an. Doch vielerorts kann oder will der Nachwuchs die Lücken nicht füllen. Wegen der demografischen und der regionalen Entwicklung – und auch, weil viele Betriebe nicht zukunftsfest sind. Das Forschungsprojekt der HWR Berlin schärft das Problembewusstsein und macht konkrete Lösungsvorschläge.



## Angebot vergrößern und verbessern

Durch Vorarbeiten in diversen Vorgängerprojekten gibt es eine breite Wissensbasis zum Thema Unternehmensnachfolge. Diese Erkenntnisse fließen in eine Analyse der kommunikativen Ist-Situation ein. Daraus werden eine wissenschaftliche Studie mit Handlungsempfehlungen erstellt und moderne Tools zur Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge entwickelt. Zur öffentlichen Verbreitung des Themas werden die bestehenden Angebote laufend aktualisiert. So entstanden neben den bisherigen Webseiten Medien wie der Nachfolgefahrplan und Angebote in anderen Sprachen.

## Empirisches Datenmaterial sammeln und auswerten

In qualitativ-explorativen Untersuchungen (Experten-Delphi) in deutschen Kammerbezirken wurden Gruppeninterviews geführt und etwa 50 Personen befragt. Diese gaben ihre Einschätzungen über den Ist-Zustand, Defizite sowie Potenziale ab. Aus diesen Ergebnissen hat das Forschungsteam einen Online-Fragenkatalog erstellt und ihn an eine Expertengruppe aus Unternehmern, Beratern und politischen Entscheidern zur Bewertung versandt. Hierbei wurden etwa 150 Personen befragt.

## Neue Zielgruppen ansprechen

Die kommunikativen Angebote von nachfolge-in-deutschland richten sich bewusst nicht nur an ältere Unternehmer und familieninterne Nachfolger\*innen, sondern auch an Personen, die zum ersten Mal in ihrer Karriere mit dem Thema Unternehmensnachfolge in Berührung kommen. Zum Beispiel wurde ein Facebook-Kanal mit Spielen und tagesaktuellem Content für junge Zielgruppen erstellt – mehrsprachig und weitgehend genderneutral getextet.

## Entwicklung einer »Toolbox« für Praxisanwender

- Online-Tools wie:
- der nachfolg-o-mat (ein Wissens-selbst-Test zur Nachfolge),
  - das Nachfolgewiki und
  - der sich in der Entwicklung befindende Nachfolgerechner

bieten einen barrierefreien Zugang zu Fachthemen und die Möglichkeit, einfach an relevante, wissenschaftlich fundierte und in der Praxis





erprobte Informationen zur Unternehmensnachfolge zu gelangen. Darüber hinaus bieten diese Tools auch die Möglichkeit, datenschutzrechtlich unbedenklich umfangreiches Datenmaterial über die Nutzer zu sammeln, das neue Erkenntnisse zum Thema Nachfolge ermöglicht.

## 20 Aufholarbeit im Osten

Erste Auswertungen zeigen, dass praxisrelevantes Wissen zum Thema Unternehmensnachfolge in Deutschland insbesondere in den östlichen Bundesländern fehlt. Explorative Umfragen unter Jugendlichen zeigen außerdem, dass es kaum Bewusstsein und Wissen zum Thema Unternehmensnachfolge gibt und das Thema daher auch eher mit Hürden assoziiert wird.

### Der Know-how-Bedarf ist hoch ...

Die hohe Nachfrage an Praxistools und die tausenden Zugriffe auf unsere Webangebote zeigen, dass es nach wie vor einen großen Wissensbedarf gibt. Die Rückmeldungen von Praxispartnern, Materialabrufe und viele Veröffentlichungen, z. B. in Branchenzeitschriften, zeigen, dass das Projekt einen wesentlichen Beitrag liefert, um das Thema Unternehmensnachfolge breiter in der Öffentlichkeit und damit im Bewusstsein von unterschiedlichen Zielgruppen zu verankern.

Des Weiteren erwerben KMU-Nachfolgeunternehmen über die entwickelten Instrumente Know-how zum Thema Unternehmensnachfolge und sichern so eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Nachfolgeregelung. Durch die Vernetzung der bestehenden Angebote werden diese stärker wahrgenommen und können zusätzliche Impulse zur Unternehmensnachfolge setzen. Die Mehrsprachigkeit der Angebote macht das Projekt auch international anschlussfähig.

### ... und die Tools nachhaltig.

Die Instrumente und Webseiten werden kontinuierlich weiter ausgebaut und logisch ergänzt. Die Vielzahl der Autoren im Nachfolgewiki, die Entwicklung eines englischsprachigen Wikis und ein europäisches Forschungsprojekt (STOB-regions Interreg) werden das Thema Unternehmensnachfolge auch in Zukunft kommunikativ positionieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Nachhaltigkeit des Projekts. Sind die Instrumente einmal erstellt, bieten sie mit geringem Pflegeaufwand langfristigen Nutzen für alle Zielgruppen. ■

- [nachfolge-in-deutschland.de](http://nachfolge-in-deutschland.de)
- [nachfolg-o-mat.org](http://nachfolg-o-mat.org)
- [nachfolgewiki.de/index.php/Hauptseite](http://nachfolgewiki.de/index.php/Hauptseite)



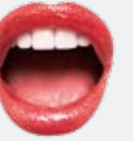
**Prof. Dr. Birgit Felden** ist Professorin für Management KMU und Unternehmensnachfolge, leitet den Bachelorstudiengang Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge und ist Direktorin des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF) der HWR Berlin.

**Michael Graffius M.A.** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am EMF-Institut der HWR Berlin. Er ist Forscher über Familienunternehmen und beschäftigt sich hauptsächlich mit Wissenstransfer sowie Nachfolgeregelungen.

Gefördert durch



## 3 Fragen an ...



# Prof. Dr. Marianne Egger de Campo über DISK oder die Sprache der Behörden

21

**Behördenkommunikation ist häufig abstrakt, unverständlich und geht selten auf ihren Adressaten persönlich ein. Das interdisziplinäre Projekt DISK erforscht am Beispiel Gesundheitsamt Berlin-Neukölln, was alles zur Amtskommunikation gehört, wo die aus der Sicht eines Bürgers Schwachstellen liegen und wo es Verbesserungen geben könnte.**

**Was genau verstehen Sie unter Behördenkommunikation?**

**Egger de Campo:** DISK (»Design institutionalisiert Service- und Kundenorientierung«) geht deutlich über die Analyse des Phänomens Amtssprache hinaus. Denn Kommunikation geht bekanntlich nicht in Sprache auf: Nicht alles, was »das Amt« ausmacht, ist sprachlich verfasst, und auch sprachlich verfasste Kommunikation ist nicht auf Sprache reduzierbar. Man denke etwa an Stimmungen, die durch Inneneinrichtungen oder durch Farbe, Form und Typografie innerhalb von Schriftverkehr erzeugt werden. Deshalb verbindet DISK die soziologische Expertise von der HWR Berlin mit der Perspektive des Designs der HTW Berlin.

Und: Wie Behörden auftreten, das verrät immer auch etwas über soziale Verhältnisse, letztlich sogar über das Verhältnis von Staat und Gesellschaft. Wenn ein Brief, ein Formular oder allgemeiner: ein Amtsweg unklar oder unangemessen gestaltet ist, dann heißt das zumindest, dass es dem jeweiligen Amt auf eine – für andere – klare oder angemessene Gestaltung nicht ankommt. Ob eine solche Haltung notwendig zum Amt gehört, muss Gegenstand weiterer Forschung sein.

**Zu welchen Ergebnissen sind Sie gekommen?**

**Egger de Campo:** Ich möchte hier nur eines herausstellen: Dem Gesundheitsamt Berlin-Neukölln liegen keine konkreten normativen Grundlagen vor, auf deren Basis das Amt den Bürgerkontakt gestalten könnte. Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, weil im Zuge des Neuen Steuerungsmodells Kundenorientierung, oder adressatennutral: Akzeptanzorientierung, als strategisches Ziel in die Verwaltungslandschaft implementiert werden sollte. Dieses Fehlen normativer Grundlagen führt jedoch zu Orientierungslosigkeit, die sich im Behördenalltag genauso äußert wie etwa in wissenschaftlichen Debatten zum Phänomen Amtssprache.

Eine unserer aktuellen Kernfragen lautet daher: Kann, soll und darf auch ein belastender Verwaltungsakt, wenn schon nicht kundenorientiert, so doch bürgernah gestaltet werden, und wer bestimmt den Ton dabei?

Diese Frage erörtern wir auch am Beispiel ordnungsbehördlicher Bestattungen und damit anhand eines hochgradig emotional besetzten Themas.

**Wie werden Ihre Erkenntnisse in die Lehre einfließen?**

**Egger de Campo:** Im Sommersemester 2018 und im darauf folgenden Wintersemester bieten wir an der HWR Berlin ein Projektseminar im Studiengang Öffentliche Verwaltung an. Titel: »Immer Theater mit dem Amt: Zur Selbstinszenierung amtlicher Praktiken«. Die Studierenden werden Fragen an amtliche Kommunikationsphänomene ihrer Wahl stellen und eigenständige Feldforschung mit Methoden der qualitativen Sozialforschung unternehmen. Dabei werden sie mit literarischen und theaterpädagogischen Mitteln für das Inszenieren von Praktiken sensibilisiert. ■



**Prof. Dr. Marianne Egger de Campo** ist Professorin für Allgemeine Soziologie, Organisationssoziologie und Empirische Sozialforschung an der HWR Berlin.

**Dr. Heike Guthoff** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im vom IFAF Berlin geförderten Forschungsprojekt »Design institutionalisiert Service- und Kundenorientierung« unter der Leitung von Prof. Dr. Egger de Campo.

Gefördert durch





## Impressum

**Fokus FORSCHUNG** ist das Wissenschaftsmagazin der HWR Berlin.

1. Auflage April 2018

### **Herausgeber**

Hochschule für Wirtschaft und  
Recht Berlin  
Erster Vizepräsident für Forschung  
Badensche Straße 52  
10825 Berlin

### **Koordination**

Hochschulmarketing

### **Konzept und Editorial Design**

NORDSONNE IDENTITY, Berlin

### **Redaktion**

Max Oppel/NORDSONNE IDENTITY

### **Korrektorat**

Lektoratsbüro Wortcheck, Berlin

### **Druck**

Druckerei Conrad, Berlin

### **Papier**

Igepa Profibulk 135 g/qm

### **Bildnachweis**

Konstantin Börner: Portraitbilder Seite 01, 06, 10, 20/21, Interview Seite 16/17

Thinkstock: Titelmotiv Fahrradreifen, Inhaltsverzeichnis, Duden Seite 02, Fahrrad und Hintergrund Seite 04, Hintergrund und Roboter Seite 08/10

Shutterstock: Koffermotive Seite 13/14

NORDSONNE IDENTITY: Schaubilder, Icons und Texturen Seite 02/03, 04/05, 07, 09/10, 14, 18

Justizministerium: Portrait Heiko Maas Seite 11