

Fallstudien – zum Umgang mit einer erfolgreichen Lernmethode im Fachsprachenunterricht Wirtschaftsdeutsch

Karl-Hubert Kiefer

Lernmethode im Dornröschenschlaf

In den Studienordnungen deutscher (österreichischer, schweizerischer) Wirtschaftsfakultäten längst verankert und gängiges Verfahren bei der Personalauswahl (Assessment Center), hat sich der Einsatz von Fallstudien im Fachsprachenunterricht – zumindest an osteuropäischen Universitäten – noch nicht durchgesetzt. Dies hat vermutlich mehrerlei Gründe:

1. Fremdsprachenlehrern fehlt zuweilen die Einsicht in die Bedeutung von Simulationsübungen für die zukünftige berufliche Tätigkeit der Studenten in Unternehmen.
2. Lehrer müssen bei dieser Lernmethode dazu bereit sein, sich abseits der Arbeit an mehr oder weniger standardisierten Themengebieten der Lehrwerke mit komplexeren, vernetzten fachlichen Zusammenhängen auseinanderzusetzen, um den Problemlösungsprozeß der Studierenden als kompetenter Ansprechpartner und Korrektiv begleiten zu können. Das schließt für Nicht-Ökonomen die Gefahr ein, an Grenzen zu stoßen, die den Lernern nicht verborgen bleiben.
3. Fallstudienarbeit erfordert entsprechende vorbereitende und unterrichts-

begleitende Weichenstellungen – etwa das Vertrautmachen mit logisch-diskursiven und intuitiv-lateralen Verfahren zur Problembearbeitung, mit unterschiedlichen Interaktions- und Präsentationsformen etc. – und damit eine Abkehr von traditionellen zu handlungsorientierten Lehr- und Lernformen, was eine einschneidende didaktisch-methodische Umstellung sowie erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand bedeuten kann.

4. Wenn die Bereitschaft, sich auf das Abenteuer Fallstudie im DaF-Unterricht einzulassen, vorhanden ist, dann beklagen sich Fachsprachenlehrer zu Recht über das mangelnde Angebot an unterrichtstauglichen Materialien (vgl. die Kritik in diese Richtung von Guido Rings 2000: 47–67).

Um beim letzten, wohl entscheidenden Hindernis für den Einsatz von Fallstudien im Fachsprachenunterricht zu bleiben: Zwar gibt es innerhalb der Betriebswirtschaftslehre eine ganze Reihe von Fallbüchern, Fachzeitschriften und Fallstudien-Datenbanken¹ zu den unterschiedlichsten betriebs- und volkswirtschaftlichen Problemstellungen, auf die

1 Umfassende (deutschsprachige) Fallstudien-Datenbanken führen u. a. die Zentrale für Fallstudien (ZfF) der Universität München sowie das European Case Clearing House (ECCH) der Cranfield Universität/Großbritannien.

relativ problemlos, wenngleich z. T. auch mit Kostenaufwand, zurückgegriffen werden kann: Die Texte sind jedoch häufig von ausufernder Länge, fachlich zu spezifisch, und berücksichtigen nicht die sprachlichen Möglichkeiten und Grenzen von Deutschlernern auf den unterschiedlichen Niveaus. Da den Lehrenden selbst in der Regel der unmittelbare Kontakt zu deutschen Unternehmen fehlt und diese eigenes Material für den Einsatz in ihren Assessment Centern gern unter Verschluss halten, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als selbst Fallstudien zu verfassen: Sei es, indem sie den Problemgehalt, der einem (z. B. in einschlägigen Wirtschaftsmagazinen dargestellten) unternehmerischen Entscheidungsprozeß zugrunde liegt, aufwendig rekonstruieren, bereits im Umlauf befindliche Fallstudien entsprechend den eigenen fachlichen und sprachlichen Bedürfnissen umschreiben oder Case Studies aus Englisch-Lehrwerken, die diese Lehrmethode ab Mittelstufen-Niveau praktizieren (*Market Leader; Business Roles* etc.), ins Deutsche übersetzen – all dies ein an sich schon überaus zeitraubendes Unterfangen, bevor überhaupt didaktisch-methodische Überlegungen für ein Übungsprogramm ins Spiel kommen. Und auch die Schwächen dieser Praktiken sind nicht zu unterschätzen: Beim »eigenmächtigen« Abändern von Fallstudien besteht die Gefahr, daß

- a) zur Lösung der Aufgabe notwendige Informationen verlorengehen bzw. die Aufgabenstellung entsprechend abgewandelt werden muß,
- b) sich der Schwierigkeitsgrad ändert, da z. B. auch die Gewichtung »unwichtiger« Daten bei der Falllösung letztlich eine Rolle spielt. In den Reportagen und Berichten deutscher Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine wiederum können nicht alle entscheidungsrelevanten (Unternehmens-, Produkt- bzw. Markt-) Daten angegeben

werden, und aufgrund der lückenhaften Datenlage stoßen die Studierenden hier schnell an die Grenzen einer plausiblen Falldeutung. Fallstudien aus einschlägigen Englisch-Lehrwerken schließlich sind zwar vom Schwierigkeitsgrad und dem Datenangebot her meist angemessen, hier ergibt sich aber das Problem, daß spätestens bei der Aufgabenstellung reichlich improvisiert werden muß, um eine zielsprachenlandbezogene Kommunikationssituation zu gestalten, zumal auch die Fallvariablen (Orte, Namen, Umweltdaten etc.) andere rechtliche, wirtschaftsspezifische und kulturelle Muster berühren, die sich nicht immer ohne weiteres auf das deutsche Wirtschaftsleben projizieren lassen.

Die vorliegenden Ausführungen können dieses Problem nicht lösen, allenfalls wiederholt anregen, daß Fachsprachdidaktiker, Betriebswirtschaftler und Unternehmen enger zusammenarbeiten, um der Fallstudienarbeit im Fach Wirtschaftsdeutsch endlich ein angemessenes Gewicht zu verschaffen. An dieser Stelle soll es darum gehen, anknüpfend an Rings, die Lehrmethode weiterführend unter Gesichtspunkten zu beleuchten, die dem praktischen Umgang im Fachsprachenunterricht zugute kommen. Die Fragen, die hierbei zunächst beantwortet werden sollen, lauten: Was ist das Spezifische an der Lernmethode bzw. der Textsorte »Fallstudie«? Welche Kriterien sollten bei der Konzeption bzw. Auswahl von Fallstudien im Fachsprachenunterricht eine Rolle spielen?

Mit der Darstellung eines heuristischen Programms zur Problembearbeitung, der Beschreibung frequenter Kommunikationsverfahren sowie einem Überblick über weitere, flankierende Lerninhalte wird dann der Rahmen für ein Case-Curriculum geschaffen.

Den Abschluß bildet der Vorschlag einer Übungseinheit rund um eine Fallstudie zum Marketing/Vertrieb bei einem Finanzdienstleister für den Einsatz im Fachsprachenunterricht auf Mittelstufen-Niveau.

2. Grundlegendes zur Lernmethode und Textsorte »Fallstudie«

2.1 Lernen am konkreten Fall

Die Fallstudie (Case Study) als Lernmethode wurde bereits 1880 am juristischen Lehrstuhl der Bostoner Harvard University durch Christopher Langdell entwickelt und fand in der Folge Eingang in viele Wissenschaftsdisziplinen – etwa in die BWL, Geographie oder Informatik –, wo sie im Rahmen von Vorlesungen, Seminaren und Projekten, zu Demonstrations-, Übungs- oder Prüfungszwecken zum Einsatz kommt. Kaiser (1983: 20) definiert die Fallstudie ganz allgemein als

»Darstellung einer konkreten Situation aus der betrieblichen Praxis oder dem Alltagsleben, die anhand bestimmter Tatsachen, Ansichten und Meinungen dargestellt wird, auf deren Grundlagen eine Entscheidung getroffen werden muß«.

Bei der Arbeit mit Fallstudien geht es also im Kern darum, reale Sachverhalte bzw. Problemstellungen mit wissenschaftli-

chen Methoden modellhaft nachzubilden, um die Studierenden in die Lage zu versetzen (bzw. zu überprüfen, ob sie in der Lage sind), mit Hilfe ihrer erworbenen Kenntnisse – dem Wissen um Fachzusammenhänge und entsprechende Methoden – Probleme, mit denen sie im beruflichen Alltag konfrontiert sein könnten, zu erkennen, zu bewerten und systematisch zu lösen. Die besonderen pädagogischen Chancen der Fallstudienarbeit liegen demzufolge

- in der praktischen Umsetzung erworbenen Wissens,
- in der Entwicklung analytischer Fähigkeiten,
- im Erwerb von Kenntnissen, z. B. über wissenschaftliche Methoden, Theorien und auch Fakten (z. B. eines Unternehmens, wenn es sich um eine authentische Fallsituation handelt),
- in der Förderung der Kreativität bei der Lösungssuche,
- im Ausbau der Handlungskompetenz (vor allem in Verbindung mit Gruppenarbeit und -diskussion),
- in der Steigerung der Lernmotivation und des Selbstvertrauens der Studierenden, das sie für künftige Herausforderungen in beruflichen Entscheidungsprozessen benötigen.

Position	Erwartete Lernergebnisse	Mittelwert
1	Erhöhung des Wissens in Bezug auf ökonomische Fakten, Methoden etc.	7,7
2	Vorbereitung auf Entscheidungssituationen im konkreten Leben	7,3
3	Erzeugung von Interesse für wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge	7,2
4	Einsicht in die Beziehung: schulische Lernprozesse – reale Handlungssituationen	7,1
5	Erlernen von Methoden der Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -bewertung	7,0

Schaubild 1: Durch den Einsatz der Fallstudie erwartete Lernergebnisse – Expertenbefragung: Bewertung von 30 Aussagen anhand einer Skala von 10 (= hoch) bis 1 (= niedrig) (vgl. Steffens, in Thom 1999: 10 f.)

2.2 Typen und Aufbau

Einheitliche Typologien von Fallstudien gibt es nicht. Im Hinblick auf ihre Authentizität ließe sich eine Unterscheidung zwischen rein konstruierten Problemen und realen Praxisproblemen herstellen, wobei letztere verfremdet bzw. vereinfacht dargestellt werden können und somit eine Mischform darstellen. Je nach Art der Problemdarstellung, dem wohl entscheidenden Kriterium zur Differenzierung, finden sich nach Thom (1999: 5–7) folgende Varianten:

- Die *Case-Problem-Method (Problemfindungsfall)*: Bei dieser einfachsten Art von Fallstudie wird in der Regel eine Geschäftssituation kurz skizziert, die ein Problem (und alle relevanten Informationen) beinhaltet, für das es nur eine mögliche Lösung gibt. Im Zentrum der Methode steht die Problemanalyse.
- Die *Incident-Method (Vorfall- oder Ereignismethode)* umfaßt die (lückenhafte) Beschreibung einer bestimmten Unternehmenssituation. Neben der Problemanalyse muß der Bearbeiter der Fallstudie selbständig fehlende Informationen recherchieren bzw. erfragen, um entsprechende Entscheidungen im jeweiligen Fall zu treffen.
- Die *In-Basket-Exercise-Method (Postkorbmethode)* ist eine sehr komplexe Übungsform, die häufig in Assessment-Centern Verwendung findet: Die Teilnehmer werden hierbei in die Situation eines/einer viel beschäftigten Managers/Managerin versetzt, der/die innerhalb einer limitierten Zeit ein bestimmtes Arbeitspensum zu erledigen hat. Hierzu muß er Informationen verarbeiten und Entscheidungen über die Delegation und Bearbeitung verschiedener Aufgaben fällen.

- Der *Stated-Problem-Method (Problemanalysefall)* liegt die Beschreibung betriebswirtschaftlicher Probleme und deren bereits implementierter Lösungsansätze zugrunde. Aufgabe des Bearbeiters ist es, die Problemlösungen zu hinterfragen bzw. alternative Lösungen zu entwickeln.
- Die *Case-Study-Method (Entscheidungsfall)*. Die klassische Fallstudienmethode hat zum Ziel, durch gezielte Auswertung der im Falltext angegebenen Fakten die optimale(n) Lösungsalternative(n) für ein wirklichkeitsgetreues Problem aus dem Wirtschaftsleben zu erarbeiten. Die Schwierigkeit besteht hier vor allem darin, für die Falllösung aussagekräftige Informationen von unwichtigen zu unterscheiden und verdeckte Probleme ausfindig zu machen.

Grundlegende Bestandteile der Fallstudie sind der *Falltext* (die Falldarstellung, -beschreibung), der die Ausgangssituation schildert und aus dem der Problemhorizont hervorgeht. Der Umfang von Falldarstellungen variiert mitunter sehr stark, abhängig von der Komplexität der jeweiligen Problemstellung und ihren konkreten Einsatzfeldern.

Zusatzinformationen (z. B. statistisches Material, Organigramme, Marktforschungsergebnisse etc.) sind entweder mit dem Falltext verwoben oder werden im Anhang separat aufgeführt. Die Zusatzinformationen ergänzen die Faktenlage und bieten Orientierung für die Lösung der *Fragen* bzw. *Aufgaben*, die am Ende der Falldarstellung an den Bearbeiter der Fallstudie gestellt werden.

Im Hinblick auf das Aufgabenprofil zeigt die Durchsicht einer Auswahl von zu Unterrichtszwecken genutzten Fallstudien (Entscheidungsfälle) drei frequente Unterformen:

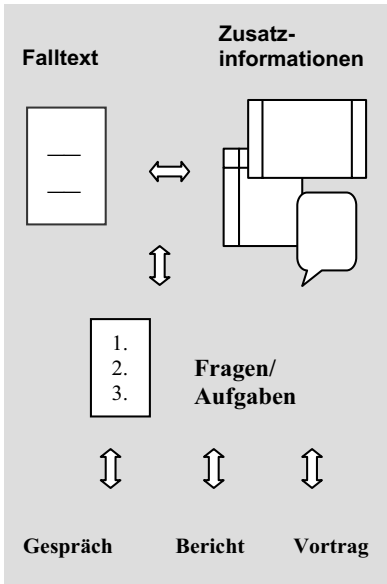


Schaubild 2: Aufbau einer Fallstudie

- a) Fallstudien, bei denen ein Zustand oder Vorgang als Ganzes, d. h. im Rahmen einer allumfassenden Aufgabenstellung erkannt, bewertet und verändert werden soll (z. B. Entwurf eines Maßnahmenkatalogs bzw. Aktionsplans),
- b) Fallbeispiele, bei denen eine Entscheidung unter mehreren Handlungsalternativen zu treffen ist, mit denen das zugrundeliegende Problem gelöst werden kann,
- c) Fallstudien, bei denen ein Bündel von Fragen – Wissensfragen, die den theoretischen Hintergrund zur Fallthematik aufrufen, Beurteilungs- und Entscheidungsfragen – das Problem von verschiedenen Seiten beleuchten und einer Lösung zuführen sollen.

Produkte der Fallbearbeitung können sowohl schriftliche (z. B. Bericht) oder mündliche Texte (Gespräch, Diskussion, Vortrag) sein.

2.3 Der kommunikative Rahmen von Fallstudien

Fallstudien stellen nicht nur eine bloße Simulation von Problemstellungen und möglichen Lösungswegen dar, sondern sie stehen in der Regel auch in einem spezifischen kommunikativen Kontext, der durch die Fallschilderung und das Aufgabenprogramm vorgegeben wird: Die Problemzusammenhänge erscheinen in einem realitätsnahen Bezugsrahmen – Unternehmen und ihre Angestellten erhalten eine Biographie und liefern hierdurch die zur Lösung notwendigen Detailinformationen über betriebsinterne Strukturen, Prozesse und herrschende Umweltbedingungen. In die multiperspektivisch dargebotene Szenerie wird der Fallbearbeiter – als Betriebsangehöriger in übergeordneter Position bzw. unabhängiger Experte auf dem betreffenden Gebiet – über die Fragen bzw. Aufgaben unmittelbar »hineingezogen«, etwa in der Form:

Die Geschäftsleitung bittet Sie als verantwortlichen Produktmanager um eine kritische Beurteilung des bisherigen Vorgehens und eventuell um konkrete Veränderungsvorschläge ... Herr X stellt ihnen die Frage, ob ... Machen Sie der Geschäftsleitung begründete Vorschläge, wie ... Als Management-Consultant erhalten Sie die Aufgabe, zu überprüfen ... und vorzuschlagen, wie ... Sie werden von der Leitung beauftragt, einen Vorschlag für ... zu erarbeiten ... Versetzen Sie sich in die Lage eines ... Sie sollen der Geschäftsleitung bei der Lösung ihrer Probleme helfen, indem Sie konkrete Lösungsvorschläge ... unterbreiten etc.

Diese oder ähnliche Arbeitsaufträge weisen dem Fallbearbeiter eine bestimmte Rolle zu, die er in Wirklichkeit bekleiden könnte und aus der heraus er dann (inter-)agieren müsste. Antworten auf Fragen, die sich unmittelbar aus der Fallstudie ergeben und ihren Niederschlag in Form eines (schriftlichen/mündlichen) Berichts, Memos, internen Strategiepa-

piers etc. finden, haben damit gleichermaßen den Charakter eines Gutachtens, d.h. der Stellungnahme eines Sachverständigen, von dem eine

- möglichst objektive, konzeptionell saubere, stringent in der Argumentation geführte, unmittelbar am Fall orientierte Beurteilung und
- präzise formulierte, verbindliche, nachvollziehbare und umsetzbare Angebote zur Lösung des Problems erwartet werden.

3. Auswahlkriterien für den Einsatz von Fallstudien im Fachsprachenunterricht

Aus fachsprachendidaktischer Perspektive ist es zweifellos möglich, mit dem Einbezug von Fällen in die Lernsituation »bedarfsdeckend« sprachliche, fertigungs-/wissensbezogene, strategische und landeskundliche Lerninhalte auf verschiedenen Niveaustufen und in angemessener Progression zu vermitteln. Der unbestreitbare Vorteil gegenüber der klassischen Lehrwerksarbeit liegt u. a. in der Möglichkeit

- die Studierenden praxisnah an unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliche Abläufe heranzuführen,
- unterschiedliche Fachgebiete und fachspezifische Fertigkeiten stärker miteinander zu vernetzen, statt sie, wie bisher, voneinander losgelöst unter dem Primat eines Kanons zu behandeln,
- studentenzentriertes, aktives Lernen zu fördern, das die Lerner enger an die fachlichen und sprachlichen Inhalte bindet, weil sie unmittelbar in ein Problem verwickelt werden und somit auf »natürlichem« Wege ein Bedarf an fremdsprachlicher Fortentwicklung entsteht.

Doch ist die Methode keineswegs ein Selbstläufer, ihr Erfolg ist an bestimmte Bedingungen geknüpft:

Ein effektiver Nutzen beim Einsatz von Fallstudien in der schulischen bzw. uni-

versitären Ausbildung ergibt sich im allgemeinen dann (vgl. u. a. Weitz 2000: 7–11), wenn

- sie sich um einen möglichst authentischen, aktuellen Realitätsbezug bemühen,
- sie sinnvoll anschließen an (im Fachunterricht behandelte) theoretische Wissensinhalte,
- ihnen Situationen und ein Komplexitätsgrad zugrunde liegen, die für Schüler/Studierende unmittelbar nachvollziehbar bzw. zu bewältigen sind und deren Thematik und Fallschilderung in ihnen auch wirklich Interesse und das Bedürfnis nach Problemlösung wecken,
- sie die Faktenlage, etwa durch den Einsatz unterschiedlicher textbildender (z. B. wörtliche Rede) sowie visueller Darstellungsmittel (Schemata, Diagramme, Tabellen), möglichst korrekt, umfassend, übersichtlich und multiperspektivisch darbieten,
- sie in Umfang und Komplexität in angemessenem Verhältnis zu der zur Lösung verfügbaren Zeit stehen,
- sie in unterschiedlichen Sozialformen (z. B. Einzel- oder Gruppenarbeit) geplant, ausgeführt und bewertet werden können.

Über diese grundsätzlichen Voraussetzungen hinaus ist beim Einsatz von Fallstudien im DaF-Unterricht darauf zu achten, daß

- der Fallgegenstand vor dem Hintergrund des fremdkulturellen Lebenskontextes sinnvoll bzw. für den Fremdsprachenlerner »zumutbar« ist: Es macht also z. B. wenig Sinn, Deutschlerner in Polen mit der Aufgabe zu konfrontieren, im Auftrag eines deutschen Reiseunternehmens Marktforschung für das Produkt »Überwintern auf den Kanaren für Senioren« betreiben zu lassen, da es hierfür – jedenfalls zur Zeit – noch keinen Markt in Polen gibt;

- die sprachlichen (syntaktischen und lexikalischen) Strukturen des Falltextes dem Niveau der Fremdsprachenlerner angepaßt sind,
- die Faktenlage und Aufgabenstellung präzise und unmißverständlich konstruiert bzw. formuliert werden, um allzu große Verstehensschwierigkeiten bzw. Spekulationsspielräume zu vermeiden,
- das Aufgaben- und Übungsprogramm
 - a) für die Fachkommunikation relevante Textsorten und Kommunikationssituationen aufruft,
 - b) möglichst sämtliche Fertigungsbereiche anspricht,
 - c) didaktisch-methodisch sinnvoll aufeinander abgestimmt ist und dabei
 - d) keine unnötigen »Längen« zuläßt, die dazu führen, daß die Lerner die Lust an der Fallbearbeitung verlieren.

4. Zum Training heuristischer, sprachlicher und sonstiger Kompetenzen beim Umgang mit Fallstudien

Fallstudien sind, wie bereits angedeutet, »Patchwork«-Produkte: Ihre Autoren verarbeiten graphisch-textuelle, mitunter auch audio-visuelle Extrakte aus firmeneigenen Publikationen, Presseerzeugnissen, Interviews etc. zum Gesamtbild einer Unternehmenssituation, das vom Fallbearbeiter in detektivischer Kleinarbeit demontiert, durch weitere Wissens- und Lösungsansätze angereichert, zu einer Antwort des im Ausgangstextes aufgezeigten Problemhorizonts gestaltet wird. Dieser Prozeß verlangt dem Fremdsprachenlerner ein Höchstmaß an sprachlicher und fachlicher Verstehensleistung, umfassende Strukturierungs- und Koordinierungsfähigkeiten sowie eine ange-

messene Vertextungs- und Formulierungsfähigkeit ab.

In seinem Krisenszenario um die kleine deutsche Privatbrauerei Hans König (»Teures Bier«) zeigt Guido Rings, wie sprachliche und strategische Lerninhalte (Übungen zur fachbezogenen Lexik rund um das Brauverfahren und die Vermarktung von Bier, zum Passiversatz, zur Versprachlichung von Graphikinhalten, zum Lese- und Hörverstehen (Brief bzw. Besprechung) mitsamt Vorentlastungen, Vorstellungsgespräch etc.) zu einem in sich geschlossenen Lernprogramm gestaltet werden können.

Beim Umgang mit Fallstudien im Fachsprachenunterricht Wirtschaftsdeutsch darf etwas Entscheidendes jedoch nicht zu kurz kommen bzw. »verwässert« werden:

1. der eigentliche Zweck der Fallstudie, bei der es darum geht, ein Problem mittels stringenter Argumentation zu lösen und damit
2. die eigenständige Textsorte »Fallstudienlösung« mit ihren spezifischen Parametern der Textbildung.

Nicht zuletzt, um den Anforderungen gerecht zu werden, die Universitäten an Studenten der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Vertreter der Personalabteilungen von Unternehmen¹ in ihren Testverfahren, aber auch Wirtschaftsdeutsch-Prüfungsformate wie die PWD und CEMS an ihre Kandidaten stellen – nämlich eine Falllösung als Ganzes ggf. unter Zeitdruck zu erarbeiten und zu präsentieren –, ist bei der Konzeption entsprechender Lehrmaterialien der Tatsache Rechnung zu tragen, daß die Entwicklung von Fallstudienlösungen zielgerichtetes methodisches Vorgehen erfordert und eben zu einem konkreten Produkt in Form eines schriftlichen bzw. mündlichen Textes führt. Makro-

1 Von 135 Unternehmen, die in Deutschland Assessment Center durchführen, geben immerhin 33 an, Fallstudien abzuverlangen. Vgl. hierzu Staufienbiehl (1997: 152–160).

strukturell gesehen geht es dabei um den Auf- und Ausbau logisch-diskursiver (Morphologie, Funktional-Analyse, Heuristik etc.) sowie intuitiv-lateraler Kreativitätstechniken (Brainstorming, Synektik etc.), mikrostrukturell um die spezifischen sprachlichen Mittel, mit denen diese gedanklichen Operationen, gemäß den jeweiligen kommunikativen Erfordernissen, verbalisiert und zu einem Text – z. B. einem Bericht oder Redebeitrag – geformt werden.

Thom/Wenger (1999: 28 f.) formulieren die Voraussetzungen für eine ihrer Meinung nach gelungene – hier: schriftlich niedergelegte – Falllösung so:

»[...] eine klare, gut formulierte und systematisch aufgebaute Argumentation [ist] für die Qualität der Falllösung wesentlich wichtiger [...] als die zwanghafte Suche nach der ›richtigen‹ Lösung ... Die Falllösung soll in einer *klaren und einfachen Sprache* geschrieben sein, da die Überzeugungskraft der Argumente nicht zuletzt davon abhängt, wie diese vorgetragen werden. Dazu gehören kurze, aussagekräftige Sätze und die Verwendung bekannter, bzw. vorgängig erklärter Begriffe. Vorzugsweise wird von der Sache her argumentiert. Subjektivismen ... sind zu vermeiden.

Im Sinne der Transparenz der vorgeschlagenen Lösung ist diese *klar zu strukturieren*. Die Argumentationslinie muß auch für andere Personen nachvollziehbar sein. Dazu gehört beispielsweise die eindeutige Zuordnung von Lösungselementen zu den entsprechenden Fallfragen. Es ist nicht die Aufgabe des Lesers, sich die Lösung zusammenzusuchen.«

Die Anforderungen – eine Argumentation systematisch aufzubauen und sie klar zu formulieren – bedingen sich wechselseitig. Ein Übungsprogramm, das die »Fallstudienlösung« als Textsorte schult, müßte dementsprechend beides parallel trainieren.

4.1 »Heuristische Programmbibliotheken«

Wenngleich Problemlösungen im allgemeinen methodisch vielfältig konditioniert sind, macht es bei der Bearbeitung von Fallstudien Sinn, gemeinsam mit dem Fremdsprachenlerner sukzessiv »heuristische Programmbibliotheken« zu entwickeln, die den Problemlösungsprozeß rationalisieren. Unter heuristischen Programmbibliotheken wird hier ein Inventar von Methoden bzw. Frageketten verstanden, das der Lerner bestimmten Problemprofilen und Aufgabenstellungen zuordnen kann. »Gemeinsam« bedeutet, daß die heuristischen Programme nicht als Schemata zur bloßen Abarbeitung vorgegeben werden, sondern die Entwicklung und Variationsmöglichkeiten musterhafter Vorgehensweisen nach Möglichkeit selbst zum Gegenstand des Lernprozesses werden.

Die folgende Übersicht (Schaubild 3) zeigt ansatzweise, welche Arbeitstechniken und heuristischen Operationen die Bearbeitung einer Fallstudie begleiten¹. Grundlage bildet hierbei der Typ Fallstudie aus der nachfolgenden Übungseinheit. Aus Platzgründen elne Analyse-schritte im Rahmen der Auswertung von Graphiken.

4.2 Kommunikationsverfahren und sprachliche Mittel

Aus den oben skizzierten heuristischen Operationen läßt sich eine Vielzahl von Kommunikationsverfahren ableiten, die bei der Arbeit mit Fallstudien eine Rolle spielen. An dieser Stelle kann nur eine Auswahl getroffen werden, bei der jedoch über das hier vorgestellte Fallbeispiel hinaus von einer relativ hohen Auftretenswahrscheinlichkeit ausgegangen

1 Unterschiedlich je nach Fallstudientyp, Umfang und Komplexität des Problemhorizonts sowie den Umständen der Bearbeitung (Zeit, Sozialform etc.).

Phase der Fallbearbeitung	Arbeitstechnik / heuristische Operation
<i>Kontaktphase</i>	Erste Orientierung im Text über des Erfassen des Titels, der Überschriften und Begleitmaterialien (Graphiken)
<i>Texterschließung</i>	Totales Lesen des Falltextes Klären von Verständnis- und Begriffsproblemen, Markieren von relevanten Textstellen, Daten und Bezügen
<i>Problemerkfassung</i>	Zweiter Lesedurchgang total bzw. selektives Lesen Analysieren, Identifizieren, Klassifizieren, Korrelieren, Exzerpieren von Fakten, Daten bezüglich des zentralen Problems bzw. einzelner Problemfelder (z. B. Ist-Zustand > bisherige Entwicklungen, Aktionen/Rahmenbedingungen, Einflußfaktoren > Soll-Zustand) Vorläufiges Formulieren der Problemstellung, der Zielvorgabe, erste Hypothesenbildung
<i>Problemdiskussion</i>	Selektives Lesen Beurteilen der Situation bzw. einzelner Problemfelder (Ursache-Wirkungs-Relation), Vorhersagen zur weiteren (zukünftigen) Entwicklung des Problems ohne Lösung Prüfen des Lösungsspielraums (Ziel-Bedingungs-Relation) > Prüfen der Aussagekraft der Datenlage/evtl. Formulieren von Prämissen Erarbeiten einer Entscheidung/Lösungsstrategie > Beschreibung konkreter Abläufe, Schritte, Lösungsmöglichkeiten pro Problemfeld > Überprüfen der Machbarkeit, Sinnhaftigkeit durch a) Korrelation mit Fakten, b) Konfrontation mit theoretischen Konzepten, empirischen Untersuchungen etc. Prüfen von alternativen Vorgehensweisen > Bewerten der Alternativen »an sich« (praktikabel?) > Beurteilen ihrer jeweiligen Problemlösungskompetenz durch Korrelation mit Fakten (tragfähig?), durch Konfrontation mit theoretischen Konzepten, empirischen Untersuchungen, etc. (wiss./durch Erfahrungen aus der Praxis abgesichert?) > Gewichten der (korrelierten) Alternativen untereinander > Prüfung von Kombinationsmöglichkeiten etc.
<i>Problemlösung</i>	Auswählen, Begründen der Entscheidung/ausgewählten Alternative(n/-kombination) Anknüpfen an Ausgangslage, Präzisieren der Konsequenzen der Entscheidung/Alternativenwahl für das Problem, Ausgestalten der Lösung (z. B. weitere Maßnahmen), Hinweis auf offene Probleme etc.
<i>Kontrolle</i>	Überprüfen der Entscheidung (Datenlage umfassend und hinsichtlich ihrer Relevanz berücksichtigt?)

Schaubild 3: Arbeitstechniken und heuristische Operationen bei der Bearbeitung einer Fallstudie

werden kann. Die Kommunikationsverfahren werden innerhalb übergeordneter Blöcke gruppiert, die grob unterscheiden

zwischen primär auf die Problemlösung orientierten (»Argumentieren«) und textorganisierenden (»Aussagenstrukturie-

rung«) Verfahren sowie solchen, die hier eine Mittelstellung einnehmen, also den Diskurs voranbringen und ihm gleichzeitig eine (Text-) Struktur (die des Typs »Fallstudienlösung«) verleihen (»Problemformulierung/Ergebnissicherung«). Des Weiteren erfolgt eine Auflistung von ähnlichen bzw. konvergierenden Kommunikationsverfahren inner-

halb eines logischen Paradigmas. Den einzelnen Kommunikationsverfahren werden wiederum jeweils frequent auftretende sprachliche – morphologische und syntaktische – Besonderheiten zugeordnet, denen in fallstudienvorbereiteten bzw. -begleitenden Übungen erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Kommunikationsverfahren	sprachliche/syntaktische Mittel
<i>Argumentieren</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Einschätzungen, Vorschläge, Vorgehensweisen etc. begründen – Ursache-Wirkungs-Relationen benennen 	<p>Kausale und logische Adverbien (<i>deswegen, nämlich; demzufolge, also, folglich</i>, etc.); kausale Konjunktionen (<i>weil, da, zumal</i>, etc.); kausale Präpositionen (<i>angesichts, mangels, infolge, auf Grund, wegen</i>, etc.);</p> <p>konsekutive Konjunktionen (<i>so daß</i>); relativischer Anschluß mit <i>was</i>;</p> <p>Kausalsätze; Konsekutivsätze</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Ziel-Mittel -/ – Ziel-Bedingungs-Relationen benennen 	<p>Finale Konjunktionen (<i>damit, daß</i>); modale Konjunktionen (<i>indem, so...daß, dadurch...daß</i>);</p> <p>konditionale Konditionen (<i>wenn, im Falle... daß, ...falls, sofern, soweit</i>);</p> <p>konditionale und konsekutive Adverbien (<i>sonst, andernfalls; so</i>);</p> <p>Infinitivanschluß mit <i>zu</i>;</p> <p>Modalsätze; Konditionalsätze (ein-/uneingeleitet); Finalsätze, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Vorgänge, Zustände, Aktionen, etc. bewerten – Vor-, Nachteile, Mängel eines Zustands, einer Vorgehensweise, der Datenlage etc. benennen – Vorschläge, Lösungsansätze abwägen, miteinander vergleichen, ablehnen, legitimieren 	<p>Grad-, Fokus-, Modal-Partikeln (<i>ausgesprochen, sehr, überaus, äußerst; besonders, wenigstens; eben, eigentlich, doch</i>);</p> <p>Kommentaradverbien (<i>zweifelloso, sicher, bestimmt, kaum, erfreulicherweise, keinesfalls, unbestritten</i>); adversative Konjunktionen (<i>während, wohingegen</i>)</p> <p>Komparativ, Vergleichspartikel (<i>anders, als; umgekehrt, als</i>), Superlativ;</p> <p>Nebensatz in Konfrontationsbeziehung, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Grade der Gewißheit, Vermutungen äußern, Prognosen anstellen 	<p>Futur; Konjunktiv II</p> <p>Kommentaradverbien (<i>eventuell, möglicherweise, vermutlich, wahrscheinlich, offensichtlich</i>, etc.)</p>

Kommunikationsverfahren	sprachliche/syntaktische Mittel
– Einschränkungen machen, Prämissen setzen	Restriktive Konjunktionen (<i>[in]sofern, [in]soweit</i>); konzessive, restriktive, adversative Adverbien (<i>trotzdem, dennoch; insofern, allerdings; hingegen, jedoch</i>); konzessive Konjunktionen (<i>obwohl, obgleich, etc.</i>)
<i>Aussagenstrukturierung</i>	
– Aufzählen, verketteten, gliedern, hierarchisches Zuordnen von Argumenten, Maßnahmen, etc.	Zahl-, Temporal-, Modaladverbien (<i>erstens, zweitens...; zuerst, dann, schließlich; folgendermaßen</i>); Grad-, Fokuspartikeln (<i>einigermaßen, sehr, überaus; besonders, wenigstens</i>), etc.
– Bezug nehmen auf einzelne Problemfelder, Hypothesen, Argumente, Theorien, etc.	Kausale u. ä. Präpositionen mit Genitiv (<i>hinsichtlich, bezüglich</i>); Komparativ (<i>ersterer-letzterer</i>); Nebensatz zur Aussagenpräzisierung (<i>X ist, was Y angeht, ...</i>), etc.
<i>Problemformulierung – Ergebnissicherung</i>	
– Gegenstand, Problem, Ausgangslage, Ziel benennen	Insbesondere Kollokationen (<i>Gegenstand von X bildet Y; Z stellt sich folgendes Problem:</i>), etc.
– Schlußfolgern, zusammenfassen/resümieren	Insbesondere Kollokationen (<i>als Fazit bleibt festzuhalten, daß ...</i>), etc.
– Problemlösung/Maßnahmen etc. vorschlagen/empfehlen/fordern	Passiv und Ersatzformen (<i>sich lassen + Infinitiv/sein/haben + zu + Infinitiv</i>); Modalverben; Konjunktiv II, etc.

Schaubild 4: Kommunikationsverfahren und sprachliche Mittel

4.3 Flankierende »Case-Skills«

Neben den kognitiven Strategien zur Fallbearbeitung und den damit korrespondierenden Kommunikationsverfahren sollten bei curricularen Überlegungen zum Umgang mit Fallstudien im Fachsprachenunterricht Übungen zu folgenden Kompetenzbereichen einbezogen werden:

4.3.1 Übungen zum Ausbau der Graphikkompetenz

Graphikmaterial (Tabellen, Diagramme) ist in der Regel integraler Bestandteil von Fallstudien. Angestrebt werden sollte deshalb insbesondere der sachlich und

sprachlich sichere Umgang mit unterschiedlichen Typen, Anwendungsbereichen und Inhaltsklassen (Anteil, Häufigkeit, Rangfolge etc.) von Graphiken. Auch die Fähigkeit zur kritischen Interpretation, zur Adaption an argumentative Abläufe und zum eigenen Herstellen von Graphiken unter Zeitdruck stellen zentrale Kompetenzen in diesem Bereich dar.

4.3.2 Präsentationstechnik

Fallstudienlösungen können als Produkte betrachtet werden, die a) bestimmte »Kundeninteressen« bedienen und b) diesen Kunden in bestimmter

Form, etwa im Rahmen eines (Gruppen-)Vortrags zugänglich gemacht werden müssen. Das Produkt zu präsentieren, so daß die spezifischen Adressatenbedürfnisse (»Breite« und »Tiefe« der Problemlösung, fachliche und sprachliche Darstellungskompetenz) zur Geltung kommen, erfordert vor allem die Beherrschung von Techniken der Vortragsgliederung sowie des Einsatzes bestimmter Strategien zur Verständnissicherung (Wiederholungen, Betonungen, Beispiele, Vergleiche etc.), den sicheren und effizienten Umgang mit Medien, usw.

4.3.3 Interaktion

Das Augenmerk sollten Übungsprogramme des weiteren auf Gesprächstechniken legen, die im Verlauf der Fallbearbeitung und der Präsentation eine Rolle spielen: Von Interesse sind hier insbesondere sprachliche Formen der Adressierung bzw. Bezugnahme, zum Ausdruck von Konsens und Dissens. Die Lerner sollten u. a. in die Lage versetzt werden, Gruppendiskussionen zu organisieren und zu koordinieren, den eigenen Standpunkt auch gegen Widerstand zu vertreten, Argumente überzeugend einzubringen, Positionen bzw. Redestrategien zu antizipieren, auf Beiträge der Gesprächspartner einzugehen und sie in angemessener Form zu bewerten.

4.3.4 Arbeiten unter Zeitdruck

In Assessment-Centern ist es keine Seltenheit, daß den Kandidaten für die Bearbeitung von 30–50 Seiten Fallstudienmaterial gerade einmal 90 Minuten zur Verfügung stehen. Das bedeutet: schnellstmögliches Sondieren, Sortieren, Selektieren, Strukturieren einer Vielzahl von Informationen. Gerade für die Modellierung von kognitiven Prozessen wie in 4.1 beschrieben, empfiehlt sich

das Training von Mapping-Techniken (logische, skizzenhafte Anordnung von für die Falllösung wesentlichen Begriffen, Merkmalen, Relationen etc.), das eine schnellere und gezielte Verarbeitung von komplexem Informationsmaterial ermöglicht.

Literatur

- Achtenhagen, Frank; Tramm, Tade; Preiß, Peter; Seemann-Weymar, Heiko; Schunck, Axel: *Lernhandeln in komplexen Situationen: neue Konzepte der betriebswirtschaftlichen Ausbildung*. Wiesbaden: Gabler, 1992.
- Buhlmann, Rosemarie; Fearn, Anneliese: *Handbuch des Fachsprachenunterrichts. Unter besonderer Berücksichtigung naturwissenschaftlich-technischer Fachsprachen*. 6. überarb. und erweiter. Aufl. Tübingen: Narr, 2000.
- Haller, Hans-Dieter: *Mit kleinen Fallstudien lehren. Arbeitskreis für Hochschuldidaktik*. <http://www.gdwg.de/hhaller/lehrtip3.htm>, abgerufen am 16.08.2002.
- Kaiser, Franz Josef (Hrsg.): *Die Fallstudien. Theorie und Praxis der Fallstudiendidaktik*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 1983.
- Kosiol, Erich: *Die Behandlung praktischer Fälle im betriebswirtschaftlichen Unterricht (CaseMethod). Ein Berliner Versuch*. Berlin: Gabler, 1957.
- Kleine, Meinolf: *Fallstudien im betriebswirtschaftlichen Hochschulunterricht: didaktisch-methodische Probleme einer aktiven Lehrmethode*. Bern; Stuttgart: Haupt, 1981.
- Otto, Max: *Marketing: mit Übungsaufgaben und Lösungen*. 3., neu bearb. Aufl. Köln: WRW-Verlag, 1999.
- Rings, Guido: »Teures Bier« – Eine Fallstudie zum Marketing in der deutschen Bierbranche«, *Info DaF* 27, 1 (2000), 47–67.
- Staufenbiehl, Joerg E. (Hrsg.): *Individuell bewerben. Mit praktischen Übungen zum Assessment Center*. 3. Aufl. Köln: Staufenbiehl, 1997.
- Thom, Norbert: »Die Fallstudie als didaktisches Instrument«. In: Thom, Norbert; Wenger, Andreas P.; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Fälle zu Organisation und Personal*. 2., durchges. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1999, 5–20.

Thom, Norbert; Wenger, Andreas P.: »Anleitung zur Fallbearbeitung«. In: Thom, Norbert; Wenger, Andreas P.; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Fälle zu Organisation und Personal*. 2., durchges. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1999, 21–35.

Thom, Norbert; Wenger, Andreas P.; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Fälle zu Organisation und*

Personal. 2., durchges. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1999.

Weitz, Bernd O.: *Fallstudienarbeit in der beruflichen Bildung*. Hochschuldidaktische Schriften des Instituts für BWL der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Martin-Luther-Univ. Halle-Wittenberg. Beitrag Nr. 4/2000 Halle/Saale.

Anhang: Fallstudienübung: Marketing/Vertrieb bei einem Finanzdienstleister

Ein Bekannter, der sich in Wirtschaftsfragen nicht auskennt, fragt Sie, was man unter einem *Investmentfonds* versteht. Versuchen Sie ihm zu helfen, indem Sie die unten stehenden Wörter in ein sinnvolles Verhältnis zueinander setzen und dabei ganze Sätze bilden.

„Also, die Idee von Investmentfonds ist folgende...“



Anleger **Geld** **Manager** **Anteile**
Investmentgesellschaft
Anlageobjekte (Aktien, Immobilien etc.)
Investmentzertifikat

erwerben bei **anlegen in**
managen **vermehrten** **erhalten**

DEFINITION

Der **Investmentfonds** ist das Vermögen _____, das gebildet wird, indem _____



Sie haben soeben Ihr Studium abgeschlossen und sind auf der Suche nach einer Tätigkeit in Deutschland. In der *Süddeutschen Zeitung* stoßen Sie auf folgendes Stellenangebot:

Sie suchen die Herausforderung als

Nachwuchsführungskraft im Bereich Marketing / Vertrieb?

Dann sind Sie bei uns richtig. Willkommen im Team von *ADIG-Investment*

WIR, die *ADIG-Investment GmbH*, sind eine seit über 50 Jahren international tätige Investment-Gesellschaft mit Sitz in München, Frankfurt und Luxemburg. Ob Rentenfonds, Mischfonds oder Aktienfonds - wir bieten unseren Kunden eine optimale Beratung und Umsetzung ihrer Anlagestrategie.

SIE haben Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing / Vertrieb erfolgreich abgeschlossen und besitzen idealerweise auch Erfahrungen im Finanzdienstleistungsbereich. Dass Sie gern im Team arbeiten und flexibel sind, setzen wir voraus.

Wenn es Sie reizt, Ihre Kenntnisse beim Ausbau unseres Vertriebs unter Beweis zu stellen, dann sollten wir uns kennen lernen. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung unter Angabe des gewünschten Einstiegs.

ADIG-Investment GmbH

Human Resources
 Ansprechpartner: Dr. Gerold Queins
 Richard-Reitzner-Allee 2
 85540 Haar bei München
 Tel. 089/534776-0

Spricht Sie diese Anzeige an? Begründen Sie.

Was erfahren Sie aus dieser Anzeige über

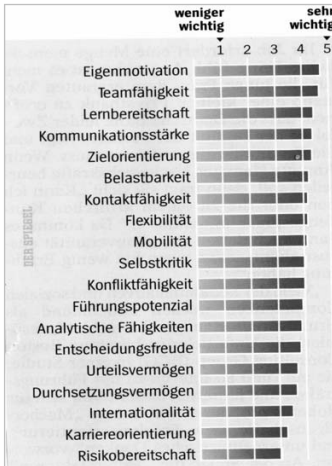
- ADIG-Investment?
- das Profil der Stelle?
- die Fähigkeiten, die man vom Bewerber erwartet?

HIGH POTENTIALS

Die Personalberatung *Kienbaum* stellt nach einer Befragung von Unternehmen regelmäßig eine Liste über persönliche Eigenschaften auf, die für angehende Führungskräfte wichtig sind.



www.kienbaum.de



RANGFOLGEN

- Welche ist die Topp-Eigenschaft?
- Welche Eigenschaft ist zwischen *Selbstkritik* und *Flexibilität* angesiedelt?
- Welche Eigenschaft liegt unmittelbar vor dem Schlusslicht?
- Welche Eigenschaften nehmen einen Platz im Mittelfeld ein?
- Welche Eigenschaften liegen in etwa gleich auf?
- Welche Eigenschaft ist abgeschlagen?

Erklären Sie die Bedeutung der einzelnen Eigenschaften, indem Sie aus den Substantiven ganze Sätze bilden.

Bsp.: *Eigenmotivation* bedeutet: *Ich kann mich gut selbst motivieren.*

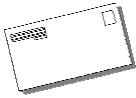
Wandeln Sie die folgenden Substantive in Adjektive um:

Teamfähigkeit –
Lernbereitschaft –
Kommunikationsstärke –
Zielorientierung –
Belastbarkeit –
Kontaktfähigkeit –
Flexibilität –

Mobilität –
Selbstkritik –
Konfliktfähigkeit –
Entscheidungsfreude –
Durchsetzungsfähigkeit –
Karriereorientierung –
Risikobereitschaft –

Welche sind Ihre stärksten Eigenschaften? Begründen Sie mit Hilfe von Beispielen.

Sie haben sich entschlossen, sich auf die Stellenanzeige der **ADIG-Investment GmbH** zu bewerben und stellen hierzu Ihre Bewerbungsmappe zusammen. Lebenslauf, Zeugnisse und Gutachten sind schon fertig – fehlt nur noch das Anschreiben:




Haben Sie auch nichts vergessen?

- ✚ Absender
- ✚ Adressat
- ✚ Ort, Datum
- ✚ Betreff
- ✚ Anrede
- ✚ Bezug zur Anzeige
- ✚ „Ich“
- ✚ Bewerbungsgrund
- ✚ Einstiegstermin
- ✚ Vorstellungsgespräch
- ✚ Gruß
- ✚ Anlagen

Und hier einige Textbausteine aus früheren Bewerbungen...

- Ich bin Studentin, Absolventin der Uni...
- Zu meiner Person:
- Schwerpunkte meines Studiums bildeten...
- Es fällt mir leicht...Ich bin belastbar...

- Bezug nehmend auf Ihre Anzeige / Ihr Telefonat vom... (in)...
- Auf Ihrer Suche nach ...möchte ich Ihnen mit meiner Bewerbung gern entgegen kommen.

- Über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch/zu einem persönlichen Gespräch freue ich mich/ würde ich mich freuen.
- Für weitere Auskünfte stehe ich Ihnen gern in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.

- Ihr Unternehmen ist dafür bekannt/ steht für...
- Ihr Unternehmen ist seit vielen Jahren im Bereich/ auf dem Gebiet ...aktiv

- Ich bin ab sofort verfügbar
- Frühest möglicher Einstiegstermin wäre der...

Auch Ewa Kowalska und Hubert Iwanowski haben sich bei ADIG-Investment beworben – mit unterschiedlichem Erfolg. Lesen Sie hierzu die Schreiben des Unternehmens an die beiden Bewerber.

Sehr geehrte Frau Kowalska,

wir bestätigen den Eingang Ihres Bewerbungsschreibens vom 13.04.2003. Über unsere Entscheidung erhalten Sie in Kürze Mitteilung.

Sehr geehrte Frau Kowalska,

nach eingehender Prüfung Ihrer Bewerbungsunterlagen möchten wir Sie hiermit zum Einzelassessment am 15.05. von 10 bis 13 Uhr in unserem Hause einladen. Sollten Sie zu diesem Termin verhindert sein, teilen Sie uns dies bitte umgehend mit.

Sehr geehrter Herr Iwanowski,

vielen Dank für Ihr Interesse an unserem Unternehmen.

Nach reiflicher Überlegung müssen wir Ihnen mitteilen, dass Ihr Profil nicht ganz so optimal zu unseren momentanen Anforderungen passt. Aus diesem Grund erhalten Sie nun leider eine Absage.

Bitte fassen Sie dies nicht als Zweifel an Ihrer guten Qualifikation auf, denn Ihre Bewerbung hat uns sehr zugesagt.

Die uns freundlicherweise zur Verfügung gestellten Unterlagen erhalten Sie in der Anlage zurück.

Wir wünschen Ihnen für Ihre weitere berufliche Zukunft viel Erfolg und alles Gute.



Beim Blick in ihren Kalender fällt Ewa Kowalska auf, dass Sie am Tag, an dem das Assessment stattfinden soll, bereits ein weiteres Vorstellungsgespräch in einer Frankfurter Bank hat. Sie ruft bei ADIG-Investment an und versucht einen neuen Termin zu vereinbaren. Hören Sie das Gespräch und beantworten Sie im Anschluss folgende Fragen:

ASSESSMENT CENTER

Das Assessment Center ist ein systematisches Verfahren zur Diagnose und Prognose von Qualifikationen mit dem Ziel der Auswahl und Förderung von Fach- und Führungskräften. Auf der Basis im Vorfeld definierter Anforderungen werden mehrere Teilnehmer mit Hilfe verschiedener Methoden und in unterschiedlichen Situationen von mehreren Assessoren beobachtet und beurteilt. Geht es beim Assessment Center vor allem darum, sich zusammen mit den Mitbewerbern in Plan-, Rollenspielen, in Gruppenvorträgen und Präsentationen zu beweisen, möchte das Unternehmen beim Einzel-Assessment allgemeine persönliche Merkmale wie Organisationstalent, Arbeitsmethodik, analytisches Denken, Verhandlungsgeschicke vor allem im Rahmen von Postkorbübungen oder Fallstudien auf die Probe stellen.

Aus: Staufenbiehl (Hg.): Individuell bewerben, S. 145/217.

1. **Warum ist es schwierig, einen neuen Termin zu vereinbaren?**
2. **Wann und wo soll das Assessment von Ewa Kowalska nun stattfinden?**



Auch Sie haben eine Einladung zum Auswahlgespräch erhalten (Termin: (14.03. von 10-13 Uhr)) und wollen ihren Assessment-Termin verlegen. Führen Sie mit Ihrem Nachbarn einen entsprechenden Dialog:

- Lassen Sie sich mit Herrn Queins verbinden.
- Bitten Sie ihn um eine Terminverschiebung.
- Erkundigen Sie sich nach Ablauf und Inhalten des Assessment.

Der Tag Ihres Auswahlgesprächs rückt näher. Bevor Sie zum Assessment fahren, möchten Sie sich noch eingehender über das Unternehmen **ADIG-Investment** informieren. Wie würden Sie vorgehen?



Folgende Informationen haben Sie während Ihrer Recherchen zusammengetragen:

ADIG-Investment

Ein halbes Jahrhundert Kompetenz rund um das Thema Investment. Ein Jahr nach der Gründung 1949 setzte die ADIG mit der Auflage des ersten deutschen Investmentfonds FONDRA Maßstäbe. Damit gilt unsere Münchner Investmentgesellschaft als Pionier der Investment-Idee in Deutschland. Innovation ist seither eine bestimmende Leitlinie unserer Philosophie geblieben - so waren wir auch 1965 die ersten, die mit dem ADIG-Aufbaukonto, systematisches Fondssparen einer breiten Bevölkerungsschicht zugänglich machten.

Ob bei der Einführung von Kapitalmarkt-, Spezialitäten-, und AS-Fonds, oder jüngst der neuen Gattung der Dachfonds – stets konnten sich unsere Partner und Kunden sicher sein, von der Vorreiterrolle der ADIG zu profitieren. Bis heute ist unsere Unternehmensgeschichte eine Erfolgsgeschichte geblieben. An drei Standorten arbeiten heute über 500 Spezialisten für ADIG-Investment. In München, dem Gründungsort, ist der Stammsitz mit den Einheiten "Operations" sowie "Marketing und Vertrieb". Das Fondsmanagement ist in Frankfurt angesiedelt, unweit der Deutschen Börse, und die Tochter ADIG-Investment Luxemburg firmiert seit 1988 im Großherzogtum.

CHRONIK

- 1949 Gründung als erste deutsche Investmentgesellschaft
- 1950 Erste deutsche Fonds: FONDRA und FONDRAK
- 1965 Einführung des ADIG-Aufbaukontos
- 1988 Gründung der ADIG-Investment Luxembourg S.A.
- 1994 Erste Geldmarktfonds in Deutschland
- 1997 Gründung der SKARBIEC TFI SA in Polen
- 2000 Eine Million Depots
- 2001 Unterstützungskonzept Betriebliche Altersvorsorge
- 2002 28,8 Mrd. Euro verwaltetes Fondsvermögen, 7,8% Marktanteil = Nr. 5 der Fondsgesellschaften in Deutschland. Fonds mit bis zu 30.000% Wertentwicklung seit Auflage am 30.10.1950

Quelle: www.adig.de

Adig: Fondsgesellschaft der ersten Stunde

Von Oskar H. Metzger

Vor 50 Jahren hat die Adig-Investment in München den Fondak als ersten deutschen Aktienfonds aufgelegt. Zufrieden zurückzulehnen kann sich der Anleger, der seit Start des Fonds monatlich 50 Euro gespart hat: Bei einer insgesamt einbezahlten Summe von 30 000 Euro verfügte er am 50. Geburtstag bei wieder angelegten Erträgen über ein stolzes Vermögen von 950.000 Euro. Dies entspricht einer jahresdurchschnittlichen Wertentwicklung von 10,8 Prozent. Doch in München schlug mit der Gründung der Adig-Investment nicht nur die Geburtsstunde der deutschen Investmentanlage, sondern dort ist auch der erfolgreichste Fußballverein zu Hause. Ob Fan des FC Bayern oder Anleger bei Adig-Investment – immer wird um die Tabellenspitze gespielt. Da kommt bei Fans beziehungsweise Anlegern Freude auf. Was dem FC Bayern die Bundesliga ist, sind der Adig die Ranking-Listen. Einer von vielen Spitzenfonds der Investmentgesellschaft ist der Nürnberger Adig A. Im Fünf-Jahres-Vergleich konnte er nach dem Urteil der Rating-Agentur Standard & Poor's die Meisterschale bei den Aktienfonds mit Anlageschwerpunkt Deutschland davontragen. Doch damit nicht genug: Beim Rating, bei dem auch die künftigen Aussichten des Fonds auf Spitzenleistungen beurteilt werden, erreichte er das begehrte "A specialist". Auch das Fachblatt Finanzen zählt den Nürnberger Adig A zu den 35 besten Fonds der Welt. Das ist angesichts Tausender Mitbewerber eine Leistung, die dem Gewinn der Champions League gleichkommt. Für den Fondak-Erfolg gibt es gute Gründe. Denn die Adig war die erste deutsche Investmentgesellschaft, die sich zum so genannten Value-Ansatz bekannte und den Fondak zum 1. April dieses Jahres darauf umstellte. Mit dem Value-Ansatz versucht der Fondsmanager, unterbewertete Aktien in der Hoffnung zu identifizieren, dass sie sich besser als der Markt entwickeln. Value-Titel sollen ein niedriges Kurs-Gewinn-Verhältnis und eine hohe Dividendenrendite haben. Das sind Unternehmen, die angesichts ihrer Gewinne billig erscheinen – Schnäppchen sozusagen. Der Zeitpunkt der Umstellung war klug gewählt. Nach der Hausse der Technologietitel ging es seit dem Frühjahr am Neuen Markt rasant nach unten. Gleichzeitig kam es zu einer Renaissance der so genannten Old Economy. Durch seine Neuausrichtung profitierte der Fondak vom Nachholpotenzial bei vielen Value-Titeln. Die Liste der Top Zehn im Fondak-Portfolio liest sich deshalb folgendermaßen: Bayer, Deutsche Bank, Daimler-Chrysler, E.ON, Hypo-Vereinsbank, BASF, Dresdner Bank, Siemens, RWE und Metro. "Bei guter Wetterlage an den Kapitalmärkten", urteilen die Fondsmanager, "sollte diese Pionierarbeit vom Anleger belohnt werden."

Aus: *Die Welt*, 03.05.2003, leicht gekürzt.

Wortschatz

Ordnen Sie die Wörter den entsprechenden Erklärungen zu ...

- *das Kurs-Gewinn-Verhältnis*
- *die Dividendenrendite*
- *das Portfolio*
- *die Hausse*
- *der Neue Markt*

das Steigen der Börsenkurse, im Gegenteil zur „Baisse“

das Handelssegment an der Frankfurter Börse, in dem Aktien innovativer Unternehmen (z.B.Telekommunikation) gehandelt werden

das Verhältnis des zuletzt gezahlten Anteils am Reingewinn eines Unternehmens je Aktie zum aktuellen Aktienkurs

die Menge an Wertpapieren, die ein Anleger besitzt

...und bilden Sie Definitionen:

*unter X versteht man Y
X bezeichnet Y
X lässt sich definieren als Y
X ist Y
mit X ist Y gemeint*

eine Zahl, die zum Ausdruck bringt, wie oft der Gewinn, den ein Unternehmen pro Aktie erwirtschaftet hat, im aktuellen Aktienkurs enthalten ist.

Welche Informationen aus den Texten halten Sie für besonders wichtig?

Ich finde wichtig,

- dass _____
- auch*
- dass _____
- außerdem,*
- dass _____
- weiterhin,*
- dass _____
- schließlich,*
- dass _____.

Ihr Freund / Ihre Freundin fragt Sie: „Was ist das eigentlich für ein Unternehmen, bei dem Du morgen zum Vorstellungsgespräch eingeladen bist?“ Fassen Sie die Informationen, die Sie für die wichtigsten halten, zu einem Kurzportrait der ADIG-Investment GmbH in maximal drei Sätzen zusammen.

Der Tag des Auswahlgesprächs in München, dem Hauptsitz von *ADIG-Investment*, ist gekommen. Nach einer kurzen Begrüßung durch Herrn Queins begeben Sie sich in einen Raum und finden dort verschiedene Informationsmaterialien vor, die Sie lesen und analysieren sollen, um sich auf das Gespräch vorzubereiten.



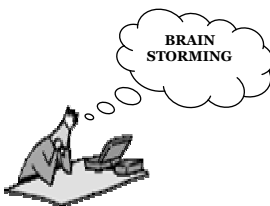
- Sie haben 45 Minuten Zeit für die Vorbereitung (ohne Übungen) und 20 Minuten für die Präsentation.
- Bereiten Sie Folien zur Veranschaulichung Ihres Lösungskonzeptes vor.

Wir, die ADIG-Investment, entwickeln für unsere Hauptanteilseigner, die Bayerische Vereinsbank und die Commerzbank, Anlageprodukte. Unser Unternehmen beschäftigt vor allem Fondsspezialisten und einen Kundenservice, der wiederum Kundenberater der Banken unterhält. Um die Position von ADIG auf dem Investment-Markt zu sichern und neue Marktanteile zu gewinnen, wollen wir u. a. neue Vertriebswege für unsere Produkte erschließen. Die Mitglieder der Kommission, denen Sie gleich begegnen, plädieren jeweils für unterschiedliche Kanäle:

- den Aufbau eines flächendeckenden Vertreter- und Filialnetzes
- die Zusammenarbeit mit Lebensversicherungsgesellschaften
- den Einsatz von Online-Marketing
- den Aufbau eines Telefon-Marketing
- den Aufbau eines Direkt-Marketing über Radio- und Fernsehwerbung.

Unsere Frage an Sie: Welche Alternative halten Sie als Vertriebsexperte für die geeignete?

Anlage: Statistisches Begleitmaterial



Was ist das Ziel von *ADIG-Investment*?

Was könnte der Grund dafür sein, dass *ADIG-Investment* jetzt handeln möchte?

Bei der Beurteilung der Frage ist vor allem wichtig zu klären, welches Mittel in welcher Weise zu welchem Ziel führt. Ergänzen Sie in Stichworten:

MITTEL	WIRKUNG DES MITTELS	ZIEL
Telefonmarketing	Ausgewählte Haushalte anrufen, das Produkt vorstellen	Kontakt anbahnen, Gespräch mit einem Vertreter vermitteln
Radio- und Fernsehwerbung		
eigenes Vertreter- und Filialnetz		
Online-Marketing		
Zusammenarbeit mit Lebensversicherungsgesellschaften		

- Bilden Sie nun aus den Stichwörtern einzelne Passivsätze unter Verwendung der folgenden Konjunktionen bzw. Präpositionen:

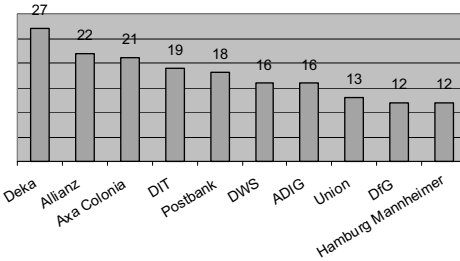
Mittel:	bei (Dat.); mit (Dat.); über (Akk.)
Bsp.	<i>Beim Telefonmarketing werden ausgewählte Haushalte angerufen, um Kontakte anzubahnen.</i>
Wirkung:	indem; dadurch, dass
Bsp.	<i>Indem ausgewählte Haushalte angerufen werden, werden beim Telefonmarketing Kontakte angebahnt.</i>
Ziel:	zu (Dat.); um...zu; mit dem Ziel...
Bsp.	<i>Zur Anbahnung von Kontakten werden beim Telefonmarketing ausgewählte Haushalte angerufen.</i>



Begleitmaterialien

**Bekanntheitsgrad deutscher Fondsgesellschaften
(in Prozent) im Jahr 2000**

1



Das Diagramm...

(Quelle)
*basiert auf...
wurde durch...erfasst*

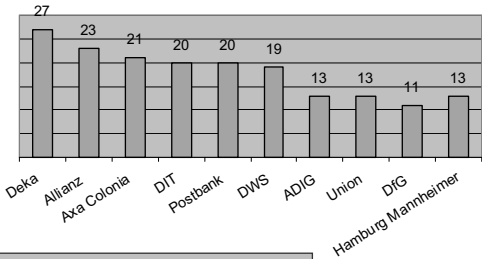
(Thema)
*informiert über
gibt Aufschluss über...*

(Besonderheiten)
*Auffallend /beachtens-
wert ist, dass ...
Es fällt auf, dass ...*

Stichprobe: 10.000 Personen
ab 14 Jahren.
Zeitraum: März bis Juni
2000/2002.
Datenerhebung: Infratest Wirt-
schaftsforschung

**Bekanntheitsgrad deutscher
Fondsgesellschaften (in Prozent) im Jahr 2002**

2



Was fällt Ihnen an den beiden Säulendiagrammen auf?

Diagramm 1:

Ordnen Sie zu, formen Sie um und bilden Sie dabei ganze Sätze.

- Rund 13 Prozent der Befragten kannten _____...
- Etwa 8200 von 10.000 befragten Personen kannten _____ nicht...
- Nahezu jeder Fünfte der Befragten konnte etwas mit dem Namen _____ anfangen...
- Etwa 1200 Personen war _____ bekannt...
- Mehr als ein Viertel der Befragten nannte den Namen _____...

➡ **Damit...
Das bedeutet, dass...
, was bedeutet, dass...**

- ...den drittletzten Rang einnehmen.
- ...knapp vor _____ liegen
- ...gemeinsam die beiden letzten Plätze einnehmen
- ...einen mittleren Bekanntheitsgrad haben
- ...mit Abstand die bekannteste Fondsgesellschaft sein

Diagramm 2:

Beschreiben Sie die Veränderung des Bekanntheitsgrads sämtlicher Fondsgesellschaften.

Im Unterschied zum Jahr 2000...
Anders als im Jahr 2000...
Während im Jahr 2000...



- ...eine Zu-/Abnahme des Bekanntheitsgrads verzeichnen, verbuchen (und zwar) um, auf...
- ...den Bekanntheitsgrad ausweiten / vergrößern (und zwar) um, auf...

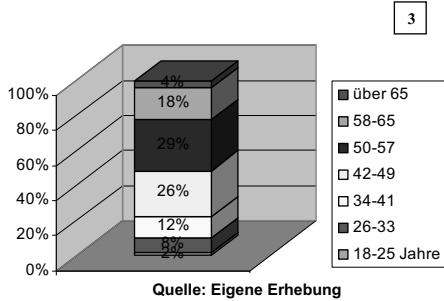
Was bedeuten die Werte der beiden Diagramme Ihrer Meinung nach für ADIG-Investment?

Beschreiben Sie das folgende Diagramm.

Anteile beschreiben

auf (Alter) entfallen (Prozent) einen Anteil (-swert) von...haben / verbuchen / verzeichnen prozentual am stärksten / schwächsten vertreten sein mit den höchsten / geringsten haben

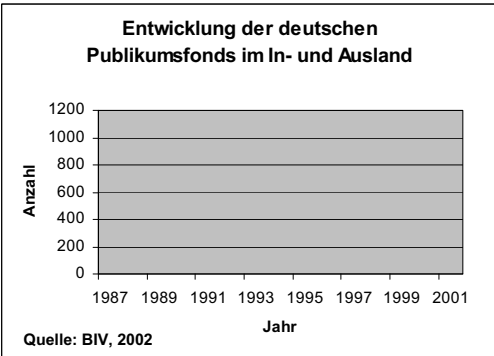
EINSTIEG INS FONDSGESCHÄFT Altersstruktur der ADIG-Anleger beim Einstieg ins Fondsgeschäft (Erhebungszeitraum 2002)



Zu den Schaubildern, die Sie von ADIG bekommen, gehört auch die folgende Tabelle zur Entwicklung der Publikumsfonds in Deutschland. Warum, so denken Sie sich, eine Tabelle, wenn sich Entwicklungen viel besser mit Hilfe eines Liniendiagramms darstellen lassen? Zeichnen Sie aufgrund der Daten eine entsprechende Kurve.

Jahr	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Anzahl	157	202	258	301	349	426	477	542	597	655	732	809	912	1006	1096

4



- Diagramm 4:**
- Was ist richtig? Kreuzen Sie an und korrigieren Sie die Aussage, wenn nötig.*
- Der Verlauf der Kurve ist stetig.
 - Die Zahl der Publikumsfonds nimmt im Zeitraum 1987–2001 geringfügig zu.
 - Die größten Zuwachsraten verzeichnen die Publikumsfonds zwischen 1990 und 1991
 - Die Fondsrate weist einen monotonen Trend aus.
 - Die Zahl der Fonds steigt im angegebenen Zeitraum um mehr als das Sechsfache.
 - Die Konkurrenz für ADIG-Investment auf dem Fonds-Markt wird immer größer.

Und ein letztes Schaubild...

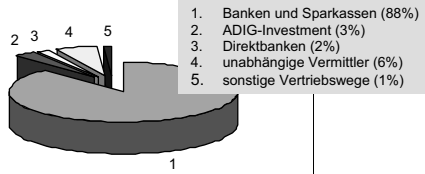
5

Diagramm 5

Fügen Sie die fehlenden Präpositionen ein.

Den weitaus größten Anteil _____ den Vertriebswegen beim Absatz von ADIG-Publikumsfonds verzeichnen Banken und Sparkassen _____ 88 Prozent. Immerhin 6 Prozent unserer Produkte werden durch unabhängige Vermittler abgesetzt. 3 Prozent entfallen _____ den unmittelbaren Verkauf durch ADIG. Einen Anteilswert _____ 2 Prozent haben Direktbanken, während sonstige Vertriebswege 1 Prozent _____ machen.

Vertriebswege beim Absatz von ADIG-Publikumsfonds



Quelle: Eigene Erhebung

- Sind Sie mit der Darstellung der Grafik zufrieden? Begründen Sie.
- Wie könnte man es besser machen?

Um welche Typen handelt es sich bei den oben abgebildeten Diagrammen? Ordnen Sie zu und klären Sie, wozu sie verwendet werden.

Kurvendiagramm
Tortendiagramm

Säulendiagramm
Balkendiagramm

Punktendiagramm
aufgestapeltes Säulendiagramm

Sie haben nun das Grafikmaterial ausgewertet. Fassen Sie kurz zusammen, wo die derzeitigen Schwierigkeiten von ADIG-Investment liegen.

Wie aus Grafik 1/2/3/4/ den Grafiken zu ersehen ist...
Zusammengefasst lässt sich sagen, dass...

Welche Informationen fehlen Ihnen noch – worüber gibt das Grafikmaterial keine Auskunft? Wie könnte man an diese Informationen kommen?

- Es fehlen Informationen zu _____.
- Die Grafiken geben keine Auskunft darüber, _____.
- Es wäre wichtig, etwas über _____ zu erfahren.



Direktmarketing

- Welche Formen des Direktmarketings sind Ihnen bekannt?
- Welches Direktmarketing-Instrument wird Ihrer Meinung nach am häufigsten von den Unternehmen eingesetzt – warum?



www.ddv.de

Der folgende Radio-Beitrag beschäftigt sich mit der Rolle des Direktmarketings im Marketing-Mix von Unternehmen. Es werden Ergebnisse einer Studie präsentiert, die das Marktforschungsinstitut *TMS Emnid* im Auftrag des deutschen *Direktmarketing Verbandes (DDV)* durchgeführt hat. Sie hören den Text zweimal. Lesen Sie vor dem ersten Hören die unten angegebenen Fragen. Im Hörtest werden viele Zahlenwerte genannt. Konzentrieren Sie sich während des Hörens nicht auf einzelne Zahlen, sondern auf die Trends im Allgemeinen. Sie können davon ausgehen, dass die Zahlen in einer hierarchischen Ordnung erscheinen. Kreuzen Sie während des Hörens die entsprechenden Antworten an bzw. füllen Sie die Tabellen aus.

1. Die Rolle des Direktmarketing im Marketing-Mix der Unternehmen

	Anteil am Gesamtetat	Zahl der Mitarbeiter
<i>Direktmarketing</i>	<input type="checkbox"/> sinkt <input type="checkbox"/> bleibt konstant <input type="checkbox"/> wächst	<input type="checkbox"/> nimmt zu <input type="checkbox"/> ab
<i>Klassische Werbung</i>	<input type="checkbox"/> sinkt <input type="checkbox"/> bleibt konstant <input type="checkbox"/> wächst	<input type="checkbox"/> nimmt zu <input type="checkbox"/> ab

2. Was wollen die Unternehmen mit dem Einsatz von Direktmarketing erreichen?

RANG	ZIEL

3. Beliebte Direktmarketing-Instrumente jetzt und in Zukunft

RANG	INSTRUMENT jetzt	INSTRUMENT zukünftig

4. Mit wem gehen die Unternehmen Kooperationen für ihre Marketingaktivitäten ein?

RANG / PROZENT	EXTERNER DIENSTLEISTER

1. Ergänzen Sie die Antworten gemeinsam mit Ihrem Partner.
2. Besprechen Sie in Partnerarbeit, welche Informationen aus dem Text für die Lösung Ihrer Fallstudie von Bedeutung sein könnten und notieren Sie Stichwörter. Gehen Sie beim zweiten Hören auf die Suche nach diesen Informationen und versuchen Sie diesmal auch, konkrete Zahlenwerte zu erfassen.

Fassen Sie die für Sie wichtigsten Informationen aus dem Hörtext nun in wenigen Sätzen zusammen:



Telefonmarketing

Haben Sie schon Erfahrungen mit Telefonmarketing gemacht? Berichten Sie.

Telefonmarketing

Telefonmarketing hat sich in den USA zu einem wichtigen Direktmarketinginstrument sowohl auf dem Industriegüter- als auch Konsumgütermarkt entwickelt. Im Durchschnitt erhält der amerikanische Haushalt jährlich 19 Anrufe von Telefonmarketern und macht 16 Anrufe zur Erstellung von Kaufaufträgen. Schätzungsweise rund 234 Mrd \$ wurden im vergangenen Jahr allein an Telefongebühren ausgegeben, um den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen zu unterstützen. Einige Telefonmarketingssysteme sind vollkommen automatisiert. So gibt es z.B. so genannte „automatic-dialing and recorded message players“ (ADRMPS). Diese Systeme können selbsttätig Telefonnummern aus einer Liste anwählen, eine auf Band aufgezeichnete Botschaft abspielen und Aufträge von interessierten Kunden an einen Telefonverkäufer weiter verbinden. Effektivität im Telefonmarketing erreicht man durch die richtige Auswahl der Telefonisten und ihre intensive Schulung und Motivation durch Beteiligung am eigenen Verkaufserfolg. Die Telefonisten sollten eine angenehme Stimme haben und positiv eingestellt sein. Zunächst sollten sie anhand eines vorgegebenen Skripts eingearbeitet werden, das dann mit steigender Erfahrung durch situationsangepasste Improvisationen aufgelockert wird. Die Gesprächseröffnung ist kritisch. Sie sollte kurze Sätze enthalten und mit einer guten Frage das Interesse des Angesprochenen wecken. Der Anruf sollte zur richtigen Tageszeit erfolgen. Da das Telefonmarketing höhere Kosten pro Kundenkontakt mit sich bringt und die Privatsphäre der Angesprochenen berührt, ist eine sorgfältige Listenauswahl äußerst wichtig. Darüber hinaus sollte das Interessenprofil der angerufenen Kunden zum verkauften Produkt passen. In Deutschland müssen bei der Gestaltung des Telefonmarketing enge rechtliche Grenzen berücksichtigt werden. So darf z.B. telefonisch kein Kontakt mit Privatpersonen aufgenommen werden, zu denen noch keine geschäftlichen Beziehungen bestehen bzw. wenn die letzten Kontakte länger zurückliegen. Deshalb wird in Deutschland ein beträchtlicher Teil des durch Telefonmarketing erzielten Umsatzes im Industriesektor erzielt. So richtete z.B. Siemens für die Sparte Kommunikationstechnik in den deutschen Zweigniederlassungen eigene Telefonmarketing-Abteilungen ein. Viele Unternehmen betreiben nur passives Telefon-Marketing, wobei sie z.B. durch Anzeigen Anrufe der Kunden bewirken wollen.

Quelle: Kotler, Handbuch Marketing S. 34.

1. Im Text fehlen die Absätze. Markieren Sie sie und fassen Sie den Inhalt jeweils in wenigen Stichwörtern am Rand zusammen.
2. Überlegen Sie gemeinsam, wie ein ADIG-Telefonist das Gespräch mit einem potenziellen Kunden eröffnen könnte.
3. Der Bundesgerichtshof (BGH) ist der Auffassung, dass „kalte“ Telefonanrufe (Anrufe, ohne dass der Kunde vorher dazu seine Einwilligung gegeben hat) zu Werbezwecken gegen die „guten Sitten“ und damit gegen §1 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) verstoßen. Sie sind Vertreter des Deutschen Direktmarketing-Verbands (DDV). Ihrer Meinung nach ist die deutsche Rechtsprechung viel zu restriktiv. Beraten Sie in Gruppen, mit welchen Argumenten man einen liberaleren Rechtsrahmen für aktives Telefonmarketing fordern könnte.



Meinungsumfrage: Das Handy als Vertriebsinstrument?

Starten Sie in kleinen Gruppen unter Ihren Kommilitonen, Freunden und Bekannten eine Umfrage (Primärerhebung) zu der Frage: **Wie hoch ist die Akzeptanz des Handys als Vertriebsinstrument?**

1. Stellen Sie einen Fragebogen zusammen. Formulieren Sie...

- offene Fragen,
- geschlossene Fragen,
- Kontakt-/Eisbrecherfragen (um das Interesse der Befragten zu wecken),
- Fragen zur Person (am Ende der Befragung),
- Kontrollfragen (um zu überprüfen, ob wahrheitsgemäß geantwortet wurde).



GESCHLOSSENE FRAGEN
<p>...beginnen mit einem Verb</p> <p>...lassen nur wenige Antwortmöglichkeiten zu (in der Regel Ja oder Nein)</p> <p>...dienen dazu, einzelne Fakten zusammen zu tragen, lenken die Gedanken des Gesprächspartners auf einen bestimmten Punkt</p> <p>„Wären Sie mit ... einverstanden?“</p> <p>Wie oft kaufen Sie ein?</p> <p> <input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> mehrmals in der Woche <input type="checkbox"/> einmal in der Woche <input type="checkbox"/> einmal im Monat </p>
OFFENE FRAGEN
<p>...können nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden</p> <p>...sind partnerschaftlich; ermöglichen viele Informationen</p> <p>„Was halten Sie von...?“</p>

2. Fassen Sie die Umfrageergebnisse in einer Übersicht zusammen.

Serviceangebot (per SMS)	Akzeptanz in % der Befragten
Reine Werbebotschaften	
Kontakt mit den Werbetreibenden	
Über das Handy Produkte bestellen	
Mobiles Payment	

3.) Wäre das Handy eine Vertriebsmöglichkeit für ADIG-Produkte? Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Befragung im Plenum vor.

Und nun zurück zu den zur Wahl stehenden Alternativen. Sie erinnern sich:

Die Mitglieder der Kommission, denen Sie gleich begegnen, plädieren jeweils für unterschiedliche Kanäle:

- den Aufbau eines flächendeckenden Vertreter- und Filialnetzes
- die Zusammenarbeit mit Lebensversicherungsgesellschaften
- den Einsatz von Online-Marketing
- den Aufbau eines Telefon-Marketing
- den Aufbau eines Direkt-Marketing über Radio- und Fernsehwerbung.

Unsere Frage an Sie: Welche Alternative halten Sie als Vertriebsexperte für die geeignete?



Alternativendiskussion



Stellen Sie kleine Expertenteams zusammen, die jeweils über die einzelnen Alternativen diskutieren. Nehmen Sie dabei die folgenden Leitfragen und Redemittel zur Hilfe.

Das richtige „Medikament“?

- Steht das Mittel zur Verfügung? Wenn nein: Unter welchem Aufwand könnte es zur Verfügung gestellt werden?
- Welche sind, ganz allgemein betrachtet, die einzelnen Vor- und Nachteile (1) des zur Wahl stehenden Mittels?
- Können die spezifischen Ziele mit dem Mittel erreicht werden?
- Warum (2) können die Ziele mit dem entsprechenden Mittel erreicht / nicht erreicht werden?
- Unter welcher Bedingung (3) kann das Ziel mit dem Mittel erreicht werden?
- Was wird vermutlich (5) passieren, wenn das Mittel eingesetzt wird? Hat es „Nebenwirkungen“?
- Kann das Mittel in Verbindung mit anderen Mitteln eingesetzt werden – bestehen (positive/negative) „Wechselwirkungen“?



Wie kann man die unterstrichenen Kommunikationsverfahren im Deutschen ausdrücken? Ordnen Sie die entsprechenden sprachlichen Mittel zu. Fallen Ihnen weitere ein?

auf Grund – aller Voraussicht nach – im Falle, dass... – angesichts (G) – für/gegen X spricht – sofern – zumal – denn – Vor-/Nachteil von X ist, dass... – es ist zu erwarten, dass... – vorausgesetzt, dass... – weil – wenn –

Einzelne Vor- und Nachteile nennen (1)

Bedingung nennen (4)

Warum – Gründe, Ursachen nennen (3)

vermutlich – eine Wahrscheinlichkeit ausdrücken (5)

- **Verfassen Sie gemeinsam einen Arbeitsbericht, der die Effizienz und die Möglichkeit der Realisierung der jeweiligen Alternative beurteilt. Präsentieren und diskutieren Sie die Ergebnisse anschließend im Plenum.**

<p>1. Ausgangssituation Problembeschreibung</p>	
<p>2. Alternativendiskussion A Grundsätzliche Vor- und Nachteile B Vor- und Nachteile im Falle ADIGs</p> <p>Alternative I-V? Andere? Kombinationen?</p>	
<p>3. Entscheidung Auswahl, Begründung der Wahl einer Alternative (nkombination), Funktionsweise der Alternative in der Praxis</p>	

*Gegenstand der Fallstudie ist...
Das Problem, das sich ADIG stellt, ist ...*

*viel versprechend
sinnvoll
geeignet
empfehlenswert
zu befürworten*

*problematisch
nicht zu empfehlen
ungeeignet
nicht sinnvoll
nicht zweckmäßig*

}

*da, weil
aufgrund
wegen*

*Ich habe Ihnen die Vor- und Nachteile der 5 möglichen Alternativen dargelegt...
Die Abwägung der einzelnen Vor- und Nachteile lässt uns zu dem Schluss kommen, dass...
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass...*

Sehen Sie den Videoausschnitt – *Das Assessment-Center – oder wie man wilde Löwen bändigt*. Erörtern Sie anschließend folgende Aspekte:

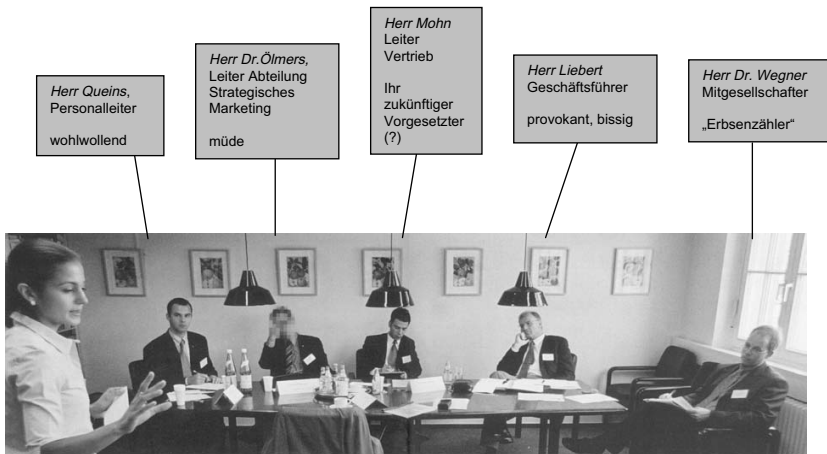
- In welche Phasen lässt sich das Gespräch einteilen?
- Was fällt Ihnen im Sprechverhalten des Kandidaten auf?
- Wie bewegt sich der Kandidat im Raum?
- Wie reagiert der Kandidat auf Fragen des Gremiums?
- In welcher Weise reagiert das Gremium auf Antworten des Kandidaten?
- Wie beurteilen Sie insgesamt die Atmosphäre des Gesprächs?

Stellen Sie gemeinsam eine Liste mit *Tipps zur Verhaltensweise bei Assessment-Centern* zusammen: Worauf sollte man Ihrer Meinung nach unbedingt achten?

Sie haben einen Plan zur Lösung des Problems von ADIG-Investment erarbeitet und in der Kürze der Zeit auch entsprechende Folien zur Veranschaulichung vorbereitet. Herr Queins holt Sie nach Ablauf von 45 Minuten ab und geht mit Ihnen in den Konferenzraum des Unternehmens. Holen Sie einmal tief Luft...



Die Assessoren sitzen bereit:



Präsentieren Sie Ihre Lösung im Plenum. Die übrigen Gruppenmitglieder übernehmen die Rolle der Kommission. Stellen Sie sich zunächst vor:



Und so könnte es weiter gehen...

Frau X, wir freuen uns, dass Sie da sind, denn uns brennt zur Zeit etwas auf den Nägeln und wir können uns da nicht ganz einig werden. Zunächst deshalb die Frage: Wo liegt Ihres Erachtens unser Problem?



Wie sollten wir Ihrer Meinung nach also vorgehen? Ich vertrete die Ansicht, am sinnvollsten wäre es, ein eigenes Filialnetz aufzubauen.

