

Research Journal

Editor-in-Chief: Prof. Dr. Ingo Böckenholt

Jg. 2 · Heft 1 · Dezember 2015

Inhalt

Bierbrauer, Christoph:

Fiscal policy of Germany's grand coalition 2015: A balanced budget at all cost?

Nowak, Arne; Fahling, Ernst:

The Influence of R&D Intensity on the Performance and Application of Fundamental and Relative Equity Valuation Methods – Part I

Diestel, Stefan; Schmidt, Klaus-Helmut:

The protective role of selection, optimization and compensation in coping with self-control demands at work

Böckenholt, Ingo; Frohne, Julia; Eikenbusch, Julia; Belch, Theresa:

Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y

Schabbing, Bernd:

Stadtmarketing 3.0: zielgruppenbezogene, konsistente und authentische Stadtmarken sind die Herausforderung des 21. Jahrhunderts

Editorial Board:

Prof. Dr. Jens Brandt, Prof. Dr. Stefan Diestel,
Prof. Dr. Matthias Meitner, Prof. Dr. Klaus Mühlbäck,
Prof. Dr. Kai Rommel & Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger

Inhalt

<i>Editorial</i>	III
<i>Editorial</i>	IV
<i>Bierbrauer, Christoph</i>	
<i>Fiscal policy of Germany's grand coalition 2015: A balanced budget at all cost?</i>	1
<i>Nowak, Arne; Fahling, Ernst</i>	
<i>The Influence of R&D Intensity on the Performance and Application of Fundamental and Relative Equity Valuation Methods, Part I</i>	19
<i>Diestel, Stefan; Schmidt, Klaus-Helmut</i>	
<i>The protective role of selection, optimization and compensation in coping with self-control demands at work</i>	37
<i>Böckenholt, Ingo; Frohne, Julia; Eikenbusch, Julia; Belch, Theresa</i>	
<i>Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y</i>	57
<i>Schabbing, Bernd</i>	
<i>Stadtmarketing 3.0: zielgruppenbezogene, konsistente und authentische Markenerlebnisse sind die Herausforderung des 21. Jahrhunderts</i>	81

Impressum:

Prof. Dr. Ingo Böckenholt [Hrsg.]: ISM-Research Journal 1/2015, Dortmund und Münster, MV-Verlag, 2015

Gestaltung/Endredaktion: Sabine Pillath-Günthner

Vorsitz Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. Kai Rommel

© 2015 der vorliegenden Ausgabe, Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster

www.mv-wissenschaft.de

© 2015 ISM

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: MV-Verlag

ISBN 978-3-95645-750-0

ISM – International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19 | 44227 Dortmund

www.ism.de

Telefon: 0231 975139 0

rj@ism.de

Editorial

Die aktuelle Ausgabe des **ISM Research Journals** setzt die 2014 begonnene Veröffentlichungsstrategie der ISM weiter fort und reflektiert die wesentlichen Bestandteile der aktuellen Tätigkeiten der ISM in Forschung und Lehre. Hierbei stehen ebenso wie in der Erstausgabe 2014 konkrete Forschungsergebnisse aus praxisrelevanten Managementbereichen im Vordergrund.

Die Ausgabe 2015 zeigt das breite Spektrum der Forschungsaktivitäten an der ISM auf. Der Beitrag von **Bierbrauer** untersucht die Fiskalpolitik der großen Koalition in Deutschland und geht dabei auf die Kosten einer Politik der „schwarzen Null“ ein. Der Beitrag von **Nowak** und **Fahling** untersucht den Einfluss von R & D Intensitäten auf Methoden der Eigenkapitalbewertung. Neben diesen hochaktuellen Forschungsbeiträgen zu finanzwissenschaftlichen Themen gehen zwei Beiträge auf Aspekte des Human Resource Management ein. **Diestel** und **Schmidt** präsentieren in ihrem Artikel empirische Ergebnisse zur Wirkung von Strategien zur Stressbewältigung in Unternehmen. Der Beitrag von **Böckenholt**, **Frohne**, **Eikenbusch** und **Belch** untersucht die Ziele, Wertvorstellungen und die Karriereorientierung der so genannten Generation Y. Diese empirische Studie zeigt relevante Einflussgrößen in den Einstellungen und Verhaltensmustern dieser Generation auf. Der abschließende Beitrag von **Schabbing** behandelt das zunehmend an Bedeutung gewinnende Thema des Stadtmarketings und diskutiert Lösungsoptionen zur Bewältigung der aktuellen und künftigen Herausforderungen an ein zeitgemäßes und effizientes Stadt- und Destinationsmarketing.

An dieser Stelle möchten wir uns ganz besonders bei den Gutachterinnen und Gutachtern dieser Ausgabe Frau Hübner und Frau Schomaker, Herrn Ernst, Herrn Evangelinos, Herrn Falkenstein, Herrn Fichert, Herrn Herr, Herrn Lueg-Arndt, Herrn Levasier, Herrn Mattmüller, Herrn Steuerer und Herrn Unger sowie bei der Forschungsreferentin, Frau Andrea Struck und bei der Leiterin der ISM-Bibliothek, Frau Sabine Pillath-Günthner bedanken, die maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung des *ISM Research Journals* beigetragen haben.

Beim Lesen dieser Erstausgabe wünschen wir allen Leserinnen und Lesern viel Spaß und freuen uns über die Einreichung von Beiträgen für die nächste Ausgabe des *ISM Research Journals* (www.rj@ism.de).

Herausgeber: Prof. Dr. Ingo Böckenholt (Präsident)

Board of Editors: Prof. Dr. Jens Brandt, Prof. Dr. Stefan Diestel, Prof. Dr. Matthias Meitner,
Prof. Dr. Klaus Mühlbäck, Prof. Dr. Kai Rommel, Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger

Dezember 2015

Editorial

This current edition of the **ISM Research Journal**, as it proceeds with the ISM publishing strategy initiated in 2014, is a reflection of the essence of the current ISM professional activities in terms of research and education. As it was the case in the first edition of the Journal in 2014, in this current edition, you will also find concrete research results stemming from practice-oriented management issues.

The 2015 edition of the Journal exemplifies the broad spectrum of the research activities of the ISM. The **Bierbrauer** contribution analyzes the fiscal policy of the great coalition in Germany as it evaluates the costs of a “break-even” policy. **Nowak** and **Fahling**’s article focuses on the impact of R&D intensity on the methods of equity valuation. In addition to dealing with an extremely current research topic in the field of finance, two contributions also engage themselves in the Human Resource Management arena: **Diestel** and **Schmidt** present the empirical results of the effects of stress management in companies in their work. The study by **Böckenholt**, **Frohne**, **Eikenbusch** and **Belch** focuses on the goals, values, and career orientation of the so called “Generation Y”. This empirical study demonstrates the relevant influencing factors in the attitudes and behavior patterns of this generation. The final closing piece in this edition is from **Schabbing**, dealing with city marketing—a current topic of increasing importance. This study discusses the solution options to manage the current and future challenges for a timely and efficient city and destinations marketing.

At this point, we would like to take this opportunity to thank our reviewers of this edition Ms. Hübner and Ms. Schomaker, Mr. Ernst, Mr. Evangelinos, Mr. Falkenstein, Mr. Fichert, Mr. Herr, Mr. Lueg-Arndt, Mr. Levasier, Mr. Mattmüller, Mr. Steurer and Mr. Unger as well as our research specialist Ms. Andrea Struck, and the head of ISM Library Ms. Sabine Pillath-Günthner, who all significantly contributed to the *ISM Research Journal* publication process.

We sincerely hope that our readers enjoy this edition, and welcome your feedback and contributions for the upcoming edition of the *ISM Research Journal* (www.rj@ism.de).

Publisher: Prof. Dr. Ingo Böckenholt (President)

Board of Editors: Prof. Dr. Jens Brandt, Prof. Dr. Stefan Diestel, Prof. Dr. Matthias Meitner,
Prof. Dr. Klaus Mühlbäck, Prof. Dr. Kai Rommel, Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger

December 2015

Bierbrauer, Christoph

Fiscal policy of Germany's grand coalition 2015: A balanced budget at all cost?

Abstract

According to the Bundesregierung (2014) and the medium-term projections issued by the German finance minister, Germany's federal budget will be balanced from 2015 onwards.

This paper presents a discussion on the efforts undertaken by the German government to balance its budget against the backdrop of related theoretical and empirical results. It evaluates alternative fiscal policy measures in an overlapping generations' structure of the Blanchard (1985) and Yaari (1965) type as suggested in Bierbrauer (2012). A major finding is that after decades of constant deficits such a feat is not achieved easily and comes mainly at the cost of reduced public investments in Germany.

In the model, alternative measures to reduce fiscal deficits have very different effects on key macroeconomic variables. In general, austerity dampens the overall economic activity. However, the magnitude of these effects strongly depends on the chosen consolidation strategy. The German government relied on spending cuts, both in public consumption and investment. Based on the model simulation and the empirical evidence available, the latter is neither the most promising with regard to successful debt reduction in the medium and long term nor the least harmful with regard to the implied effects on the overall economic activity. The results suggest that the German government needs to adjust its strategy by focussing more on reducing public consumption and abandoning consolidation efforts that decrease the level of public investment.

1 Introduction

In response to the global financial and economic crisis, governments in the Euro Area implemented substantial fiscal stimulus packages as well as rescue packages of unprecedented size to stabilize their national financial sectors during the period 2008-2010. As a consequence, public debt in all major member countries of the Euro Area increased tremendously which eventually led to the Euro Crisis.

Germany issued two fiscal stimulus packages in 2008-2010 which amounted to an overall size of 3% of Germany's gross domestic product. The composition of these packages focused on public investment and tax cuts which reflects the current consensus among economists with regard to the appropriate fiscal measures in times of economic distress. A detailed evaluation of the employed fiscal measures can be found in Roos (2009). The German fiscal stimulus packages were debt-financed which applies to similar measures in all other member states of the Euro Area. Polito and Wickens (2014) evaluate the sustainability of fiscal policy in Europe and find that the fiscal stance of all member states of the Euro Area deteriorated as a consequence of fiscal stimuli in response to the Great Recession.

There is broad agreement that fiscal stimuli prevented the worst scenario and facilitated a slow recovery which allowed most European economies to regain their pre-crisis output levels by the end of 2014. Moreover, it is remarkable that, at least in Germany, decision-makers designed the stimulus packages in compliance with the findings of existing economic research. A conclusion that can be drawn from the careful evaluation of the implemented measures by Roos (2009).

Since then, the question of how to return the levels of public liabilities to a sustainable level has become a priority for European policymakers. Moreover, for the member countries of the Euro Area, high and increasing levels of public debt have been a matter not only of national concern. The Stability and Growth Pact aims to ensure coordinated and sustainable fiscal policies for all member countries which requires them to return the levels of public debt in accordance with the commonly agreed-upon procedures as summarized by the European Commission (2014). It is commonplace that unsustainable levels of public debt, for many reasons, are not desirable. In the course of the Euro Crisis, two issues proved to be of particular importance for the individual members of the Euro Area and the currency union as a whole.

Firstly, high levels of national public debt cripple the ability of fiscal policy to stabilize the business cycle. As fiscal policy is the only tool left at national level its capability to act is of crucial importance.

Secondly, unsustainable and further increasing levels of public debt may force national fiscal authorities to seek assistance from the European Stability Mechanism. As all members of the Euro Area have to mutually guarantee for measures that stabilize countries in fiscal distress, the overall default risk of the Euro Area increases which might lead to contagion. Moreover, speculations whether a national government decides to exit the Euro Area may arise and induce additional macroeconomic uncertainty. However, a case like this seems to be highly unlikely as there is not much to gain from such a step. For an extensive discussion, see Buiter and Rahbari (2010) and Wyplosz (2013).

In order to ensure the fiscal policy's ability to act as a stabilizing tool, the return of national debt to sustainable levels is crucial. Since the end of 2010, Euro Area governments started to consolidate their budgets, a policy that is confirmed by Paredes et al. (2014) as well as by the calculations of Polito and Wickens (2014).

Fiscal authorities may employ a variety of strategies in order to consolidate. There are two sides of the public budget, spending and revenue side. Public spending is further divided between public consumption and investment. Hence, there are several instruments to decrease the level of public debt, e.g. changes in taxation or spending cuts. Whereby the latter can be further divided into decreases of both, public consumption or public investment.

Empirical evidence, e.g. the findings of Alesina and Perotti (1996) and von Hagen et al. (2001) do not support short run fluctuations in taxation. They find that in developed countries successful consolidations have predominantly been based on spending cuts. A result further specified by Perotti (1996) who summarizes the empirical results by suggesting that decreases in public consumption are the most sustainable strategy because cuts in public investment are less persistent and therefore less effective. With regard to actual behaviour, Corsetti et al. (2009) find that public spending responds to the state of public finances in a systematic way. They find that discretionary increases in public spending are financed by increased taxation and spending cuts in the medium and long run. In accordance with these findings, the IMF (2009) suggests a consolidation strategy that reduces public consumption and increases taxation implicitly suggesting to exclude public investment from necessary spending cuts.

As the original stimulus did closely follow economic advice it seems straightforward to assume that the following consolidation strategy would do as well. However, Paredes et al. (2014) who construct a quarterly fiscal database and provide stylized facts of fiscal policy in the Euro Area, find that the fiscal consolidation efforts relied heavily on decreases in public investment. Suggesting that Euro Area governments follow a strategy that is neither the least harmful nor the most successful one.

This finding is unsettling as the results suggest that such a strategy is unsustainable in the long run. We contribute to the issue by comparing alternative fiscal consolidation strategies in a standard model as to provide a starting point for future work. We apply a new Keynesian model that features finite lifespans modelled as an overlapping generations' structure of the Blanchard (1985) and Yaari (1965) type as suggested for fiscal policy evaluation in Bierbrauer (2012). We compare a tax increases to either a decrease in public investment or public consumption.

Within the model, tax increases and cuts in public consumption are efficient tools to decrease the level of public debt in a sustainable manner. However, tax increases deplete household income and decrease the level of consumption. Public spending cuts have the opposite effect on the household's disposable income and respective consumption demand. With regard to the implied negative effects on the economic activity and driving the debt-to-output ratio down, both measures have a similar impact.

Cutting public investment has the same effect as a negative technology shock in the standard model. Which not only implies the same negative effects on household income but also the strongest dampening effect on the overall economic activity out of all three fiscal consolidation strategies. The latter implies that it is the least effective measure in view of decreasing the debt-to-output ratio, as it requires considerably more severe spending cuts in public investment as compared to decreases in public consumption to achieve the same effect in terms of decreasing the level of public debt.

The major conclusion is that decreasing public investment is the least effective and, in terms of its implied effect on the economic activity and household welfare, most harmful consolidation strategy. Moreover, as the level of public investment complements the production process, decreases in public investment constitute also an unsustainable consolidation strategy as the level of public investment needs to be returned to the steady state level in order to not decrease the production capacity as well as the achievable levels of household consumption and disposable income in the long run.

This Paper is organized as follows: Section 2 summarizes the model. In section 3, we discuss the positive aspects of the alternative fiscal consolidation strategies and section 4 presents the conclusions and possible extensions of the model.

2 The Model

To illustrate the effects of alternative fiscal consolidation strategies, we conduct a series of experiments in a discrete-time new Keynesian closed-economy model. The model features capital accumulation as well as nominal and real frictions of the Calvo (1983) type in the goods and labour markets.

A more detailed discussion of its properties and implications can be found in Bierbrauer (2012).

2.1 Households

Households are introduced in the form of overlapping generations following the discrete-time version of the Blanchard (1985) and Yaari (1965) OLG featuring failures of the Ricardian equivalence. Individuals face a symmetric probability of death $0 < 1 - \gamma < 1$ and share the same preferences. The total population size is normalized to one.

An individual household $h \in [0,1]$ born in period a maximizes his utility over consumption C and leisure $(1 - L)$ according to the certainty equivalent utility function

$$EU_t(h) = \sum_{s=t}^{\infty} (\gamma\beta)^{s-t} \left[\ln C_{a+s-t,s}(h) + \frac{\chi_0}{1-\chi} \left(1 - L_{a+s-t,s}(h)\right)^{1-\chi} \right]$$

where $\beta, \chi_0, \chi > 0$ and $\gamma \in [0,1]$. The household's endowment of time in each period is normalized to one. The nominal individual flow budget constraint of a household of age a reads

$$\begin{aligned} \frac{\gamma D_{a,t}(h)}{1+i_t} - (1+\tau^c)P_t C_{a,t}(h) \\ \leq D_{a-1,t-1}(h) + (1-\tau^w)W_{a,t}(h)L_{a,t}(h) + P_t T_{a,t}(h) \\ + (1-\tau^k) \int_0^1 \Pi_t(i) di + \Pi_t^k \end{aligned}$$

where D denotes the individual holdings of government debt, τ^c , τ^k , τ^w are distortionary tax rates on consumption, capital and labour, T is a lump-sum transfer and i_t the nominal interest rate paid on bond holdings between t and $t+1$. Individual households receive equal shares of profits of intermediate goods producers $\int_0^1 \Pi_t(i) di$ and capital rental firms Π_t^k . Variables without age a index denote per-capita values. The households optimizing behaviour yields the Euler equation consumption

$$(1+\tau^c)P_{t+1}C_{t+1} + \frac{1-\gamma}{\gamma} \frac{1-\gamma\beta}{1+\tau^c} D_t = (1+i_t)\beta(1+\tau^c)P_t C_t$$

Each individual household h faces a downward-sloping demand curve for its individual skill

$$L_t(h) = \left(\frac{W_t(h)}{W_t} \right)^{-\phi} L_t$$

where $\phi > 1$ is the elasticity of substitution between differentiated labour inputs in production, L_t , W_t are the aggregate labour demand and wage rate and $W_t(h)$ is the per-capita wage rate.

We follow Calvo (1983) and assume that in any period of time, a fraction of workers can reset their wages with probability $0 < (1 - \xi_w) < 1$. If a worker is not allowed to reset his wage rate,

it is updated according to the rule $W_{t+j} = \pi^j W_{a,t}(h)$ where π is the inflation target of the monetary authority. The optimal wage choice of an individual household in period t reads

$$w_t(h) = \chi_0 \frac{\phi}{1-\phi} \frac{E_t \sum_{s=t}^{\infty} (\gamma\beta\xi_w)^{s-t} (1-L_s(h))^{-\chi} (1+\tau^c) C_s(h)}{E_t \sum_{s=t}^{\infty} (\gamma\beta\xi_w)^{s-t} (1+\tau^k) w_s} E_t \sum_{s=t}^{\infty} (\gamma\beta\xi_w)^{s-t} \prod_{k=1}^{s-t} \Delta w_{t+k}$$

where $w_t = \frac{W_t}{P_t}$, $\Delta w_t^{-1} = \frac{\pi W_{t-1}}{W_t}$ and $w_t(h) = \frac{W_t(h)}{W_t}$ and the law of motion for the aggregate wage level is $W_t = \xi_w \pi W_{t-1} + (1 - \xi_w) W_t(h)$.

2.2 Production Sector

The production sector provides a homogeneous final good Y_t which can be either used for investment or consumption and consists of three sectors: capital rental firms, intermediate goods producers and a representative producer of final goods.

A representative capital rental firm transforms the homogeneous consumption good into a capital good K which is used by intermediate goods' producers as a productive input. The capital rental firm maximizes the discounted value of its real profits

$$\frac{\Pi_t^k}{P_t} = \sum_{s=0}^{\infty} \left(\frac{1}{1+r_t} \right)^s \left[(1-\tau^k) r_{k,t+s} K_{t+s} - I_{t+s} - \frac{\kappa_k}{2} K_{t+s} \left(\frac{I_{t+s}}{K_{t+s}} - \delta \right)^2 \right]$$

where $r_{k,t}$ is the real rental cost for capital, I_t real investment and K_t the capital stock. We assume quadratic capital adjustment cost. The parameter $\kappa_k > 0$ scales the capital adjustment costs, when used in production capital depreciates at rate $\delta > 0$. The law of motion for the capital stock is given by $K_{t+1} = (1 - \delta)K_t + I_t$.

A continuum of intermediate goods producers $i \in [0,1]$ combines capital and labour into a variety $y_t(i)$ of the intermediate good. Intermediate producers have no market power at labour and capital markets but some monopolistic power in setting the price for their production. They maximize their profits given a Cobb-Douglas production technology

$$y_t(i) = K_t(i)^\alpha L_t(i)^{1-\alpha-\theta_p} K_{p,t}^{\theta_p}$$

where $0 < \alpha + \theta_p < 1$. We allow for government investment in infrastructure $K_{p,t}$. The optimal combination of capital and labor for a given stock of public capital is

$$mc_t = \frac{r_{k,t}}{\alpha \frac{y_t(i)}{K_t(i)}}$$

$$mc_t = \frac{w_t}{(1 - \alpha - \theta_p) \frac{y_t(i)}{L_t(i)}}$$

where w_t is the real aggregate wage rate and mc_t the real marginal cost which is symmetric across intermediate firms. An intermediate producer i can renew its price in any period of time with probability $(1 - \xi_p)$. If an intermediate producer cannot update its pricing calculations, prices adjust according to the rule $P_{t+j}(i) = \pi^s P_t$. The optimal pricing decision in period t is given by

$$P_t(i) = \frac{\theta}{\theta - 1} \frac{E_t \sum_{j=0}^{\infty} \psi_{t,j} \xi_p^s (\prod_{k=1}^j i_{t+k} mc_{t+k} Y_{t+k})}{E_t \prod_{j=0}^{\infty} \psi_{t,j} \xi_p^s Y_{t+j}}$$

and the law of motion for the aggregate price level reads $P_t = \xi_p \pi P_{t-1} + (1 - \xi_p) P_t(i)$. A representative final goods producer transforms intermediate goods into a homogeneous final consumption good

$$Y_t = \left(\int_0^1 y_t(i)^{\frac{\theta-1}{\theta}} di \right)^{\frac{\theta}{\theta-1}}$$

The final goods' producer chooses his inputs to maximize profits. Under perfect competition, the final goods pricing rule is given by

$$P_t = \left(\int_0^1 P_t(i)^{1-\theta} di \right)^{\frac{1}{1-\theta}}$$

2.3 The monetary and fiscal authorities

The monetary authority sets the nominal interest rate i_t , according to the Taylor rule

$$i_t = \frac{1}{\beta} - 1 + \phi_\pi (\pi_t - \pi)$$

where $\pi = 0$ is the inflation target and $\phi_\pi > 1$ the Taylor coefficient on inflation stabilization.

The government demands the final good for the maintenance of a public capital stock and for public consumption. For a given monetary policy, the fiscal authorities decide on the level of taxation and public spending

$$G_t = G_{c,t} + I_{p,t}$$

where $G_{c,t}$ is the level of purely dissipative government consumption of goods and $I_{p,t}$ the level of public investment. The law of motion for public capital is given by $K_{p,t+1} = (1 - \delta)K_{p,t} + I_{p,t}$.

Government revenues stem from taxes on consumption τ^c , wages τ^w , capital income τ^k , a lump-sum tax T_t and issuing public debt d_t . The real government flow budget is

$$\frac{d_{t-1}}{1 + \pi_t} + G_t = T_t + \tau^w \frac{W_t}{P_t} L_t + \tau^c C_t + \tau^k r_{k,t} K_t + \tau^k \int_0^1 \frac{\Pi_t(i)}{P_t} di + \frac{d_t}{1 + r_t}$$

The government responds systematically to the level of public liabilities according to

$$T_t = \tau_t d_{t-4} + \tau^d (d_t - d)$$

with $\tau_t, \tau^d > 0$ for a given target level of the public debt stock $d = 0$. Fiscal policy enters the model as an exogenous change in the level of taxation, public investment or consumption. Fiscal shocks, e.g. a shock to government consumption

$$G_{c,t} = \rho G_{c,t-1} + \varepsilon_t$$

evolve according to a AR(1) process where $0 < \rho < 1$ measures the persistence of the shock.

2.4 Dynamic equilibrium and calibration of the model

The Euler equation, the optimal wage choice of households, the law of motion for the capital stock, the first order conditions from the capital rental sector, the optimal pricing decision for intermediate goods, the optimal combination of capital and labour for a given stock of public capital in the intermediate goods sector, the resource constraint of the economy

$$Y_t = C_t + I_t + G_t$$

coupled with the Fisher equation

$$1 + i_t = (1 + r_t) E_t \left(\frac{P_{t+1}}{P_t} \right)$$

and the government budget constraint characterize the dynamic equilibria of the model. The model is closed by the feedback rules for monetary and fiscal policy. The model has no closed-form solution and is solved numerically by using DYNARE. The applied approach is a first order Taylor approximation around the steady state following the approach of Schmitt-Grohe and Uribe (2004).

The model is calibrated on a quarterly basis. A summary of the parameter values is given in Table 1. Regarding the parameters in the utility function we set the discount factor $\beta = 0.99$ and the Frisch elasticity of labour supply to $\frac{2}{\chi} = 0.5$. For the latter choice, see the discussion in Domeij and Floden (2006). We assume that, in equilibrium, workers spend one third of their time endowment working. The survival probability is set to $\gamma = 0.99$ which is a standard choice in the literature, see e.g. Smets and Wouters (2002).

In the production sector we assume a capital depreciation rate of $\delta = 0.025$ and set $\frac{1}{\kappa} = 0.04$ which is a conventional value for quadratic capital adjustment costs. In the Cobb-Douglas function, the elasticity of output with respect to private and public capital is set to $\alpha = 0.3$ and $\theta_p = 0.1$ respectively. The latter value is in the range of empirical estimates reported in the survey of Romp and de Haan (2007). The model features monopolistic competition in the goods and labour markets. We choose conventional mark-ups of 10%. In the goods' market, the average price duration is set to 4 quarters in accordance with the empirical evidence, see Alvarez et al. (2006). Wage contracts last longer than price spells, we set $\xi_w = 0.83$ which implies one and a half years being the average duration of wage contracts. The assumption that wages are more sticky than prices is common in the literature, see e.g. Christoffel et al. (2009).

For the Taylor rule describing the behaviour of the central bank, we assume a standard value of $\phi_\pi = 1.5$ for the Taylor coefficient. The distortionary tax rates are set according to Andres and Domenech (2006) who estimate these by using European data. The persistence of public spending shocks is set to $\rho = 0.9$. The parameters in the fiscal feedback rule are set to ensure that locally determinate equilibria exist, see Leith and von Thadden (2008) for a throughout discussion.

Table 1: Calibration of the model parameters

β	$\frac{2}{\chi}$	$\frac{2}{\kappa_k}$	δ	α	θ_p	ξ_p	ξ_w	τ^c	τ^w	τ^k	ρ	τ^d	ϕ_π
0.99	0.5	0.04	0.025	0.3	0.1	0.75	0.83	0.1	0.279	0.279	0.9	0.05	1.5

3 Alternative consolidation strategies

To illustrate the impact of alternative fiscal consolidation strategies, we compare three different fiscal shocks: decreases in public consumption, investment and an increase in lump-sum taxation. The experiments illustrate the effects of alternative fiscal consolidation strategies implemented in the wake of the Great Recession to decrease the level of public liabilities. For simplicity all measures are modelled as exogenous AR (1) processes which is the standard experiment in the theoretical literature. The numerical results are given in Fig. 1 where the horizontal axes indicate the time path of variables after the fiscal shocks measured in quarters. All variables are measured in percentage deviations from their steady state values. Solid lines refer to tax increases, dashed lines and dotted lines refer to the alternative decision of decreasing public consumption or public investment respectively.

The standard assumption in theoretical models is that public debt is stabilized by adjustments in lump-sum taxation. If the government decides to decrease the accumulated stock of public liabilities by increasing the tax rate, households suffer from a decrease in disposable income.

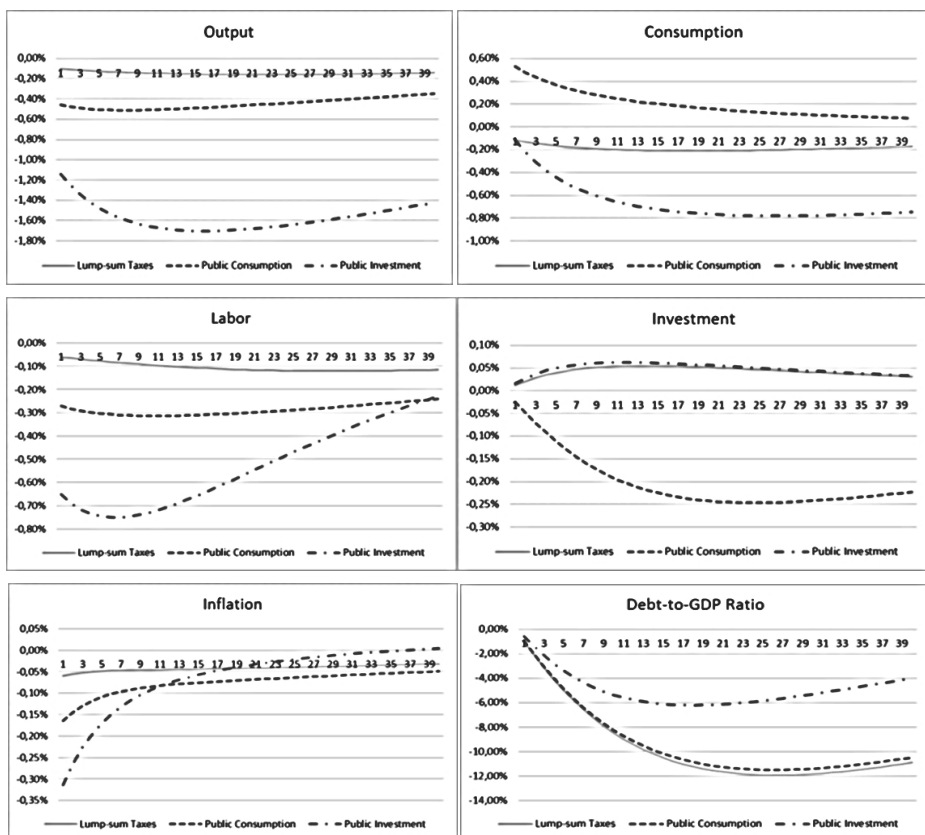


Figure 1: Numerical results

With regard to reductions in the stock of public liabilities, this strategy implies a decreasing tax burden in the long run as the debt service will decrease. Households with finite life expectation do not necessarily benefit from this effect as some of it occurs to future generations. Moreover, as the accumulated stock of public liabilities is perceived as net wealth there is a negative secondary effect. The financial wealth of households is decreased. Reimbursing public liabilities leads to a decline in credit demand which lowers the real interest rates and adds to the negative wealth effects of a decreased stock of public liabilities.

Thus, the household's disposable income and wealth in the foreseeable future is decreased which leads to a dip in consumption demand. As private consumption is the bulk of aggregate demand, output decreases as well. The decrease in aggregate demand translates into decreasing labour demand, wage income and deflationary pressure.

Producers adjust their production and investment plans. The wage adjustment is sluggish which makes labour a more expensive input in production. At the same time, decreasing interest rates make it more attractive to invest in production capital. Producers decrease their demand for labour not only because of the decreased demand for their output but also substitute capital for labour in production.

Overall, the chosen consolidation strategy dampens economic activity. However, this effect is mitigated by public demand for final goods which remains constant. The impact of any consolidation effort on the level of aggregate demand determines prospects for success. In general, public debt is measured as a share of the gross domestic product. In particular, this applies for the Maastricht criteria that suggest an annual deficit of 3% and imposes an upper bound of 60% to the accumulated stock of public debt. Decreasing the nominal amount of debt is not sufficient to meet these criteria. The ratio of debt to output needs to be reduced as well. Thus, the government needs to keep a close eye on the impact that a chosen consolidation strategy might have on the level of economic activity. In this case the impact on the debt to output ratio is positive. Thus, tax increases serve their purpose but have a price in terms of dampening the overall economic activity and inducing utility losses to private households because these suffer from decreased consumption levels and a decrease in financial wealth.

According to the accumulated empirical evidence, the most promising consolidation strategy is curtailing of public spending. Fiscal authorities might consider either to decrease public consumption or investment. In general, decreasing public consumption is considered to be the instrument of choice when it comes to a sustainable reduction of both, the current deficit as well as the level of public liabilities. Moreover, this policy choice is consistent with the proposals of the IMF (2009).

The comparison of a discretionary cut in public consumption with the baseline scenario of a tax increase confirms this view. A decrease in public consumption has a one-to-one effect on aggregate demand. With regard to the behaviour of households the impact is more complex. In case of decreasing public consumption, households face no direct income loss. However, labour income is the major fraction of the household's total wealth. A decrease in aggregate demand and thus labour demand decreases the disposable income. In the long run, the effect is reversed as government demand returns to its initial level and a decreasing stock of public debt lowers the future tax burden by the implied decrease in public debt services. However, such long run increases in disposable income do not entirely fall in the expected lifetime of the current generations. At the same time, the negative wealth effect of decreased public liabilities remains present as in the previous case. Moreover, caused by the decrease in public demand for final goods, the demand for labour is decreased.

The net effect on household income is nevertheless positive and private consumption increases. The increase in private demand is smaller than the decrease in public demand but it mitigates the dampening effect of the fiscal consolidation on the economic activity. The overall effect on output is negative. From the perspective of households, this policy is clearly preferable as it is not related to utility losses caused by lower levels of private consumption.

By direct comparison, decreases in public consumption have a stronger impact on the level of employment and imply a higher deflationary pressure. However, to some extent this is explained by the model setup as an increase in household income leads to two effects: Households will use their increased income to enable the consumption of more consumption goods and leisure. Producers respond in a manner similar to the tax increase in the baseline case and, to some extent, substitute capital for labour in their production process.

With regard to the effect of a consolidation effort by decreasing public consumption on the debt-to-output ratio, we observe effects that are similar to that of a tax increase. But as households are clearly better off, decreases in public consumption constitute the superior strategy.

In Europe fiscal consolidation has been heavily relying on decreases in public investment, see Paredes et al. (2014). If considered in the simple model, decreases in public investment have a devastating effect on the economic activity. A decrease in public investment decreases aggregate demand one-to-one as the spending cut in public consumption. But, in addition the investment cut decreases household demand and impedes the production process as public capital complements private capital in production.

Households face several negative income effects. Their financial wealth is reduced by the decrease in public liabilities as in both alternative strategies. The demand for labour and therefore disposable income decreases as well.

However, public capital augments the production possibilities. Thus, a decrease in public capital has the same effect as a negative productivity shock and therefore decreasing wages in the future. In addition, disposable income is decreased by the sharp decline in demand as both households - because of deteriorating income perspectives - and the government reduces its demand for final goods. Producers take advantage of such an opportunity and, as the real interest rate decreases because of lower public demand for credits, increase their investment to compensate for the decrease in the public capital stock. These effects lead to a much more pronounced decrease in aggregate demand as in the case of tax increases or cuts in public consumption.

Moreover, in order to restore the equilibrium level of public capital, either future tax rates need to go up or the level of public liabilities will increase once again. Any of these measures is counter-productive given the original motivation behind the chosen fiscal measure which was bringing public liabilities back to sustainable levels.

As public debt is measured by the debt-to-output ratio, the government would also have to decrease public investment disproportionately as compared to a cut in public consumption. This is because of the strong negative effects on output which make it much more difficult to achieve a substantial decrease in public debt measured in terms of the gross domestic product.

4 Conclusions

This paper studies the impact of alternative consolidation strategies. It compares decreases in public spending to tax increases which have been deployed to reduce the level of public liabilities in the wake of the Great Recession. The exercise is conducted by using a variant of the standard model extended in Bierbrauer (2012) in view of evaluating fiscal policy. The model features non-Ricardian households. Thus, any reduction in the level of public liabilities has negative effects on the private sector's financial wealth.

The key finding is that, in line with the accumulated empirical evidence, the choice of the consolidation strategy has a huge impact on the prospects of its success and subsequently, the potential impact of fiscal consolidation efforts on the business cycle.

The choice of the consolidation strategy determines its primary effect on household consumption and public demand. Any decrease in public spending decreases aggregate demand one-to-one implying secondary effects on the disposable income of households. Decreased aggregate demand implies decreasing production as well as lower demand for labour which implies a decrease in both, labour income and private consumption. In addition, any decrease in the level of public liabilities reduces the financial wealth of non-Ricardian households. Moreover, any decrease in public spending reduces aggregate demand. As a consequence, we can observe a decrease in labour income and hours worked. The accumulated effect on household income depends on the particular policy chosen by the government.

Public spending is divided in public consumption and investment. As public consumption is assumed to be purely dissipative, a decrease in this component of public spending only affects the level of aggregate demand. Thus, from the perspective of households, the prospect of a decreased level of public liabilities and therefore taxation in the future is the dominating effect. Households are enabled to consume more goods and leisure.

Public investment augments the production possibilities of the production sector. A cut in public investment affects the economy similar to a negative productivity shock. Household income and the production possibilities of the economy are decreased. The government will have to increase the future level of public investment in order to restore the original steady state level of public capital and regain the original level of productivity. As a consequence, household income and consumption demand go down.

Both types of public spending cuts reduce the level of public debt measured as a fraction of output. However, decreases in public investment have a more severe impact on aggregate demand and make it more difficult for the government to achieve a sustainable decrease in the level of public debt. In particular, this is the case as the government cannot decrease the level of public liabilities in a sustainable manner as the government will have to reverse its behaviour in order to restore the steady state level of the production possibilities.

Finally, public investment does have similar effects as a positive productivity shock in standard RBC and new Keynesian models. Generally, public investment increases productivity while cuts in public investment have the opposite effect. The effects of public consolidation by reducing the level of public investment are, in every aspect, unambiguously negative.

However, the impact of spending cuts on household welfare and consumption possibilities is very different. While decreases in public consumption permanently decrease the level of public

debt and improve household income, decreases in public investment have just the opposite effect.

Tax increases are a standard consolidation measure in economic models. Tough, these were not implemented in Germany. Within the model, tax increases directly decrease household income, consumption and dampen the overall economic activity by the implied decrease in aggregate demand.

Tax increases and cuts in public consumption have similar effects with regard to the reduction of the debt-to-output ratio. However, with regard to their impact on disposable income and household consumption they differ. The key difference between decreases in public consumption and increases in taxation is seen in the effect on private consumption. While tax increases have strong negative effects on disposable income, cuts in public consumption lead to income increases in the short and long run. From the perspective of households, decreases in public consumption are to be the preferred measure as it allows for higher levels of consumption which is just the opposite effect as compared to tax increases.

The results from the model make a strong case for decreasing the level of public liabilities by decreasing the level of public consumption. However, in reality there are winners and losers from such an approach. While the major part of the population gains from this approach, the beneficiaries of public spending loose. In particular, as a major share of public consumption is paid on wages, it might proof very difficult to reduce public consumption at short notice. Thus, reducing public liabilities by decreasing public consumption might proof to require substantial efforts by the government in the short, medium and long run.

Such circumstances might explain why the German government as well as other Euro Area governments relied heavily on cuts in public investment in their endeavours to reduce the accumulated stock of public debt. The results the model produced suggest that this strategy implies always high costs in terms of reduced output and consumption. Moreover, decreases in public investment lead to decreasing current debt at the cost of future generations which have to carry the burden of restoring the original level of public capital either by increased tax rates or debt services on increasing levels of future debt.

Another implication of the model is that adversities might be resolved by decreasing public consumption, but instead of using the full amount to decreasing the level of public debt investing a fraction of the freed resources in public capital. The government would therefore decrease the level of public liabilities and stimulate the economic activity at the same time as increases in public investment have effects similar to a positive productivity shock. In any event, stimulating

the economy might create room for manoeuvre to implement other – perhaps more painful – measures.

More recently, the German government seems to have recognized the problem and addresses it by using additional government revenues to strengthen public investment. According to the Federal Ministry of Finance, BMF (2015), additional spending will focus on improving Germany's infrastructure. Moreover, the European Commission has been responding as well to the trend of reduced public investment in other Member States by proposing a European Fund for Strategic Investment.

The findings clearly reiterate the policy advice by the IMF (2009) as well as the empirical results that suggest that decreases in public consumption being the most promising approach to decrease the stock of public debt.

References

- Alesina, A.; Perotti, R. (1996): Fiscal adjustments in OECD countries: composition and macroeconomic effects. Washington D. C. (IMF Working Paper 96/70).
- Alvarez, L. J.; Dhyne, E.; Hoeberichts, M.; Kwapil, C. et al. (2006): Sticky prices in the Euro area. A summary of new micro-evidence. In: *Journal of the European Economic Association* 4 (2006) 2-3, 575–584.
- Andrés, J.; Doménech, R. (2006): Automatic stabilizers, fiscal rules and macroeconomic stability. In: *European Economic Review* 50 (2006) 6, 1487–1506.
- Bierbrauer, C. (2012): *Essays on Fiscal Policy in a Monetary Union*. PhD dissertation. Bonn.
- Blanchard, O. J. (1985): Debt, Deficits, and Finite Horizons. In: *Journal of Political Economy* 93 (1985) 2, 223–247.
- Buiter, W.; Rahbari, E. (2010): Greece and the fiscal crisis in the Eurozone. URL http://cepr.org/sites/default/files/policy_insights/PolicyInsight51.pdf. Abgerufen am 21.09.2015.
- Bundesministerium der Finanzen (BMF) (2015): Regierungsentwurf zum Bundeshaushalt 2016 und Finanzplan des Bundes 2015 bis 2019. In: *Monatsbericht des BMF - Juli 2015* (2015) 7, 6–18. URL http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2015/07/Downloads/monatsbericht_2015_07_deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Abgerufen am 21.09.2015.
- Calvo, G. A. (1983): Staggered Prices in a Utility-Maximizing Framework. In: *Journal of Monetary Economics* 12 (1983) 3, 383–398. URL

<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic500592.files/calvo.pdf>. Abgerufen am 20.09.2015.

- Christoffel, K.; Kuester, K.; Linzert, T. (2009): The role of labor markets for euro area monetary policy. In: *European Economic Review* 53 (2009) 8, 908–936.
- Commission of the European Communities (2008): Communication from the Commission to the European Council - A European economic recovery plan. Brussels (COM (2008) 800).
- Corsetti, G.; Meier, A.; Müller, G. J. (2009): Fiscal Stimulus with Spending Reversals (CEPR Discussion Papers 7302).
- Cwik, T.; Wieland, V. (2010): Keynesian government spending multipliers and spillovers in the euro area (Working Paper Series 1267).
- Deutscher Bundestag (2014): Entwurf eines Gesetzes über die Feststellung des Bundeshaushaltsplans für das Haushaltsjahr 2015 (Haushaltsgesetz 2015). Berlin.
- Domeij, D.; Flodén, M. (2006): The labor-supply elasticity and borrowing constraints. Why estimates are biased. In: *Review of Economic Dynamics* 9 (2006) 2, 242–262.
- European Commission (2014): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Economic governance review - Report on the application of Regulations (EU) no 1173/2011, 1174/2011, 1175/2011, 1176/2011, 1177/2011, 472/2013 and 473/2013. Brussels (COM (2014) 905).
- Galí, J.; López-Salido, J. D.; Vallés, J. (2007): Understanding the Effects of Government Spending on Consumption. In: *Journal of the European Economic Association* 5 (2007) 1, 227–270.
- Hagen, J. von; Hughes Hallett, A.; Strauch, R. (2001): Budgetary Consolidation in EMU. Brussels (Economic Papers 148).
- International Monetary Fund (2009): The State of Public Finances Cross-Country Fiscal Monitor: November 2009. Washington D. C. (IMF Staff Position Note 09/25).
- Leith, C.; Thadden, L. von (2008): Monetary and fiscal policy interactions in a New Keynesian model with capital accumulation and non-Ricardian consumers. In: *Journal of Economic Theory* 140 (2008) 1, 279–313.
- Mountford, A.; Uhlig, H. (2009): What are the effects of fiscal policy shocks? In: *Journal of Applied Econometrics* 24 (2009) 6, 960–992.
- OECD (2009): OECD Economic Outlook, Interim Report March 2009. Paris : OECD Publishing.
- Paredes, J.; Pedregal, D. J.; Pérez, J. J. (2014): Fiscal policy analysis in the euro area. Expanding the toolkit. In: *Journal of Policy Modeling* 36 (2014) 5, 800–823.
- Perotti, R. (1996): Fiscal Consolidation in Europe: Composition Matters. In: *The American Economic Review* 86 (1996) 2, 105–110.
- Polito, V.; Wickens, M. (2014): How the Euro Crisis Evolved and how to Avoid Another. EMU, Fiscal Policy and Credit Ratings. In: *Journal of Macroeconomics* 39 (2014) Part B, 364–374.

- Romp, W.; Haan, J. de (2007): Public Capital and Economic Growth. A Critical Survey. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 8 (2007) S1, 6–52.
- Roos, M. W. M. (2009): Die deutsche Fiskalpolitik während der Wirtschaftskrise 2008/2009. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 10 (2009) 4, 389–412.
- Schmitt-Grohé, S.; Uribe, M. (2004): Solving dynamic general equilibrium models using a second-order approximation to the policy function. In: Journal of Economic Dynamics and Control 28 (2004) 4, 755–775.
- Smets, F.; Wouters, R. (2002): Openness, imperfect exchange rate pass-through and monetary policy. In: Journal of Monetary Economics 49 (2002) 5, 947–981.
- Wyplosz, C. (2013): Europe's quest for fiscal discipline. Brussels (Economic Papers 498).
- Yaari, M. E. (1965): Uncertain Lifetime, Life Insurance, and the Theory of the Consumer. In: The Review of Economic Studies 32 (1965) 2, 137.

Autor

Dr. Christoph **Bierbrauer** promovierte nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn im Rahmen der Bonn Graduate School of Economics zum Thema „Essays on Fiscal Policy in a Monetary Union“. Bierbrauer lehrt Volkswirtschaftslehre an der Cologne Business School, Köln.

Daneben sammelte er als Projektkoordinator für das Schwerpunktprogramm der Deutschen Forschungsgemeinschaft: "Institutionelle Gestaltung föderaler Systeme: Theorie und Empirie" erste Erfahrungen in der Forschung am Zentrum für Europäische Integrationsforschung in Bonn. Heute liegt der Schwerpunkt seiner Lehr- und Forschungstätigkeit an der Cologne Business School in den Bereichen Makroökonomik und internationale Makroökonomik mit Fokus auf den besonderen Gegebenheiten in der Europäischen Währungsunion.

Kontakt: c.bierbrauer@cbs.de



Nowak, Arne; Fahling, Ernst

The Influence of R&D Intensity on the Performance and Application of Fundamental and Relative Equity Valuation Methods, Part I

Literature Review

Abstract

This paper reviews the relevant literature on equity valuation techniques and addresses the question to what degree the vanishing information content of accounting numbers influences the precision, applicability and analyst's choice of fundamental and relative valuation methods. In that context it outlines the mathematical evolution of fundamental valuation techniques and how the advancements amended the shortcomings of predecessors. It furthermore elaborates on the method, implementation and obstacles of relative equity valuation and reviews analysts' preferences with regard to the application of different valuation approaches. The paper reveals that the residual earnings method is the most accurate fundamental valuation method that even outperforms the price to forward earnings multiple, which is testified to be the best performer among relative methods. Nevertheless, from a practical perspective, the discounted cash flow model as well as the price to earnings multiple have developed into industry standards that are still most widely applied among analysts.

1 Introduction

Stock index compositions of developed economies have been shifting towards dominance of innovation-driven high quality service providers, which are characterized by high volumes of knowledge-based assets, uncertain growth opportunities (cf. OECD 2012) and disproportional equity market premiums (cf. Boer 2000). However, the national and international generally accepted accounting principles (GAAP) are merely hesitantly adjusted in line with this development – causing a divergence between business practice and its reflection on firms' financial statements. In particular, firms whose business model relies on extensive research and development (R&D) expenditures to create new products and future growth opportunities are in-

creasingly difficult to be evaluated based on accounting numbers. Since extensive empirical research supports the relevance of accounting numbers for equity valuation, this divergence poses a serious challenge to the accounting and finance community. This paper reviews the relevant literature on the importance of accounting numbers for equity evaluation and the evolution of direct and relative valuation methods. It further discusses the effectiveness of different commonly applied fundamental and multiple-based valuation models supported by empirical evidence from previous literature.

2 Value relevance of accounting information

Ball/Brown (1968) agree with prior literature to the extent that the inconsistent evolution of accounting regulations caused heterogeneity across income numbers that disqualifies direct comparisons across firms. Nevertheless, they challenge the common opinion that the lack of substantive meaning caused by heterogeneity implies a lack of utility, and test how the market reacts to reported information. They assume that in efficient markets, securities' prices adjust immediately to relevant information. Hence, reported earnings are value relevant to investors if the market adjusts after publication. They show that, on average, over a period of twelve months prior to the release of the preliminary financial reports, stock prices gradually increase (decrease) for firms that are subject to a positive (negative) earnings surprise (actual earnings – expected earnings) until the date of release without significant leaps for the months of the release. Due to the observed relationship between market price changes and reported earnings, they conclude that reported earnings have informative value.

Beaver (1968) argues that a relationship between earnings and security value is merely a condition but no evidence for the existence of informative value since the information on the determinants of earnings may be readily available to and digested by investors prior to earnings releases. This assumption explains the gradual adjustment pattern observed by Ball/Brown (1968) prior to the actual release. Therefore, Beaver (1968) claims that information relevance is reflected in concrete trading activity – signaled either by changes of individual and/or aggregate investors' market exposure without or with market price adjustments, respectively. His results certify both scenarios and are robust towards market reactions. He concludes that accounting data is useful.

Oppong (1980) performs a time series analysis to verify Beaver's (1968) results. He observes the same increase in price fluctuation around the announcement date of the financial reports for US firms over the time period from 1966-70. However, a deeper analysis of the drivers of fluctua-

tion reveals that it is mainly driven by very few extreme values. Hence, he concludes that accounting income figures are of limited usefulness to investors.

To shed some light, Lev (1989) reviews two decades of research on the value relevance of accounting data. He consistently finds extremely low R^2 ($\approx 5\%$ on average) for different linear regressions of stock price changes on reported performance in line with Oppong's (1980) findings regarding limited usefulness of accounting numbers. Lev's (1989) results are robust for different performance metrics, statistical methodologies, time periods and market reactions windows, whereby cross-sectional and time-series analyses deliver equal results. However, he argues that this counterintuitive result is likely to be due to the low quality of reported earnings. While researchers use earnings values as reported, it is reasonable to assume that analysts separate persistent from transitory elements and focus on the latter which have higher predictive power (cf. Fairfield et al. 1996) and are less subject to earnings surprises. In fact, Collins/Kothari (1989) show that adding a metric of earnings persistence as an explanatory variable to the linear regression increases explanatory power substantially. Hence, a weak relationship between current reported earnings figures and stock return not necessarily implies lacking utility of financial reports. Theoretically, Feltham/Ohlson (1995) and Ohlson (1995) establish a link between book values of equity, forecasted earnings and equity market valuation, and Lee (1999) argues that historical accounting data alone is not supposed to provide a business valuation but a base for forecasting value indicators. Sales forecasts are developed based on interdisciplinary macroeconomic influences that are highly uncertain, and applying GAAP rules and historical ratios results in the earnings metric used by researchers to test the relationship between accounting performance and market reactions. Therefore, prudent GAAP or management discretion can distort the true relationship between reported performance and market reactions. Hence, even if earnings as reported do not, on average, show a high correlation with stock returns, increased trading activity around the announcement date implies solid value relevance of reported information. It is, however, likely that analysts adjust published figures before forecasting and conversion into a value estimate occurs. Converting accounting numbers into value estimates requires direct or relative valuation methods both of which can be applied from an equity or entity perspective.

3 Valuation perspectives and approaches

The underlying principle that determines the value of financial assets is consistent and independent of perspective: It is the sum of its future payoffs discounted by a factor that accounts for risk-level and time-value to a present value. The entity perspective evaluates the firm's total

assets (V_0^F) independent of its capital structure. Hence, it evaluates the enterprise as a whole without separating between debt and equity claims.

$$V_0^F = V_0^E + V_0^D \quad (1)$$

where

$$V_0^F = \text{Intrinsic Enterprise Value}$$

$$V_0^E = \text{Intrinsic Value of Equity}$$

$$V_0^D = \text{Intrinsic Value of Debt}$$

The equity perspective only evaluates the claims held by owners (V_0^E) on the company's assets and future payoffs (cf. Penman 2013: 10-12).

$$V_0^E = V_0^F - V_0^D \quad (2)$$

Schreiner/Spremann (2007) find prove for the superiority of equity approaches for multiple valuation techniques and Courteau et al. (2006) define two generic approaches to equity valuation based on accounting numbers: While direct methods estimate an intrinsic value based on forecasted future streams of return, relative methods are not based on fundamental analysis but derive market prices based on benchmark multiples from a pre-defined peer group.

Other non-mainstream valuation methods that are sometimes applied by analysts are asset-based valuation methods, which derive a company valuation based on its recognized assets (cf. Penman 2013: 82-84), hybrid models, which form a combination of stock- and flow-based valuation techniques such as the Economic Value Added (EVA) (cf. Pettit, J.; Stern Stewart & Co. Research 2000) and real-option approaches which derive value estimates based on statistical probabilities (Taudes 1998, Perlitz et al. 1999).

4 Direct valuation models

The literature (cf. Francis et al. 2000; Ohlson 2005) generally refers to four types of flow based valuation models: The dividend discount model (DDM), the discounted cash flow model (DCF), the residual earnings valuation model (REVM) and the abnormal earnings growth model (AEGM). Fundamental analysis and intrinsic value approaches certainly originate from the seminal paper of Williams (1938: 55-89), who developed the DDM based on the rationale that the security value equals its discounted future payoffs. Since the development of the DDM in 1938, there have been various significant scientific contributions in the field of fundamental valuation

approaches, each of which tackled shortcomings of predominant methodologies. Nevertheless, each incremental improvement is based on the same rationale, algebraically a reformulation of the DDM and requires forecasting payoffs over a finite horizon, a terminal value at the end of the horizon and the cost of capital (cf. Courteau et al. 2006).

4.1 Dividend discount model

William's (1938) DDM relies on the logic that the equity's intrinsic value equals the sum of discounted expected future cash-flows to its holders, defined as dividends. The discount rate equals the cost of equity capital and accounts for time-value and systematic risk. However, equity investments do not mature but must be treated as a going concern investment which implies an infinite stream of future cash flows:

$$V_0^E = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{E(Div_t)}{(1 + r_e)^t} \quad (3)$$

where

$$\begin{aligned} V_0^E &= \text{Intrinsic Value of Equity} \\ Div_t &= \text{Periodic Dividends} \\ r_e &= \text{Cost of Equity Capital} \end{aligned}$$

However, forecasting dividends for an infinite period is not feasible and needs to be capped at a realistic horizon. Consequently, it is necessary to estimate the terminal value at which the security could be sold at the end of a realistic forecasting period (cf. Courteau et al. 2006). The terminal value (TV_T) is usually estimated as a growing perpetuity under the assumptions of constant cost of equity and growth – also known as the growth model (cf. Gordon 1959):

$$TV_T = \frac{Div_{T+1}}{(r_e - g)} \quad (4)$$

where

$$g = \text{Perpetual Growth Rate}$$

Adding the terminal value estimate to the end of a finite forecasting horizon results in the dividend discount model:

$$V_0^E = \sum_{t=1}^T \frac{E(Div_t)}{(1+r_e)^t} + \frac{TV_T}{(1+r_e)^T} \quad (5)$$

The DDM is subject to some obvious conceptual and practical shortcomings. The model requires relatively long forecasting periods whereby dividend forecasts are merely reliable for a shorter term. Additionally, dividends are not an indicator of value creation but wealth distribution. Hence, neither does it focus on value drivers nor can it be validated ex-post since changes in dividends do not necessarily reflect value changes of the company. Consequently, it merely works for mature firms that pay dividends and commit to a stable payout ratio (cf. Williams 1938: 55-89; Penman 2013: 110-114).

4.2 Discounted cash flow model

The DCFM (cf. Copeland et al. 2000: 131-152), derives value estimates from internally generated free cash flows (FCF) that are free in use to make new investments, distribute dividends or repay debt. The FCF is the difference between the operating income and the cash invested to maintain operations for each period:

$$FCF_t = OI_t - (NOA_t - NOA_{t-1}) \quad (6)$$

where

FCF_t	=	Free Cash-Flow
OI_t	=	Operating Income
NOA_t	=	Net Operating Assets

Hence, unlike the DDM it focuses on internally generated value and does not depend on the firm's payout policy. The application of the DCFM to value a company as a going concern investment is usually done from the entity perspective. As the DDM, the DCFM requires the estimation of a terminal value term at the end of a finite forecasting period.

$$V_0^F = \sum_{t=1}^T \frac{E(FCF_t)}{(1 + r_{WACC})^t} + \frac{TV_T}{(1 + r_{WACC})^T} \quad (7)$$

where

$$\begin{aligned} r_{WACC} &= \text{Weighted Average Costs of Capital} \\ &= \frac{\text{Equity}}{\text{Equity} + \text{Debt}} r_e + (1 - \text{Tax}) \frac{\text{Debt}}{\text{Equity} + \text{Debt}} r_d \\ r_d &= \text{Cost of Debt Capital} \\ \text{Equity} &= \text{Market Value of Equity} \\ \text{Debt} &= \text{Market Value of Debt} \\ TV_T &= \frac{FCF_{T+1}}{(r_{WACC} - g)} \end{aligned}$$

Unlike the DDM, the DCFM estimates the enterprise value which can be converted into owners' share by deducting the market value of debt:

$$V_0^E = \sum_{t=1}^T \frac{E(FCF_t)}{(1 + r_{WACC})^t} + \frac{TV_T}{(1 + r_{WACC})^T} - V_0^D \quad (8)$$

The concept of discounting cash flows to estimate value is commonly taught (cf. Demirakos et al. 2004) and widely applied (cf. Brown et al. 2014). Cash flows are independent of the accounting policy but do not match value created with value sacrificed. Like the DDM the DCFM does not focus on the underlying value drivers and it categorizes investments as value destroying. Hence, potential determinants of future value are possibly misinterpreted. Furthermore, FCFs can be subject to short-term volatility and negative values which requires long forecasting periods and usually indirect derivation from analysts' earnings forecasts (cf. Copeland et al. 2000: 233-267; Penman 2013: 114-120). The REVM addresses issues of long forecasting periods, ignorance of value drivers and the matching principle.

4.3 Residual earnings valuation method

The REVM was developed by Edwards/Bell (1961). Mathematically, it reconciles with William's (1938) DDM via the clean surplus relationship (CSR) which assumes that periodic changes in book value of equity equal periodic income net of dividends. Its core concept is equivalent to the DDM and DCFM since the value estimation is based on discounted future payoffs over a

limited forecasting horizon. However, Edwards/Bell (1961) introduce the anchor concept to fundamental valuation in order to shift weight from the terminal value to earlier periods:

$$V_0^E = B_0 + Premium \quad (9)$$

where

$$B_0 = \text{Book Value of Equity}$$

$$Premium = \text{Premium above } B_0$$

The REVM assumes that the normal return on equity (ROE) is already captured by its book value. Hence, if the ROE equals the required cost of equity capital (r_e), the intrinsic value of equity should equal its book value. This implies that if the return on equity exceeds (deceeds) required cost of equity, the intrinsic value should lie above (below) its book value. Earnings in excess of required earnings are defined as residual earnings (RE):

$$RE_t = (ROE - r_e)B_{t-1} \quad (10)$$

Hence, the premium (discount) on top of the book value is determined by the expected future residual earnings discounted at the corresponding cost of equity:

$$V_0^E = B_0 + \sum_{t=1}^T \frac{E(RE_t)}{(1+r_e)^t} + \frac{TV_T}{(1+r_e)^T} \quad (11)$$

where

$$TV_T = \frac{RE_{T+1}}{(r_e - g)}$$

After reformulation, the residual earnings method can be applied from the entity perspective to estimate total enterprise value:

$$V_0^F = NOA_0 + \sum_{t=1}^T \frac{E(REOI_t)}{(1+r_{WACC})^t} + \frac{TV_T}{(1+r_{WACC})^T} \quad (12)$$

where

$$REOI_t = \text{Residual Operating Income}$$

$$= (RNOA_t - r_{WACC})NOA_{t-1}$$

$$RNOA_t = \text{Return on Net Operating Assets}$$

Unlike DDM and DCFM, the REVM does not require extensive forecasting since a large value share is captured in the book value. Additionally, earnings grow relatively smooth from the beginning due to accrual accounting which matches revenues and expenses periodically. Moreover, earnings are in line with analysts' forecasts and book values are audited figures from the financial statements. Thirdly, residual earnings reflect the interplay of two value drivers: Growth of book value and ROE (cf. Edwards/Bell 1961; Lee/Swaminathan 1999; Penman 2013: 140-163). This allows capturing value beyond cash flows.

Apparently, the REVM tackles many shortcomings of DDM and DCFM. However, the convenience and meaningfulness of earnings and book value as value indicators can be distorted since their reliance on accounting numbers makes them susceptible to manipulations or unfavorable standards. Hence, application of the REVM requires in-depth understanding of GAAP and adjustments to varying policies.

4.4 Abnormal earnings growth model

With the AEGM, Ohlson/Juettner-Nauroth (2005) introduced a variation of the anchor principle. Instead of book value, the AEGM anchors on capitalized next period earnings, since the clean surplus relationship assumed by the REVM does not hold on a per share basis in case of changes in outstanding shares during the course of the year (Ohlson 2005). Hence, unless earnings grow at an abnormal rate, the value of equity should equal the present value of a perpetual stream of earnings, since, for a going concern investment, earnings are assumed to persist for infinity. The AEGM solely separates expected future income into a constant and a growth element.

$$V_0^E = \frac{Earn_1}{r_E} + Premium \quad (13)$$

where

$$Earn_1 = \text{Next Period Earnings}$$

$$Premium = \text{Premium above } \frac{Earn_1}{r_e}$$

This implies that the intrinsic company value should only exceed the anchor value for earnings growth in excess of the required costs of equity which is referred to as abnormal earnings growth (AEG):

$$AEG_{t+1} = (Earn_{t+1} - Earn_t) - r_e(Earn_t - Div_t) \quad (14)$$

Assuming that the clean surplus relationship holds, abnormal earnings growth can be reformulated into the more intuitive residual earnings delta:

$$AEG_{t+1} = RE_{t+1} - RE_t$$

Each forecasted year of abnormal earnings growth is assumed to persist for infinity and, hence, capitalized and discounted at the cost of equity capital:

$$V_0^E = \frac{E\text{arn}_1}{r_e} + \sum_{t=1}^T \frac{E(AEG_{t+1})}{r_e(1+r_e)^t} + \frac{TV_T}{r_e(1+r_e)^T} \quad (15)$$

where

$$TV_T = \frac{AEG_{T+2}}{(r_e - g)}$$

Reformulation allows application of the model from the entity perspective:

$$V_0^F = \frac{OI_1}{r_{WACC}} + \sum_{t=1}^T \frac{E(AOIG_{t+1})}{r_{WACC}(1+r_{WACC})^t} + \frac{TV_T}{r_{WACC}(1+r_{WACC})^T} \quad (16)$$

where

$$\begin{aligned} AOIG_{t+1} &= (OI_{t+1} - OI_t) - r_e(OI_t - FCF_t) \\ &= REOI_{t+1} - REOI_t \\ TV_T &= \frac{AOIG_{T+2}}{(r_{WACC} - g)} \end{aligned}$$

Unlike the REVM, the AEGM does not assume the clean surplus relationship on a per share basis. Furthermore, since, for a competitive environment, it is legitimate to assume that AEG converges to zero (cf. Nissim/Penman 2001) the AEGM allows relatively short forecasting horizons and low weight on the terminal value. Ohlson (2005) argues that high valuation accuracy despite of short forecasting periods implies that capitalized earnings are superior to book value anchors. Nevertheless, entire dependency on forecasted earnings increases the AEGM's susceptibility to manipulation, forecasting errors and analyst optimism (cf. Beckers et al. 2004). Furthermore, unlike the REVM there is no link to audited financial statements.

Mathematically, DCFM, REVM and AEGM are merely reformulations of the DDM. Hence, theoretically there is no difference in intrinsic value calculations across methods if applied correctly (cf. Lundholm/O'Keefe 2001). However, Penman (2001) argues that, in practice, forecasting horizons and differences in accounting policies can distort results. Indeed, empirical reality supports the idea that models perform significantly different in practice. Francis et al. (2000) reveal that residual earnings valuation models clearly outperform DDM and DCFM in terms of accuracy

and explanatory power. Hence, it is natural to infer that forecasting horizons and accounting methods do influence valuation performance in practice.

5 Relative valuation methods

Unlike direct approaches, relative valuation models do not estimate intrinsic company values based on fundamental analysis but infer prices that investors are willing to pay based on an average value of comparable transactions. The application of this process requires the identification of a group of comparable firms, the choice of drivers that are likely to determine the value of the company and the appropriate algebraic approach to calculation of the peer group average (cf. Penman 2013: 76-78). Value drivers can be on an equity or entity level. In case the entity approach is chosen, deducting debt (see formula (2)) leads to the estimated value equity. The value estimate of the target firm is determined as:

$$V_0 = VD * \emptyset PGM \quad (17)$$

where

V_0	=	Equity or Entity Value Estimate
VD	=	Value Driver
$\emptyset PGM$	=	Average Peer Group Multiple

Multiple-valuation is convenient, less expensive than direct models and widely used by analysts in practice (cf. Asquith et al. 2005). However, there are severe conceptual and implementation issues: Relative methods challenge the target's current market price by comparison to the average market price of a peer group. Hence, it assumes mispricing of the target but simultaneously a fair price of its peers. Moreover, multiples are a ratio of equity-/ entity value and corresponding value drivers that are unconditionally applied. However, the implicit linear relationship between numerator and denominator has been disproven by Burgstahler/Dichev (1997) for the case of price-to-earnings (P/E) due to the minimum liquidation value of assets.

5.1 Peer group selection

Bhojraj/Lee (2001) developed a systematic approach that enables the selection of peers based on similarity of relevant value drivers derived from fundamental valuation approaches. However, in practice, analysts have specific knowledge of company and industry (cf. Brown et al. 2014) and their choices are often enigmatic to outsiders. A commonly accepted approach in research

is to use industry multiples based on standard industrial classifications (SIC), ROE or a combination of both (cf. Alford 1992).

5.2 Choice of value driver

Choosing an appropriate value driver implicitly determines the evaluation perspective. Traditionally, price-to-book value of equity (P/B) and price-to-earnings multiples (P/E) are found in analysts' reports (cf. Lee/Swaminathan 1999) and most widely used and accepted. Fama/French (1992) assign high explanatory power to P/B ratios and Lie/Lie (2002) find that asset value multiples work with comparatively high accuracy. Their superior performance and wide adoption may be reasoned in their intuitive interpretation. P/B and P/E_1 can be linked to the REVM and the AEGM respectively. A $P/B > 1$ implies market expectations of positive residual earnings and $P/E_1 > 1/r_e$ implies market expectations of positive abnormal earnings growth (cf. Alford 1992; Penman 2013: 185-200). Nevertheless, Kim/Ritter (1999) as well as Liu et al. (2002) show that forward earnings (E_t) is the best performing value driver. They also evidence, in line with Lie/Lie (2002) that forward earnings outperform historical earnings. Liu et al. (2007) show, that two-year ahead forward earnings (E_2) is the most precise value driver. This may be reasoned in the rationale that in line with direct valuation methods, value is a function of earnings that may not be linear (cf. Burgstahler/Dichev 1997) but increasing (cf. Liu et al. 2002).

5.3 Entity perspective

Despite of the repeatedly shown superiority of the price-to-earnings ratio from the equity perspective, there are situations when entity approaches may be preferred or even necessary to apply. In academics, one usually assumes that capital structures and accounting policies are similar within the considered peer group. However, in practice, this does not have to be case. Hence, analysts commonly apply entity perspective multiples such as enterprise value (EV)-to-sales, -EBITDA, -EBIT or -book value of assets. The application of entity-multiples makes capital structures irrelevant and allows the sum of the parts (SOTP) method to evaluate the company as a sum of its business divisions (cf. Penman 2013: 463-468). Book values of assets are among the best performers (cf. Lie/Lie 2002; Liu et al. 2007) from an entity perspective. Lie/Lie (2002) show that EBITDA performs better than EBIT, and Liu et al. (2007) show that EBITDA is in the middle and sales at the lower end. On average, multiple approaches tend to be negatively biased and are highly sensible towards the volume of intangible assets in the company (cf. Beaver/Morse 1978; Lie/Lie 2002).

5.4 Algebraic approach

Selecting the optimal algebraic approach to calculate the average multiple from the peer group is not straightforward since the arithmetic mean is likely to be distorted by extreme values. Possibilities to avoid these distortions are the application of medians or harmonic means. Like Baker/Ruback (1999), Liu et al. (2002) provide the empirical evidence that harmonic means outperform arithmetic means and medians.

6 Theoretical superiority and analyst preferences

Francis et al. (2000) show that the REVM is the best performing direct valuation method for the general case. Liu et al. (2002) argue that in the multiple valuation universe, forward-earnings is the best value driver and that its forecasting ability improves for further horizons up to three years ahead and aggregation. Moreover, they state that forward-earnings multiples outperform the residual earnings methods. However, theoretically direct methods are assumed to outperform multiples (cf. Penman 2013: 84-85) which is evidenced by Courteau et al. (2006) who compare the performance of direct versus relative valuation methods and find that the REVM outperforms 4-year-ahead aggregate earnings multiples. Based on the logic established by Liu et al. (2002) their results assign superiority of direct methods over relative methods.

Market participants that have increasingly gained the interest of researchers are sell-side analysts. A vast amount of research has addressed the topic of analysts' valuation method preferences. Demirakos et al. (2004) argue that the long history of teaching and common acceptance developed the DCFM into a market standard and Imam et al. (2008) testify to the importance of the DCFM in practice. Empirically, it has been shown that price-to-earnings multiples are most widely adopted by analysts (cf. Block 1999), and a recent analyst survey by Brown et al. (2014) has revealed that more than 60% of sell-side analysts employ P/E multiples and the DCFM by default – far ahead all other methods. Additionally, Demirakos et al. (2010) indicate that P/E-based target prices more accurately meet real prices after a 12-months forecast horizon than DCFM-based target prices do. The finding that price-to-earnings multiples are most widely applied by analysts is in line with empirical academic research. However, while theoretically and empirically the REVM, which has been around since 1961, was attested superiority towards the DCFM, the REVM has still not managed to dethrone the DCFM from its default status.

7 Conclusion

This paper explores the relevance of accounting numbers for equity valuation in the context of a more innovation-driven economy where market participants are characterized by high volumes of knowledge-based assets which are difficult to capture by book values under national or international GAAP. The paper draws from previous literature that accounting numbers are still relevant to investors and that markets react to their publication. The paper reviews the mathematical evolution of fundamental valuation methods and illustrates that incremental advancements have amended different types of shortcomings over the years. However, it also shows that despite of the fact that the residual earnings valuation method, which heavily relies on an equity book value anchor, appears to be statistically most accurate and has even been proven to outperform relative approaches is the not preferred technique by analysts in practice. With regard to relative valuation methods forward earnings with a long forecast horizon has proven to be the value driver of highest precision and accuracy which is also reflected in analysts preferences for practical implementation. In fact, despite of its academically testified superiority towards all other techniques the residual earnings valuation method has not been able to replace the discounted cash flow model or the price to forward earnings multiple as an industry standard valuation tool.

Literature

- Alford, A. W. (1992): The Effect of the Set of Comparable Firms on the Accuracy of the Price-Earnings Valuation Method. In: *Journal of Accounting Research* 30 (1992) 1, 94-108.
- Asquith, P.; Mikhail, M. B.; Au, A. S. (2005): Information content of equity analyst reports. In: *Journal of Financial Economics* 75 (2005) 2, 245-282.
- Baker, M.; Ruback, R. S. (1999): *Estimating Industry Multiples*. Boston, MA : Harvard Business School. (Working Paper).
- Ball, R.; Brown, P. (1968): An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. In: *Journal of Accounting Research* 6 (1968) 2, 159-178.
- Beaver, W. H. (1968): The information content of annual earnings announcements. In: *Journal of Accounting Research* 6 (1968) Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1968, 67-92.
- Beaver, W.; Morse, D. (1978): What Determines Price-Earnings Ratios? In: *Financial Analysts Journal* 34 (1978) 4, 65-76.
- Beckers, S.; Steliaros, M.; Thomson, A. (2004): Bias in European Analysts' Earnings Forecasts. In: *Financial Analysts Journal* 60 (2004) 2, 74-85.

- Bhojraj, S.; Lee, C. M. C. (2002): Who Is My Peer? A Valuation-Based Approach to the Selection of Comparable Firms. In: *Journal of Accounting Research* 40 (2002) 2, 407–439.
- Block, S. B. (1999): A Study of Financial Analysts. Practice and Theory. In: *Financial Analysts Journal* 55 (1999) 4, 86–95.
- Boer, F. P. (2000): Valuation of Technology Using Real Options. In: *Research-Technology Management* 43 (2000) 4, 26–30.
- Brown, L. D.; Call, A. C.; Clement, M. B.; Sharp, N. Y. (2013): Inside the 'Black Box' of Sell-Side Financial Analysts. (Research Paper 15-042).
- Burgstahler, D. C.; Dichev, I. D. (1997): Earnings, Adaptation and Equity Value. In: *The Accounting Review* 72 (1997) 2, 187–215.
- Collins, D. W.; Kothari, S. P. (1989): An analysis of intertemporal and cross-sectional determinants of earnings response coefficients. In: *Journal of Accounting and Economics* 11 (1989) 2-3, 143–181.
- Copeland, T. E.; Koller, T.; Murrin, J. (2000): *Valuation. Measuring and managing the value of companies*. 3rd ed. New York : Wiley.
- Courteau, L.; Kao, J. L.; O'Keefe, T.; Richardson, G. D. (2006): Relative accuracy and predictive ability of direct valuation methods, price to aggregate earnings method and a hybrid approach. In: *Accounting and Finance* 46 (2006) 4, 553–575.
- Demirakos, E. G.; Strong, N. C.; Walker, M. (2004): What Valuation Models Do Analysts Use? In: *Accounting Horizons* 18 (2004) 4, 221–240.
- Demirakos, E. G.; Strong, N. C.; Walker, M. (2010): Does Valuation Model Choice Affect Target Price Accuracy? In: *European Accounting Review* 19 (2010) 1, 35–72.
- Edwards, E. O.; Bell, P. W. (1961): *The theory and measurement of business income*. Berkeley : University of California Press.
- Fairfield, P. M.; Sweeney, R. J.; Yohn, T. L. (1996): Accounting Classification and the Predictive Content of Earnings. In: *The Accounting Review* 71 (1996) 3, 337–355.
- Fama, E. F.; French, K. R. (1992): The Cross-Section of Expected Stock Returns. In: *The Journal of Finance* 47 (1992) 2, 427–465.
- Feltham, G. A.; Ohlson, J. A. (1995): Valuation and Clean Surplus Accounting for Operating and Financial Activities. In: *Contemporary Accounting Research* 11 (1995) 2, 689–731.
- Francis, J.; Olsson, P.; Oswald, D. R. (2000): Comparing the Accuracy and Explainability of Dividend, Free Cash Flow, and Abnormal Earnings Equity Value Estimates. In: *Journal of Accounting Research* 38 (2000) 1, 45-70.
- Gordon, M. J. (1959): Dividends, Earnings, and Stock Prices. In: *The Review of Economics and Statistics* 41 (1959) 2, Part 1, 99–105.
- Imam, S.; Barker, R.; Clubb, C. (2008): The Use of Valuation Models by UK Investment Analysts. In: *European Accounting Review* 17 (2008) 3, 503–535.

- Kim, M.; Ritter, J. R. (1999): Valuing IPOs. In: *Journal of Financial Economics* 53 (1999) 3, 409–437.
- Lee, C. M. C. (1999): Accounting-Based Valuation. Impact on Business Practices and Research. In: *Accounting Horizons* 13 (1999) 4, 413–425.
- Lee, C. M.; Swaminathan, B. (1999): Valuing the Dow. A Bottom-Up Approach. In: *Financial Analysts Journal* 55 (1999) 5, 4–23.
- Lev, B. (1989): On the Usefulness of Earnings and Earnings Research. Lessons and Directions from Two Decades of Empirical Research. In: *Journal of Accounting Research* 27 (1989) 3, 153–192.
- Lie, E.; Lie, H. J. (2002): Multiples Used to Estimate Corporate Value. In: *Financial Analysts Journal* 58 (2002) 2, 44–54.
- Liu, J.; Nissim, D.; Thomas, J. (2002): Equity Valuation Using Multiples. In: *Journal of Accounting Research* 40 (2002) 1, 135–172.
- Liu, J.; Nissim, D.; Thomas, J. (2007): Is Cash Flow King in Valuations? In: *Financial Analysts Journal* 63 (2007) 2, 56–68.
- Lundholm, R.; O'Keefe, T. (2001): Reconciling Value Estimates from the Discounted Cash Flow Model and the Residual Income Model. In: *Contemporary Accounting Research* 18 (2001) 2, 311–335.
- Nissim, D.; Penman, S. H. (2001): Ratio Analysis and Equity Valuation: From Research to Practice. In: *Review of Accounting Studies* 6 (2001) 1, 109–154.
- OECD (Hrsg.) (2012): *New Sources of Growth. Knowledge-Based Capital Driving Investment and Productivity in the 21st Century. Interim Project Findings.* Paris.
- Ohlson, J. A. (1995): Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation. In: *Contemporary Accounting Research* 11 (1995) 2, 661–687.
- Ohlson, J. A. (2005): On Accounting-Based Valuation Formulae. In: *Review of Accounting Studies* 10 (2005) 2-3, 323–347.
- Ohlson, J. A.; Juettner-Nauroth, B. E. (2005): Expected EPS and EPS Growth as Determinants of Value. In: *Review of Accounting Studies* 10 (2005) 2-3, 349–365.
- Opong, A. (1980): Information Content of Annual Earnings Announcements Revisited. In: *Journal of Accounting Research* 18 (1980) 2, 574–584.
- Penman, S. H. (2001): On Comparing Cash Flow and Accrual Accounting Models for Use in Equity Valuation. A Response to Lundholm and O'Keefe (CAR, Summer 2001). In: *Contemporary Accounting Research* 18 (2001) 4, 681–692.
- Penman, S. H. (2013): *Financial statement analysis and security valuation.* 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Perlit, M.; Peske, T.; Schrank, R. (1999): Real options valuation. The new frontier in R&D project evaluation? In: *R&D Management* 29 (1999) 3, 255–270.

Pettit, J.; Stern Stewart & Co. Research (Hrsg.) (2000): EVA & Strategy. New York, NY (EVALuation).

Schreiner, A.; Spremann, K. (2007): Multiples and Their Valuation Accuracy in European Equity Markets (Working Paper).

Taudes, A. (2015): Software Growth Options. In: Journal of Management Information Systems 15 (2015) 1, 165–185.

Williams, J. B. (1938): The theory of investment value. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

Autoren

Arne Nowak arbeitet im Bereich Business Planning bei der HOCHTIEF PPP Solutions GmbH. Er hält einen B.Sc. International Economics von der Universität Groningen(NL), einen M.Sc. Finance von der ISM in Dortmund und einen M.Sc. Financial Management and Accounting von der Business School der Universität Lancaster(UK). Während seiner Studienzeit sammelte er sowohl praktische Erfahrungen in den Bereichen strukturierte Finanzierung (NORD/LB) und M&A (DABERO Service Group) als auch internationale Erfahrung in Europa, Nordamerika und Asien. Darüber hinaus wurde er von der Universität Groningen mit dem „Freshman of the Year Award“, von der ISM Dortmund mit den „Best Thesis of the Academic Year Award“ und von der Universität Lancaster mit dem „Best Overall Performance on the Academic Programme Award“ ausgezeichnet.



Prof. Dr. Ernst **Fahling** studierte Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Stuttgart und Tübingen. Anschließend folgten Promotion/Forschungsjahre an den Universitäten Kiel, Bremen sowie an der University of Berkeley, California, USA. Von 1979 bis 1989 nahm er verschiedene Finanzfunktionen bei der Ford Werke AG in Köln sowie über mehrere Jahre bei Ford of Europe in Brentwood, UK, wahr. Von Ende 1989 bis Mitte 2000 verantwortete er bei der Daimler AG das konzernweite Asset Management, ab 1994 als Direktor Konzern-Treasury auch das Cash- und Devisen Management innerhalb des Daimler Konzerns. Danach war er Mitgründer und Generalbevollmächtigter einer Privatbank. In 2002 gründete er eine eigene Finanz Consulting GmbH. Er ist seit 2002 an der International School of Management, Dortmund, tätig und dort zunächst zuständig für den Studiengang Finanz- und Anlagemanagement. Aktuell leitet er den Master of Science, Finance. Zudem ist er Campusleiter der ISM Frankfurt. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen im Asset-, Risiko- und Treasury-Management, im Einsatz von Derivaten, im Corporate Finance sowie bei alternativen Anlagemöglichkeiten.



Diestel, Stefan; Schmidt, Klaus-Helmut

The protective role of selection, optimization and compensation in coping with self-control demands at work

Abstract

In recent research, self-control demands have been found to predict high burnout and other forms of psychological strain. Self-control refers to a psychological mechanism, which enables people to override, inhibit or modify habits, spontaneous emotions or impulses and motivational tendencies, in order to regulate goal-directed behavior. In the present study, we tested moderating effects of coping strategies of selection, optimization and compensation (SOC-strategies) on the positive relationships between self-control demands and indicators of job strain. These strategies are conceptualized as individual mechanisms of building and conserving psychological resources. On the basis of a sample, which comprised 195 employees from a German financial institution, we found that the positive relationships of self-control demands to emotional exhaustion, ego-depletion and depressive symptoms are attenuated as a function of selection, optimization and compensation. Our findings indicate that those three coping strategies prevent employees from being strained when their job role puts high demands on self-control. In particular, human resource management and organizational stress prevention strategies should focus on SOC-strategies as effective skills of developing resilience in facing high job demands.

1 Introduction

In nearly all occupational and organizational settings, high demands on impulse regulation, attentional and motivational control constitute an integral part of the job role (Cascio 2003; Schmidt/Diestel 2015; Sonnentag/Frese 2013). Such job demands results from highly complex as well as dynamic environments in which adaptability, flexibility, and self-management of employees have become increasingly important. Because of the rise of service-oriented and technologically advanced businesses, employees are often required to be flexible service providers who can anticipate and fulfil customers' needs and be adaptive, creative, and innovative in applying new technological methods (Schmidt/Diestel 2015). Such demands cannot be met by automatic or habitual behavioral patterns, but rather call for self-control. Self-control is a voli-

tional mechanism, which involves inhibiting, modifying, or overriding spontaneous and automatic impulses, urges, emotions, and motivational response tendencies that would otherwise interfere with goal-directed behavior (Muraven/Baumeister 2000). Although self-control is highly important for most life domains (de Ridder et al. 2012), a large body of evidence from basic and applied psychological research demonstrates that exerting self-control entails psychological costs, which can become manifest in feelings of exhaustion (Hagger et al. 2012).

Recent research has focused on job-related demands on self-control and their adverse effects on psychological well-being (Schmidt/Diestel 2015). In cross-sectional and longitudinal studies, self-control demands explained unique amounts of variance in different indicators of job strain, such as burnout, anxiety, job dissatisfaction, psychosomatic symptoms and absenteeism – even after controlling for other relevant job characteristics, such as work pressure, concentration requirements, social support, job control and role ambiguity. However, while scholarly knowledge on psychological costs of self-control demands is growing (Schmidt/Diestel 2015), individual strategies of coping with such demands have been largely neglected in prior studies. In order to fill this gap, the present study focuses on selection, optimization and compensation as protective strategies of adaptive development of abilities, resources and resilience factors (Freund/Baltes 2002). On the basis of the model of self-control strength (Muraven/Baumeister 2000) and conservation of resources theory (Hobfoll 2002), we argue that those strategies support employees in coping with self-control demands at work and thus, reduce the risk of high psychological strain even in cases of high self-control demands. That is, we hypothesize buffering effects of SOC-strategies on the positive relationship between self-control demands and indicators of psychological well-being.

In the following, we elaborate on the adverse effects of self-control demands on well-being. Then, the psychological roles of SOC-strategies in building resilience will be discussed. Finally, we derive our hypotheses on interactions of self-control demands and SOC-strategies on strain.

1.1 Self-control demands as a source of stress at work: Resource depletion

As already noted above, self-control demands exert adverse effects on psychological well-being and cause impairments of behavioral as well as cognitive performance. In a series of experimental studies, acts of volitional self-control resulted in ego-depletion as indicated by low attentional and motivational regulation, low cognitive and emotional control as well as increased feelings of exhaustion. In accordance with experimental findings, research on occupational

stress has provided strong evidence on the role of self-control demands as a source of work stress by indicating that these demands are positively related to job strain.

To explain the adverse impact of self-control demands on strain, Muraven and Baumeister (2000) have proposed a limited regulatory resource capacity (self-control strength), which supplies different processes of volitional self-control and thus, enables regulatory functioning in different psychological domains. In particular, self-control processes draw on and deplete the limited resource capacity. In the case of resource depletion, individuals are less able to exert self-control and experience psychological strain. In line with the theoretical notion of a common resource capacity, recent imaging studies have shown that different self-control processes share a common neuronal substrate in the region of the prefrontal cortex (Tabibnia et al. 2006).

To analyze different self-control aspects of job roles, Neubach and Schmidt (2007) distinguished between three, strongly related forms of self-control demands at work. On the one hand, impulse control refers to the demand on inhibiting spontaneous, impulsive response tendencies, and affective states. On the other hand, resisting distractions is defined as the requirement to ignore or resist distractions evoked by task-irrelevant stimuli. Finally, overcoming inner resistances relates to requirements to overcome motivational deficits to fulfill unattractive tasks. All three job-related demands are conceptualized to cause employees to engage in volitional self-control. In support of the proposition that different self-control demands consume the same resource, Diestel/Schmidt (2011) have found that emotion control demands and self-control demands mutually amplify each other in their adverse effects on psychological strain. That is, coping with both kinds of stressors results in disproportionately high feelings of exhaustion. In light of this finding, Diestel/Schmidt (2011) argued that a composed measure of all three self-control demands reflects the overall degree to which a given job role causes employees to exert volitional self-control. In attempt to identify protective factors, Rivkin, Diestel and Schmidt (2015) have shown that affective commitment attenuates the positive relationship between self-control demands and psychological strain. Similar moderating effects have been also found for job control (Schmidt/Diestel 2015).

While job characteristics have been repeatedly considered in disentangling the role of boundary conditions of the relationship between self-control demands and job strain, person-related factors have been largely neglected in past research. Only Schmidt/Hupke/Diestel (2012) have found that trait self-control as a stable personality characteristic moderates the adverse effects of self-control demands on strain. Trait self-control is considered as the person-related ability to exert volitional self-control in different behavioral domains, such as habit breaking, cognitive

control, conscientiousness, communication skills and resisting distractions (Tangney et al. 2004). However, despite the finding on the role of individual traits, conceptual insights into the individual mechanisms of successful coping with self-control demands is largely limited. Put differently, more detailed knowledge on effective strategies of self-regulation would help to prevent high burnout when one's job role put high demands on self-control.

1.2 Selection, Optimization, and Compensation: Conservation of Resources

Recent evidence on self-control strongly suggests that individuals allocate and conserve their limited resources during exerting self-control, to prevent "total" exhaustion (Muraven/Shmueli/Burkley 2006). In doing so, individuals can be highly adaptive in coping with self-control demands and prevent themselves from being depleted – even in cases of constant high self-control demands. In explaining this phenomenon, Muraven et al. (2006) refer to conservation of resources theory (Hobfoll 2002), according to which efficient allocation and effective conservation of resources are primarily motivated by inner goals and priorities, which are rooted in the basic intention to retain and protect resource supply. In support of this line of reasoning, several experimental studies have demonstrated that individuals regulate their self-control efforts, especially when they anticipate further self-control demands (Vohs/Baumeister/Schmeichel 2012). In addition to this finding, other scholars have reported high interindividual differences in the ability to allocate and conserve limited resources during exercising self-control (Gröpel/Baumeister/Beckmann 2014). That is, and consistent with Schmidt et al. (2012), some individuals are better able to protect their resources than others when regulating their behavioral, cognitive and emotional processes according to job demands.

One conceptual application of the theoretical notion of conservation of resources relies in the distinction between three adaptive strategies – namely selection, optimization, and compensation – , which aim at stabilizing and developing abilities, skills as well as resilience (Freund/Baltes 2002). First, selection refers to defining, setting and committing to a subset of potential personal goals in different life domains on which an individual focuses her or his limited resources. Second, optimization involves acquiring, applying, and refining goal-relevant means, to gain resources and achieve desired outcomes in selected domains. Third, compensation is defined as the usage of alternative means for counteracting loss in goal-relevant means, to maintain a given level of functioning. By their very nature, as specific forms of goal-directed self-regulation, these strategies are considered to ensure effective and efficient life management (Freund/Baltes 2002). Originally, they were conceptualized and examined within the tradi-

tion of psychology of ageing and life-span psychology (Freund/Baltes 1998; Baltes/Lindenberger/Staudinger 1998). In this tradition, several studies have documented positive relationships between all three strategies and indicators of psychological well-being, such as positive emotions, perceived autonomy, purpose in life, self-acceptance, and personal growth (Freund/Baltes 2002). In addition, SOC-strategies have been linked to conscientiousness, which is hypothesized to reflect high trait self-control (McCrae/Löckenhoff 2010). That is, because of goal-focusing, development of skills to achieve selected goals and compensation of deficits or goal-related losses, those who adopt SOC-strategies are better able to exert volitional self-control compared to individuals who do not use such regulatory strategies.

In line with conservation of resource theory, we argue that SOC-strategies facilitate coping with self-control demands through efficient allocation and effective conservation of limited regulatory resources. Some empirical support for our argument is provided by Schmitt, Zacher and Frese (2012) who found that these strategies buffer the adverse effects of high demands on problem solving at work on well-being.

1.3 Hypotheses development: Moderating effects of SOC-strategies

On the basis of the integration of the model of self-control strength and the conservation of resources theory, we predict that SOC-strategies moderate (buffer) the positive relationships of self-control demands to facets of job strain. Our prediction derives from two arguments: First, coping with self-control demands at work taxes a limited resource capacity and causes psychological strain through the depletion of that resource capacity. Second, in cases of high self-control demands, selection of specific goals, optimization of abilities to achieve those selected goals and compensation of resource deficits by using optimized abilities enable employees to allocate, conserve and invest their limited resources, efficiently, and to prevent resource depletion as well as associated feelings of exhaustion, effectively. Consequently, even when one's job role requires high impulse control, resisting distractions and overcoming inner resistances, the three adaptive strategies ensure goal achievement at work and reduce the risk of disproportionately high strain through purposeful and careful usage of limited resources.

Drawing from the self-control strength model, we believe that ego-depletion, emotional exhaustion, and depressive symptoms reflect the hypothesized interactions of self-control demands and SOC-strategies. First, ego-depletion refers to the state of diminished resources after exerting self-control (Muraven/Baumeister 2000) and thus, indicates the individual amount of volitional willpower available for coping with self-control demands. Thus, efficient investment

and effective development of resources through SOC-strategies may manifest in high volitional willpower as reflected by disproportionately low ego-depletion – even when self-control demands are high. Second, emotional exhaustion is conceptualized as the core dimension of burn-out (Maslach/Schaufeli/Leiter 2000), which has been repeatedly found to be predicted by self-control demands (Neubach/Schmidt 2007). In explaining this finding, some authors have argued that exhaustion is very sensitive to impairments of the regulatory resource and may reflect overstraining by high self-control demands (Diestel/Schmidt 2011). Experimental findings showing that deficits in self-control are strongly associated with exhaustion provide support for this argument (Diestel/Cosmar/Schmidt 2013). Finally, recent research on organizational stress has examined depressive symptoms as a result of high self-control demands (Diestel/Schmidt 2011). According to the control theory of depression (Hyland 1987), depressive symptoms are caused by chronic self-control failures such that persons are not able to control their goal-directed behavior and to achieve their goals. Because effective self-regulation through SOC-strategies stabilizes functioning of the limited resource, self-control failures should be less likely - in cases of high self-control demands. Thus, the hypothesized interactive effects may also become manifest in low depressive symptoms, in organizational contexts. In conclusion, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1: SOC-strategies moderate the positive relationships between self-control demands and ego-depletion (Hypothesis 1a), emotional exhaustion (Hypothesis 1b) and depressive symptoms (Hypothesis 1c): The relationships are attenuated as a function of SOC-strategies.

2 Methods

2.1 Sample and procedure

Participants of our study were recruited in cooperation with a German health care provider. Data from 195 healthy participants was collected during a voluntary medical check-up. The aim of this check-up was to assess employees' physical and psychological health. Data collection was conducted by physicians who applied self-report measures of psychological variables. Most participants worked in the financial sector and their job-related tasks included providing customer services, selling financial products and evaluating clients' financial situation. Thus, employees were required to frequently interact with clients. Because most people tend to be very cautious about financial issues, employees may be required to explain products and services multiple times to ensure that customers understand all details. In addition, to encourage customers to

invest their money to the financial institution, employees are likely to exert self-control by regulating their emotional expression, controlling their behavioral response, and focusing their attention. Therefore, self-control demands were an integral part of most participants. Participants were assured that their data will remain confidential and participation is voluntary as well as anonymous. The proportion of female participants was 37.4% and age ranged from 28 to 64 years ($M=48.63$; $SD=6.84$).

2.2 Measures

Self-control demands were assessed by ten items of Neubach and Schmidt's (2007) scale. The items request participants to indicate the extent to which their job requires them to suppress and inhibit spontaneous and impulsive responses, to overcome inner motivational blockades and to resist distractions, which would otherwise interfere with successful task accomplishment. Exemplary items are "My job requires me never to lose my temper", "In order to achieve my performance goals, I must not let myself be distracted" and "Starting off with certain tasks sometimes costs me a considerable amount of will power". All items are scored on a 5-point intensity rating format ranging from 1 (not at all) to 5 (a great deal).

The measurement of the three adaptive coping strategies, *selection*, *optimization*, and *compensation*, was based on a short version of the SOC questionnaire (12 Items) developed by Freund/Baltes (2002). Each item includes two opposite behavioral strategies and participants were asked to choose one strategy, which describe their typical behavior best when facing with task, goals, and challenges (dichotomous response format). One of both strategies refers to effective adaptive coping (1 = "target"), whereas the opposite strategy describes dysfunctional coping patterns (0 = "distractor"). The individual scale values (ranging from 0 to 12) were computed by the sum of all targets. Example items are "I concentrate all my energy on a few things (target)" OR "I divide my energy among many things (distractor)" (Selection), "I do everything I can to realize my plans (target)" OR "I wait a while first to see if my plans don't realize themselves (distractor)" (Optimization) and "When things don't work the way they used to, I look for other ways to achieve them (target)" OR "When things don't work the way they used to, I accept things the way they are (distractor)" (Compensation).

To assess *ego depletion*, we used four items from the state self-control capacity scale from Bertrams, Unger, and Dickhäuser (2011). An example for an item is "I feel like my willpower is gone". Ego depletion was rated on a 5-point Likert scale (1 = never; 5 = always).

The burnout dimension of *emotional exhaustion* (eight items) was operationalized on the basis of the Maslach Burnout Inventory (Maslach/Jackson 1986) in a German translation by Büssing and Perrar (1992). Emotional exhaustion refers to feelings of being overextended and drained by emotional demands of one's work (e.g. "I feel emotionally drained from my work"). All items are scored on a 6-point intensity rating scale ranging from 1 (not at all) to 6 (very strong).

Depressive symptoms were measured with a shortened version of the Beck Depression Inventory (Beck/Steer/Garbin 1988), which was translated by Schmitt/Maes (2000). The seven items refer to various forms of depressive symptoms, such as reduced initiative, irritation, sadness, hesitancy, tiredness, and listlessness. Intensity/severity of symptoms are rated on a 6-point frequency response format, which ranged from 0 (never) to 5 (almost always).

Before analyzing the hypothesized interactions of self-control demands and SOC-strategies on strain, we conducted Harman's single-factor test, to determine the risk of mutual contamination of the self-report based constructs (Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff/Lee 2003). Principal component analysis with varimax rotation showed that all underlying factors distinguished between the items and exhibited eigenvalues greater than 1.0. Thus, a single factor is rather unlikely and common method variance should not bias the present result patterns.

2.3 Statistical procedure

The hypothesized interaction effects of self-control demands and SOC-strategies on ego-depletion, emotional exhaustion and depressive symptoms were tested on the basis of hierarchical moderated regression analyses, which were performed separately for each dependent variable. In the first step, we introduced biographical variables (age and gender) to reduce the risk of spurious relationships due to biographical differences in the study variables, because age and gender were repeatedly found to predict psychological strain (e.g. Diestel/Schmidt 2011) and may therefore explain spurious associations among our study variables (Becker 2005). In the second step, we jointly added self-control demands and SOC-strategies to the regression equation. Finally, we computed an interaction term by multiplying self-control demands and SOC-strategies. Before calculating the interaction term, we standardized both predictor variables, to partial non-essential covariation between the interaction term and both predictors as well as to avoid biasing effects of multi-collinearity (see Aiken/West 1991).

3 Results

3.1 Descriptive statistics

Means, standard deviations, correlations as well as internal consistencies are provided in Table 1. Compared to men, women reported significant higher levels of depressive symptoms ($t = 2.16$; $p < .05$). As Table 1 shows, SOC-strategies exhibited a significant negative association with self-control demands and were strongly negatively correlated with all three indicators of psychological job strain (ego-depletion, emotional exhaustion, and depressive symptoms).

Table 1: *Means, Standard Deviations, Internal Consistencies (Cronbach's Alpha) and Correlations of all Study Variables.*

Variable	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Age	-						
2. Gender ^a	-.19**	-					
3. Self-control demands	.02	-.03	-				
4. SOC-strategies	.11	.06	-.26**	-			
5. Ego-depletion	-.01	-.10	.48**	-.42**	-		
6. Emotional exhaustion	.04	-.03	.56**	-.45**	.74**	-	
7. Depressive symptoms	-.08	-.15*	.47**	-.53**	.72**	.77**	-
<i>M</i>	48.63	1.63	3.11	8.36	1.58	2.28	1.03
<i>SD</i>	6.84	0.49	0.67	2.84	0.59	1.04	0.92
α			.87	.76	.88	.91	.90

Note. $N = 195$. Gender (1 = female, 2 = male). * $p < .05$. ** $p < .01$.

3.2 Regression analyses

In Table 2, parameter estimates of moderated regression analyses are provided. Besides the abovementioned relation of gender to depressive symptoms, age and gender did not predict psychological strain. In contrast, the introduction of self-control demands and SOC-strategies resulted in a significant increase of explained variance in all three indicators of job strain. In particular, self-control demands were positively related with ego-depletion ($\beta = .23$; $p < .01$), emotional exhaustion ($\beta = .48$; $p < .01$), and depressive symptoms ($\beta = .32$; $p < .01$), whereas the combined measure of SOC-strategies was negatively associated with all three indicators of job

strain (ego-depletion: $\beta = -.17$; $p < .01$; exhaustion: $\beta = -.33$; $p < .01$; depressive symptoms: $\beta = -.36$; $p < .01$). Finally, and theoretically more important, both self-control demands and SOC-strategies exerted interactive effects on ego-depletion ($\beta = -.12$; $p < .01$), emotional exhaustion ($\beta = -.14$; $p < .05$), and depressive symptoms ($\beta = -.19$; $p < .01$), with signs corresponding to expectations. In support of Hypotheses 1a, 1b and 1c, the interaction terms significantly explained additional amounts of variance in all three strain outcomes over and beyond that accounted for by the main effect variables (ego-depletion: $\Delta R^2 = .05$; $p < .01$; exhaustion: $\Delta R^2 = .02$; $p < .05$; depressive symptoms: $\Delta R^2 = .05$; $p < .01$).

3.3 Simple slope analysis

To facilitate interpretation of the present results, we conducted simple slope analyses and plotted the interaction patterns. Specifically, we determined values of the predictors one standard deviation above and below the means. Then, for each strain outcome variable, we calculated simple regression lines by inserting these values into the regression equations (Aiken/West 1991).

Table 2: *Results from Hierarchical Moderated Regression Analyses*

Regression steps		Ego-depletion		Emotional exhaustion		Depressive symptoms	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1.	Age	.00	.01	.01	.00	.00	.03
	Gender ^a	-.10		-.02		-.22	
2.	Self-control demands	.23**	.32**	.48**	.41**	.32**	.39**
	SOC-strategies	-.17**		-.33**		-.36**	
3.	Interaction	-.12**	.05**	-.14*	.02*	-.19**	.05**
	R^2		.38		.43		.46
	F		23.38**		28.95**		32.12**

Note. $N = 195$.^a Gender (1 = female, 2 = male). * $p < .05$. ** $p < .01$.

The resulting plots are depicted in Figure 1, which show that as compared with high levels of SOC-strategies, the positive relationships between self-control demands and ego-depletion, emotional exhaustion, and depressive symptoms were stronger for those who did not adopt these three strategies. That is, the positive relationships between self-control demands and all

three strain outcomes were attenuated as a function of increasing SOC-strategies. In addition, we also performed simple slope analyses, to determine whether the regressions of the strain outcomes on self-control demands is significantly different from zero for a specific level of SOC-strategies (Aiken/West 1991). The results are shown in the interaction plots (Figure 1): The slopes were highly significantly different from zero at low levels of SOC-strategies (one standard deviation below mean). In contrast, in cases of high levels of SOC-strategies (one standard deviation above mean) the slopes were lower, but significant for exhaustion and ego-depletion, whereas the regression for depressive symptoms was not different from zero. Thus, for depressive symptoms, the SOC-strategies mitigated the adverse effects of self-control demands. In conclusion, the results of the present data lend strong support for our Hypotheses 1a-c.

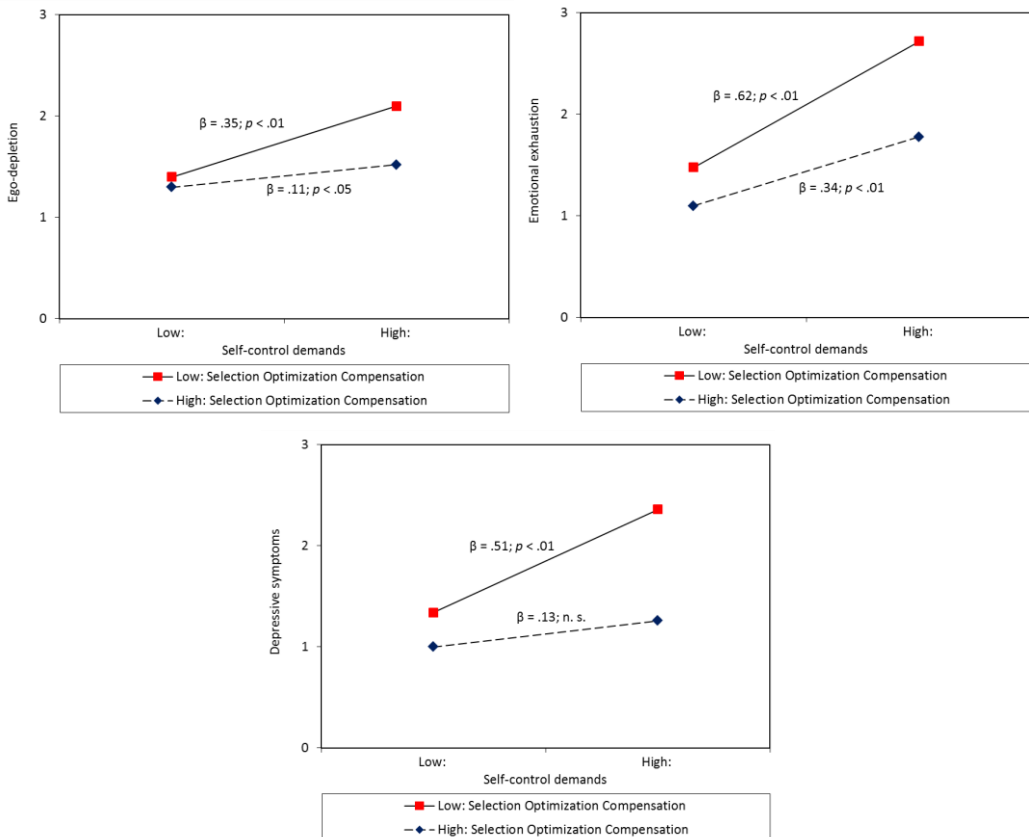


Figure 1: *Interaction effects of self-control demands and adaptive coping strategies*

4 Discussion

The present study connects two lines of research, which have developed independently so far. On the one hand, job-related self-control demands have been found to act as a source of work stress, whose adverse effects emerge in high levels of job strain, increased absenteeism and impaired work engagement (Rivkin/Diestel/Schmidt 2015; Schmidt/Diestel 2015). On the other hand, psychological research on ageing has revealed that those who select specific goals and skills, optimize their goal achievement and skills as well as compensate deficits in other goal or skill domains, are able to cope with regulatory requirements in different life domains and to foster psychological well-being (Freund/Baltes 2002). Although both lines of research expatiate upon the proposition that the availability, usage, and functioning of limited regulatory resources are critical for goal achievement, self-regulation and psychological well-being (Hobfoll 2002, Muraven/Baumeister 2000), implications of that proposition for coping with self-control demands at work have been neither derived nor tested, so far. Consequently, we sought to provide evidence on the psychological role of SOC-strategies in coping with self-control demands. In particular, we predicted that those who adopt SOC-strategies are able to prevent themselves from being strained even in cases of high self-control demands.

On the basis of a sample of service employees, we found that SOC-strategies moderate (buffer) the positive relationships between self-control demands and several indicators of psychological strain. Since our study design encompassed different kinds of strain outcomes, which refer to short-time experience of resource depletion (ego-depletion), to long-term job strain (emotional exhaustion), and to indicators of psychological disorders (depressive symptoms), the moderating effect of SOC-strategies can be considered as statistically consistent and relevant for momentary as well as chronic aspects of psychological well-being. That is, SOC-strategies foster psychological functioning in working environments, which are characterized by high demands on regulating behavioral impulses, resisting interfering distractions and overcoming motivational blockades.

4.1 Theoretical implications

Our findings offer at least two relevant contributions for scholarly knowledge on self-control demands and adaptive coping strategies. First, most research on SOC-strategies has primarily focused on other life domains than the job. Only few studies have also considered these strategies as predictors of psychological functioning and well-being in occupational settings (Schmitt et al. 2012; Weigl et al. 2013). The authors of these studies have already reported some evi-

dence on moderating effects of SOC-strategies on the negative impacts of age and problem solving demands on well-being. In addition to this evidence, the present findings enlarges the scope of the psychological function of SOC-strategies in stabilizing well-being at work by demonstrating that these strategies also buffer the positive relations of self-control demands as a far-reaching stressor to different short and long-term indicators of psychological strain. Moreover, because we controlled for age, we were also able to show that the three strategies are also relevant for younger and middle-aged employees and not limited to older employees as suggested by the findings of Weigl et al. (2013).

Second, past research on moderators of the adverse effects of self-control demands on well-being has mainly focused on job characteristics and stable personality traits (for review Schmidt/Diestel 2015) without considering underlying adaptive or flexible processes of effective coping. Because job characteristics and personality traits are difficult to alter, the moderating effect of SOC-strategies indicates that effective strategies of resource allocation, goal focusing and skill enhancing can also foster coping with self-control demands, and that the relations of self-control demands to strain are also influenced by more flexible regulatory processes - besides stable aspects of the person or the job. In addition, the present interaction effects provide additional insights into the mechanism of resource investment when facing self-control demands. In consideration of experimental findings on conservation of resources (Muraven et al. 2006), Diestel et al. (2015) have argued that high job-related demands on self-control do not inevitably result in total depletion of resources, but rather cause employees to adopt strategies of efficient resource allocation, in order to stabilize psychological functioning and enable goal achievement. However, only few strategies may be effective and prevent increases psychological strain (Vohs et al., 2012). Our results indicate that focusing on specific goals and skills, developing selected skills and optimizing goal achievement as well as goal-directed compensating deficiencies and obstacles implies efficient allocation and effective conservation of limited resources, when self-control demands are high. In line with Diestel et al.'s (2015) argument, the buffering effect of the three adaptive strategies would not emerge, if high self-control demands always depleted the complete resource capacity and the functioning of that resource was not influenced by adaptive strategies.

4.2 Limitations and avenues for future research

Our study is subject to several limitations, which should be discussed, thoroughly. First, the cross-sectional design of our research does not permit strong causal conclusions. Thus, while our hypothesis and regression models clearly specify the direction of the analyzed relationships,

the underlying causal process cannot be captured on the basis of cross-sectional data. However, several longitudinal studies on self-control demands have repeatedly demonstrated that self-control demands predict job strain over time and not vice versa (Diestel/Schmidt 2011, Schmidt/Diestel in press). In addition, the three adaptive coping strategies have been also found to relate to health-related outcomes at a later point in time (Freund/Baltes 2002). Consequently, empirical evidence from prior research provides strong support for our specification of the relationships examined in the present study. Nevertheless, future research should adopt longitudinal designs or experience sampling, to provide additional insights into underlying processes and mechanisms (Ohly et al. 2010).

Second, our study variables exclusively based on self-report measures and might be biased by common method variance (Podsakoff et al. 2003). To exclude the possibility of mutual contamination of our study variables, we applied Harman's single factor test, which confirmed psychometrical distinctiveness of our measures. In addition, the impact of self-report biases would mainly be reflected in inflated linear relationships, which in turn reduce the likelihood of identifying true interaction effects. In conclusion, self-report biases seem rather unlikely.

Finally, our results suggest that the SOC-strategies also moderate the positive relations of self-control demands to absenteeism (Diestel/Schmidt 2011) and work engagement (Sonnetag/Mojza/Demerouti/Bakker 2012). This suggestion derives from the conceptual proposition that resource depletion leads to impaired motivation and reduced vitality as reflected by high absenteeism and low work engagement (Baumeister/Vohs 2007). Because the three adaptive coping strategies are hypothesized to foster efficient allocation and effective conservation of resources, employees should be able to stabilize motivation and vitality as well as prevent themselves from withdrawal behavior, when they adopt selection, optimization and compensation, to cope with self-control demands. Therefore, future research may broaden the spectrum of potential outcomes, to test combined effects of self-control demands and adaptive coping strategies on withdrawal behavior and work engagement.

4.3 Practical implications

In light of the hypothesized flexibility as well as adaptability of SOC-strategies, the most obvious practical implication of the present result patterns relies in the development and application of training programs, which inform about and facilitate effective adoption of the three adaptive coping strategies especially in occupational contexts with high self-control demands (Schmitt et al. 2012). According to the original conceptualization of the SOC-strategies (Freund/Baltes

2002), individuals can learn and acquire the usage of these strategies. In contrast to stable traits, behavioral regulation through SOC-strategies can be fostered and developed, more effectively. Thus, organizations and human-resource practitioners may focus on these strategies and develop training concepts as well as coaching programs, which aim at facilitating coping with self-control demands by allocating and conserving limited regulatory resources. One effective element of such programs might be flexible and adaptive goal setting, monitoring as well as achievement as conceptualized by the theory of goal setting (Locke/Latham 2002). According to this theory, the definition of specific, measurable and realistic as well as challenging goals fosters effective behavioral regulation through efficient investments of resources, skills and knowledge. Such goal-based mechanisms can be thought of core aspects of SOC-strategies, which enable long-term development of skills, abilities as well as knowledge and thus provide relevant conditions of coping stressful event as well as stabilizing psychological well-being (Freund/Baltes 2002).

Another practical implication derives from the finding that the beneficial impacts of SOC-strategies on psychological well-being are of contingent upon social-contextual or organizational boundary conditions. For example, Weigl et al. (2013) reported that job control and the SOC-strategies jointly moderate the negative relationship between age and work ability. That is, selection, optimization, and compensation may be more effective, when job control is high. Thus, effective prevention of high strain as a result of high (self-control) demands requires job design, which considers job-related factors such as job control and thus, provides important conditions for effective coping with job demands.

Finally, supervisors may also facilitate usage of SOC-strategies, at the work. As noted above, SOC-strategies are positively related to conscientiousness (McCrae/Löckenhoff 2010). Recently, Colbert/Witt (2009) found that goal-focused leadership as indicated by high task-orientation and effective feedback behaviors amplifies the positive effects of conscientiousness on performance. That is, on the basis of effective goal-setting, those supervisors enhance self-regulation and thus, development as well as adoption SOC-strategies by defining specific roles, task-related priorities and responsibilities, thoroughly (Hoare 2011). Therefore, besides personnel development and job design, supervisors have strong impacts on self-regulatory processes of their employees and thus, should be informed about their role in fostering self-regulation as well as psychological well-being (see also Rivkin et al. 2014).

References

- Aiken, L. S.; West, S. G. (1991): *Multiple Regression. Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks : SAGE.
- Baltes, P. B.; Lindenberger, U.; Staudinger, U. M. (1998): *Life Span Theory in Developmental Psychology*. In: Damon; Lerner (Hrsg.): *Handbook of Child Psychology*. 5. Aufl. New York : Wiley, 1998, 1029–1143.
- Baumeister, R. F.; Vohs, K. D. (2007): *Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation*. In: *Social and Personality Psychology Compass* 1 (2007) 1, 115–128.
- Beck, A. T.; Steer, R. A.; Carbin, M. G. (1988): *Psychometric properties of the Beck Depression Inventory. Twenty-five years of evaluation*. In: *Clinical Psychology Review* 8 (1988) 1, 77–100.
- Becker, T. E. (2005): *Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research. A Qualitative Analysis With Recommendations*. In: *Organizational Research Methods* 8 (2005) 3, 274–289.
- Bertrams, A.; Unger und, A.; Dickhäuser, O. (2011): *Momentan verfügbare Selbstkontrollkraft. Vorstellung eines Messinstruments und erste Befunde aus pädagogisch-psychologischen Kontexten*. In: *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie* 25 (2011) 3, 185–196.
- Büssing, A.; Perrar, K.-M. (1992): *Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D)* 38 (1992) 4, 328–353.
- Cascio, W. F. (2003): *Changes in Workers, Work, and Organizations*. In: Borman; Ilgen; Klimoski (Hrsg.): *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. New York : Wiley, 2003, 401–422.
- Colbert, A. E.; Witt, L. A. (2009): *The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness*. In: *The Journal of applied psychology* 94 (2009) 3, 790–796.
- de Ridder, Denise T D; Lensvelt-Mulders, G.; Finkenauer, C.; Stok, F. M.; Baumeister, R. F. (2012): *Taking stock of self-control. A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors*. In: *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology* 16 (2012) 1, 76–99.
- Diestel, S.; Cosmar, M.; Schmidt, K.-H. (2013): *Burnout and impaired cognitive functioning. The role of executive control in the performance of cognitive tasks*. In: *Work & Stress* 27 (2013) 2, 164–180.
- Diestel, S.; Rivkin, W.; Schmidt, K.-H. (2015): *Sleep quality and self-control capacity as protective resources in the daily emotional labor process. Results from two diary studies*. In: *The Journal of applied psychology* 100 (2015) 3, 809–827.
- Diestel, S.; Schmidt, K.-H. (2011): *Costs of simultaneous coping with emotional dissonance and self-control demands at work. Results from two German samples*. In: *The Journal of applied psychology* 96 (2011) 3, 643–653.

- Freund, A. M.; Baltes, P. B. (1998): Selection, optimization, compensation as strategies of life management. Correlations with subjective indicators of successful aging. In: *Psychology and Aging* 13 (1998) 4, 531–543.
- Freund, A. M.; Baltes, P. B. (2002): Life-management strategies of selection, optimization and compensation. Measurement by self-report and construct validity. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002) 4, 642–662.
- Gröpel, P.; Baumeister, R. F.; Beckmann, J. (2014): Action versus state orientation and self-control performance after depletion. In: *Personality & social psychology bulletin* 40 (2014) 4, 476–487.
- Hagger, M. S.; Wood, C.; Stiff, C.; Chatzisarantis, N. L. D. (2010): Ego depletion and the strength model of self-control. A meta-analysis. In: *Psychological bulletin* 136 (2010) 4, 495–525.
- Hoare, C. (2011): *The Oxford handbook of reciprocal adult development and learning*. 2nd ed. New York : Oxford University Press. (Oxford library of psychology).
- Hobfoll, S. E. (2002): Social and psychological resources and adaptation. In: *Review of General Psychology* 6 (2002) 4, 307–324.
- Hyland, M. E. (1987): Control theory interpretation of psychological mechanisms of depression. Comparison and integration of several theories. In: *Psychological bulletin* 102 (1987) 1, 109–121.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. In: *American Psychologist* 57 (2002) 9, 705–717.
- Maslach, C.; Jackson, S. E. (1986): *The Maslach Burnout Inventory manual*. 2. Aufl. Palo Alto : Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. (2001): Job burnout. In: *Annual review of psychology* 52 (2001) 1, 397–422.
- McCrae, R. R.; Löckenhoff, C. E. (2010): Self-Regulation and the Five-Factor Model of Personality Traits. In: Hoyle (Hrsg.): *Handbook of Personality and Self-Regulation*. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010, 145–168.
- Muraven, M.; Baumeister, R. F. (2000): Self-regulation and depletion of limited resources. Does self-control resemble a muscle? In: *Psychological bulletin* 126 (2000) 2, 247–259.
- Muraven, M.; Shmueli, D.; Burkley, E. (2006): Conserving self-control strength. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (2006) 3, 524–537.
- Neubach, B.; Schmidt, K.-H. (2007): Entwicklung und Validierung von Skalen zur Erfassung verschiedener Selbstkontrollanforderungen bei der Arbeit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 61 (2007) 1, 35–46.
- Ohly, S.; Sonnentag, S.; Niessen, C.; Zapf, D. (2010): Diary Studies in Organizational Research. An introduction and some practical recommendations. In: *Journal of Personnel Psychology* 9 (2010) 2, 79–93.

- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003): Common method biases in behavioral research. A critical review of the literature and recommended remedies. In: *The Journal of applied psychology* 88 (2003) 5, 879–903.
- Rivkin, W.; Diestel, S.; Schmidt, K.-H. (2014): The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health. A multi-method approach. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 28 (2014) 1-2, 52–72.
- Rivkin, W.; Diestel, S.; Schmidt, K.-H. (2015): Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. In: *Journal of Vocational Behavior* 88 (2015) 3, 185–194.
- Schmidt, K.-H.; Diestel, S. (2015): Self-Control Demands. From Basic Research to Job-Related Applications. In: *Journal of Personnel Psychology* 14 (2015) 1, 49-60.
- Schmidt, K.-H.; Hupke, M.; Diestel, S. (2012): Does dispositional capacity for self-control attenuate the relation between self-control demands at work and indicators of job strain? In: *Work & Stress* 26 (2012) 1, 21–38.
- Schmitt, A.; Zacher, H.; Frese, M. (2012): The buffering effect of selection, optimization, and compensation strategy use on the relationship between problem solving demands and occupational well-being. A daily diary study. In: *Journal of occupational health psychology* 17 (2012) 2, 139–149.
- Schmitt, M.; Maes, J. (2000): Vorschlag zur Vereinfachung des Beck-Depressions-Inventars (BDI). In: *Diagnostica* 46 (2000) 1, 38–46.
- Sonnentag, S.; Mojza, E. J.; Demerouti, E.; Bakker, A. B. (2012): Reciprocal relations between recovery and work engagement. The moderating role of job stressors. In: *The Journal of applied psychology* 97 (2012) 4, 842–853.
- Tabibnia, G.; Monterosso, J. R.; Baicy, K.; Aron, A. R. et al. (2011): Different forms of self-control share a neurocognitive substrate. In: *The Journal of neuroscience : the official journal of the Society for Neuroscience* 31 (2011) 13, 4805–4810.
- Tangney, J. P.; Baumeister, R. F.; Boone, A. L. (2004): High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. In: *Journal of Personality* 72 (2004) 2, 271–324.
- Vohs, K. D.; Baumeister, R. F.; Schmeichel, B. J. (2012): Motivation, personal beliefs, and limited resources all contribute to self-control. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012) 4, 943–947.
- Weigl, M.; Müller, A.; Hornung, S.; Zacher, H.; Angerer, P. (2013): The moderating effects of job control and selection, optimization, and compensation strategies on the age-work ability relationship. In: *Journal of Organizational Behavior* 34 (2013) 5, 607–628.

Autoren

Prof. Dr. Stefan **Diestel** ist seit 2014 Hochschullehrer für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management sowie akademischer Leiter am Kienbaum Institut @ ISM. Sein Studium der Psychologie (Master of Science) schloss Stefan Diestel im Jahre 2008 an der Ruhr-Universität Bochum ab und war bis 2014 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund tätig. 2011 promovierte Stefan Diestel im Fach Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum zur Wirkung von Selbstkontrollanforderungen und Emotionsarbeit auf psychische Beanspruchung. Neben diesem Thema ist sein Forschungsinteresse dem Zusammenhang zwischen kognitiven Prozessen und Burnouterleben, der Wirkung von Altersheterogenität auf Gruppeneffektivität sowie ethischer Führung in Organisationen gewidmet.
Kontakt: stefan.diestel@ism.de



Prof. Dr. Klaus-Helmut **Schmidt** ist in der Projektgruppe "Flexible Verhaltenssteuerung" am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund tätig. Nach dem Studium der Psychologie, Soziologie und Philosophie an der Ruhr-Universität Bochum promovierte Klaus-Helmut Schmidt 1987 an der Universität-Gesamthochschule Wuppertal. Die Habilitation im Fach Psychologie erfolgte 1995 an der Universität Dortmund. Seine Forschungsbemühungen konzentrieren sich auf Leistungsmess- und Feedbacksysteme in Unternehmen (Partizipatives Produktivitätsmanagement), auf Ursachen von Fehlzeiten sowie auf Einflussfaktoren der Arbeitsmotivation. In den letzten Jahren hat er sein Interesse verstärkt Selbst- und Emotionskontrollanforderungen in beruflichen Kontexten gewidmet und bereits mehrfach Untersuchungen zu deren Beanspruchungswirkung in verschiedenen Organisationen durchgeführt.
Kontakt: schmidtkh@ifado.de



Böckenholt, Ingo; Frohne, Julia; Eikenbusch, Julia; Belch, Theresa

Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y

Abstract

The present study examines working and recreation values, career motives as well as expectations of tasks and prospective employers of university graduates 2015 which are part of the Generation Y. As a main result, the reconciliation of friends, family and work is gaining great importance, whereby only 20 percent of the graduates are characterized by a classical career orientation.

On the basis of the surveyed data four types of graduates could be clearly positioned: The ambitious (38 %), the experience-oriented (29 %), the career-oriented (20 %) and the orientation-seekers (13 %). These four types distinguish from each other with respect to their objectives and expectations of the perfect employer. For the ambitious (38 %) and the career-oriented (20 %) success and career are of particular relevance. Both types are characterized by a distinctive achievement motivation and are suitable for leading positions. Indeed, the experience-oriented (29 %) and the orientation-seekers (13 %) do not strive for leading positions and set a high value on family and friends.

Furthermore, this study reveals substantial gender effects for the career-oriented and experience-oriented. While the majority of the experience-oriented was female, the majority of the career-oriented was male. Analogous to the ambitious, the orientation-seekers exhibit a nearly equal gender distribution, whereby women tend to be more uncertain about their future planning.

Deriving from this survey, implications for recruiting, organizational culture leadership and compensation can be made. These results help companies to understand the attitude of the new employees which are currently entering the labor market.

1 Ausgangslage und Ziele dieser Studie

Seit der Jahrtausendwende nimmt die Anzahl der Artikel über die *Generation Y*, diejenigen, die in der Zeit von 1980 bis 1995 (vgl. Macky/Cennamo/Gardner 2008: 892) geboren wurden, stetig zu (z.B. Zemke 2001; Francese 2003; Goldgehn 2004; Baldonado 2008; Tulgan 2009; Kienbaum 2009/2010; Klaffke/Parment 2011). Neben zahlreichen Ratgebern, die sich an die Generation Y richten und ihrer Orientierung dienen sollen (z.B. Erickson 2008; Howard 2013), existiert eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber (z.B. Tulgan 2009; Parment 2013; Weber 2013). Als zentrale Werte und Ziele der Generation Y zeigen sich dabei zumeist Abenteuerlust sowie das Bedürfnis, persönliche und verbindliche Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten (Parment 2013: 29; Klaffke/Parment 2011: 15; Ng et al. 2010: 282). Das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit spiegelt sich dann in ihren Ansprüchen an einen idealen Arbeitgeber wider: Freundschaftliche Verhältnisse am Arbeitsplatz wie auch eine positive Grundstimmung und ein angenehmes und auf Kollegialität ausgerichtetes Arbeitsklima sowie regelmäßiges und zeitnahes Feedback werden als präferierte Kriterien im Rahmen der Arbeitgeberwahl definiert (Parment 2013: 5; Mangelsdorf 2014: 57; Ruthus 2014: 13). Dieses Streben nach Harmonie scheint laut einiger Studien aber zu Lasten der beruflichen Zielstrebigkeit zu gehen: So findet sich unter anderem die Beschreibung als „Generation Maybe“, die vor allem durch Unschlüssigkeit und Orientierungslosigkeit gekennzeichnet sei (Wenzel 2014: 1) und sich vom Leistungsdenken zunehmend abwende (Kosser 2014: 34-36). Diese Ergebnisse führen zu einem teilweise überspitzten Bild der Generation Y in den Medien als „Spaßgesellschaft“ (Bund et al. 2013: 1).

Diese Studie fußt auf den Ergebnissen einer Umfrage zu Berufswünschen, Einstiegspositionen sowie Angebote, Eigenschaften des Arbeitgebers und spezifischen Tätigkeitsmerkmalen (Kienbaum 2015: 2). Erstmals aufgenommen wurden in dieser Untersuchung Fragen zu Karriereorientierung und Motivstrukturen der Hochschulabsolventen, die in Kürze in den Arbeitsmarkt eintreten werden. Im Rahmen dieser Untersuchung sind wir vom aktuellen Fokus der Forschung auf Stärken und Schwächen der Generation Y abgerückt. Auf Basis der vorliegenden Daten wurde ein Raster entwickelt, anhand dessen die heterogene Gesamtheit der Generation Y in ihrer Vielfalt substantiell typologisiert werden konnte. Dieses Framework sollte neben der Sensibilisierung auf Subgruppierungen dazu dienen, zu hinterfragen, ob sich die in der Literatur bestehenden Vorurteile und Stereotype über die Generation Y empirisch bestätigen lassen oder ob es gelingt, ein facettenreicheres Bild der Generation zu entwickeln und zu verankern. Dabei haben wir zudem untersucht, ob relevante Effekte hinsichtlich der Geschlechteraufteilung im Rahmen der vier Gruppen nachgewiesen werden konnten. Die Ergebnisse und Implikationen der Studie liefern Unternehmen letztlich fundierte und dezidierte Ansatzpunkte für die gezielte Ansprache,

Anwerbung, Bindung und Führung verschiedener Typen der Absolventengeneration 2015 und dienen als Anregung für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Generation Y.

2 Methodik

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf Hochschulabsolventen in Deutschland. Basis dieser Auswertung stellten Daten dar, die die Managementberatung Kienbaum im Rahmen des Absolventenkongresses am 26./27.11.2014 in Köln erhoben hat. Der Absolventenkongress richtet sich an Studenten, Absolventen und Berufseinsteiger aller Fachrichtungen, die Interesse daran haben, unterschiedliche Unternehmen und Organisationen kennenzulernen, die für einen Berufseinstieg interessant sein können. An der schriftlichen Befragung im November 2014 nahmen 601 Studierende unterschiedlicher Studiengänge teil, von denen 47,8 Prozent weiblich und 46,3 Prozent männlich sind, 5,9 Prozent der Befragten machten keine Angabe bezogen auf ihr Geschlecht. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 27 Jahren. Die befragten Studierenden stammten überwiegend aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften (44,6 %), gefolgt von Ingenieurs- (12,1 %), Geistes- und Sozial- (8,8 %) sowie Naturwissenschaften (8,7 %).

Auf Basis der aktuellen Literatur (z.B. Parment 2013; Mangelsdorf 2014; Ruthus 2014) konnte ein *Gen Y-Mindset-Index* gebildet werden. Diesem Index wird im Rahmen der Kategorisierung der Absolventengeneration die Dimension der *Karrieremotivation* gegenübergestellt. Beide Dimensionen bestehen aus nominal skalierten Daten (niedrig vs. hoch). Als Extrakt der validierten Charakteristika der Generation Y wurden 13 Items für die Bildung der Dimension Gen Y-Mindset festgelegt, bei denen eine hohe Ausprägung als ein Score ≥ 8 , basierend auf einem Maximalscore von 13, definiert wurde. Analog wurde im Hinblick auf Karrieremotivation vorgegangen. Karrieremotivation setzt sich ebenfalls aus insgesamt 13 Items zusammen, die auf Aufstieg, Entlohnung und Karrieremöglichkeiten abzielen. Hier wurde jedoch aufgrund unterschiedlicher Antwortinstruktionen (Mehrfachnennungen häufiger möglich als beim Generation Y-Mindset) ein Cut-Off-Wert ≥ 7 bei demselben Maximalscore von 13 festgelegt. Eine vollständige Übersicht der verwendeten Items liefert Abbildung 1.

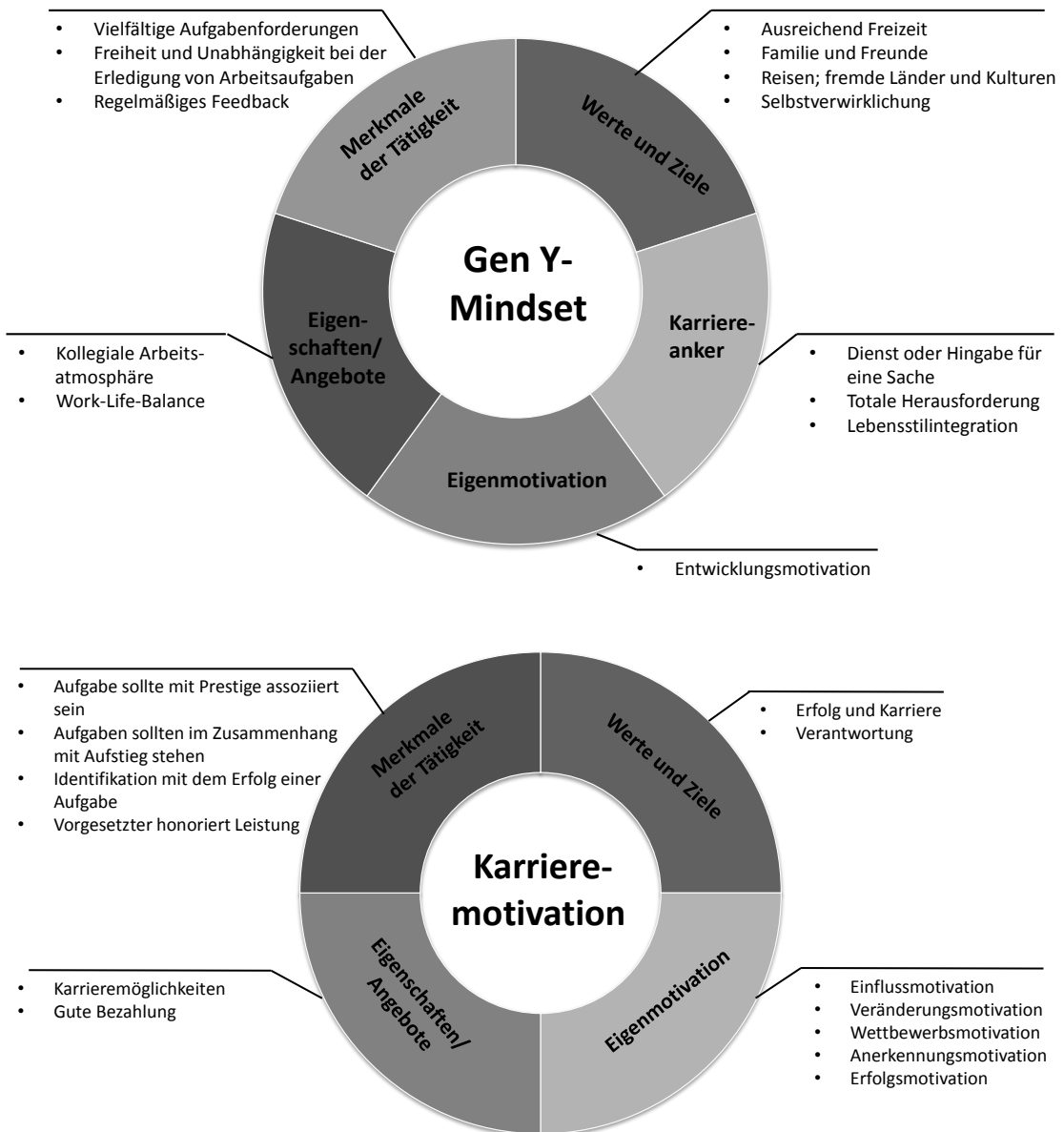


Abbildung 1: Übersicht über die Bildung der Indizes Gen Y-Mindset, welche sich aus verallgemeinernden Beschreibungen der Gen Y (Parment, 2013; Mangelsdorf, 2014; Ruthus, 2014) ableiten, und Karrieremotivation. Vorab wurden alle ordinal-skalierten Items in nominal-skalierte Items umkodiert. Eine hohe Ausprägung auf der Dimension Gen Y wird als ein Cut-off-Wert ≥ 8 definiert. Eine hohe Ausprägung auf der Dimension Karrieremotivation wird als ein Cut-off-Wert ≥ 7 definiert. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

3 Ergebnisse

3.1 Motivstrukturen, Werte und Ziele der Absolventengeneration

Die Bedeutung von Familie und Freunden für eine erfüllte Lebenssituation wird in der aktuellen Befragung sehr deutlich. Für mehr als zwei Drittel der befragten Studentinnen und Studenten ist diese Dimension wichtig. Es folgen mit deutlichem Abstand *Erfolg und Karriere* sowie *Gesundheit*. Weit abgeschlagen sind die Items *Genuss und Konsum* (4,3 %) sowie *Reichtum* (1,0 %). Werte und Ziele wie *Selbstverwirklichung* (23,3 %), *Verantwortung* (12,5 %), *ökologische Nachhaltigkeit* (8,2 %) und *soziales Engagement* (6,3 %), sind eher gering ausgeprägt (vgl. Abb. 2). Mit 54,4 Prozent ist die Karriereorientierung deutlich höher einzuschätzen als die Freizeitorientierung (13,6 %). Dies widerspricht den Darstellungen der Gen Y als „Spaßgesellschaft“ (Bund et al., 2013: 1).

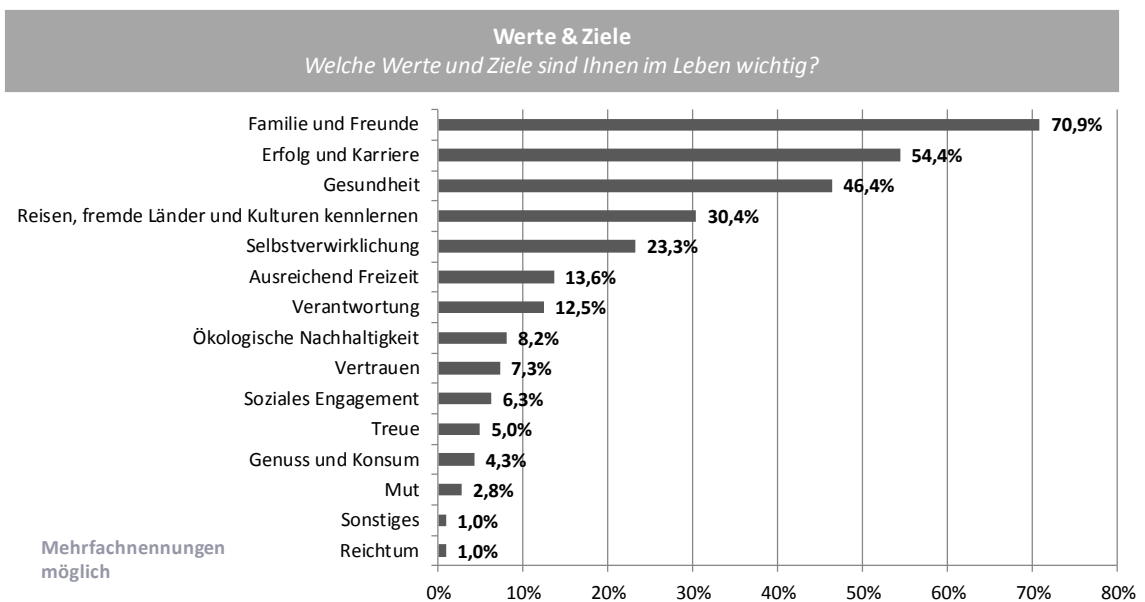


Abbildung 2: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015. Darstellung: Kienbaum Institut@ISM, 2015.

Die in der Literatur vielfach gefundenen Hinweise auf harmonische Strukturen finden sich auch in den vorliegenden Ergebnissen (vgl. Abb. 3): So wird eine *kollegiale Arbeitsatmosphäre* von der Mehrheit der Befragten (64,4 %) als wichtigstes Kriterium empfunden. Das Vorhandensein einer *Work-Life-Balance* (59,7 %) erreicht ähnlich hohe Werte, gefolgt von *Karrieremöglichkeiten* (57,9 %). Eine *gute Bezahlung* (40,1 %) wird demgegenüber deutlich weniger favorisiert,

ebenso *Benefits* (7,2 %), wie Boni oder ein Firmenwagen, und die *Bekanntheit der Marke des Unternehmens* (4,3 %).

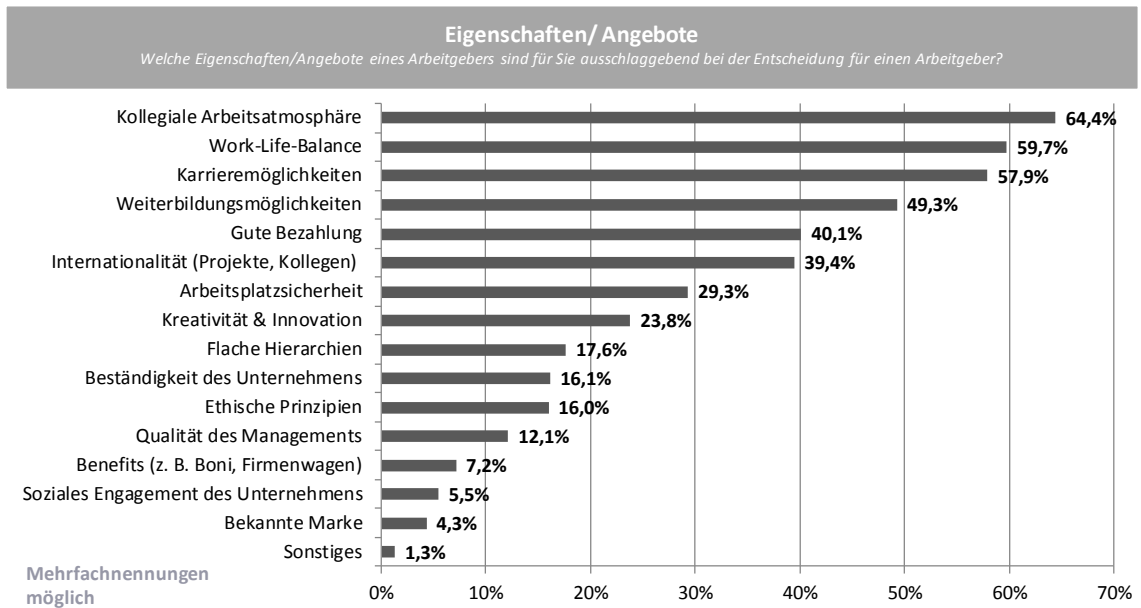


Abbildung 3: Präferierte Eigenschaften und Angebote des Arbeitgebers. Darstellung: Kienbaum Institut@ISM, 2015

Zur erfolgreichen Umsetzung von Werten und Zielen bedarf es immer auch Motivation. Die zugrundeliegende Befragung erfasste unter anderem die Eigenmotivation nach Kienbaum (Berger et al. 2004: 84), motivierende Merkmale einer optimalen Arbeitstätigkeit sowie die *Karriereanker* nach Schein (1995). Der Begriff *Eigenmotivation* beschreibt in diesem Zusammenhang die Grundintentionen eines Individuums in Bezug auf die Ausführung seiner Arbeitsaufgabe. Die eingesetzten Mittel und die persönlichen Stärken können dabei je nach Individuum stark variieren.

Die befragte Absolventengeneration zeichnet sich besonders in den Bereichen *Entwicklungsmotivation* ($M = 5,14^1$), *Veränderungsmotivation* ($M = 5,02$) und *Hilfsmotivation* ($M = 4,71$) aus. *Karrieremotivation* ($M = 4,38$), *Einflussmotivation* ($M = 3,81$) und *Wettbewerbsmotivation* ($M = 3,71$) sind deutlich geringer ausgeprägt. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den oben aufgeführten Werten und Zielen, die für die befragten Studentinnen und Studenten von besonderer Bedeutung sind. Hier wird deutlich, dass die Absolventengeneration 2015 insbesondere durch eine eher intrinsische Motivation angetrieben wird, d.h. die Motivation liegt in der Hand-

¹ 6-stufige Likertskala von 1 = trifft gar nicht zu bis 6 = trifft voll zu

lung oder der betreffenden Person selbst, die von inneren Wünschen und Gefühlen getrieben wird (Fröhlich 2002: 248): Absolventen wollen gestalten und etwas aufbauen, dabei sind sie durch ein Bedürfnis nach Harmonie getrieben und wollen anderen behilflich sein. Damit einhergehend haben sie kein Interesse daran, sich mit anderen zu messen. Das ist gepaart mit einem Verantwortungsverdruss und fehlendem Bedürfnis, Einfluss auf andere auszuüben. Die Motivation der Einflussnahme sowie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, werden jedoch im Berufsleben vielfach als Voraussetzung für eine Führungskarriere angesehen (z.B. Winter 1991: 67; Mumford et al. 2010: 122-123; Yukl 2010: 198; Schuh et al. 2012: 364). Betrachtet man die geringe Ausprägung auf diesen Variablen, stellt sich die Frage, wie es um die Karrieremotivation und die generelle Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit in der Absolventengeneration 2015 steht.

3.2 Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit

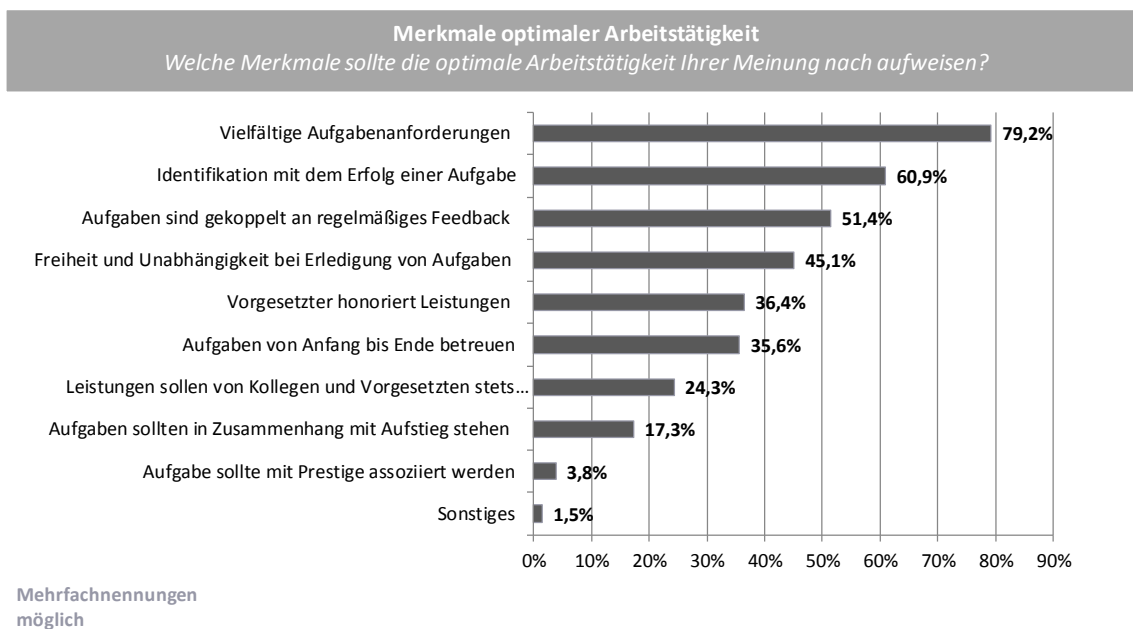


Abbildung 4: Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit. Darstellung Kienbaum Institut @ISM, 2015.

Insgesamt wünschen sich Absolventen für eine optimale Arbeitstätigkeit vor allem *vielfältige Aufgabenanforderungen* (79,2 %), die *Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe* (60,9 %) und ein *regelmäßiges Feedback* (51,4 %). Diese scheinen u.a. ausschlaggebend für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers zu sein. Karriereentscheidungen und somit auch die Entscheidung für

einen zukünftigen Arbeitgeber von Individuen lassen sich auch mittels der von Schein/van Maanen (2013, aber auch Schein 2006, 1996, 1975) postulierten Karriereanker abbilden. Sie stellen die grundlegende Kombination der Antriebe, Werte und Bedürfnisse dar, die sich jeweils am intensivsten auf die Karriereorientierung einer Person auswirken.

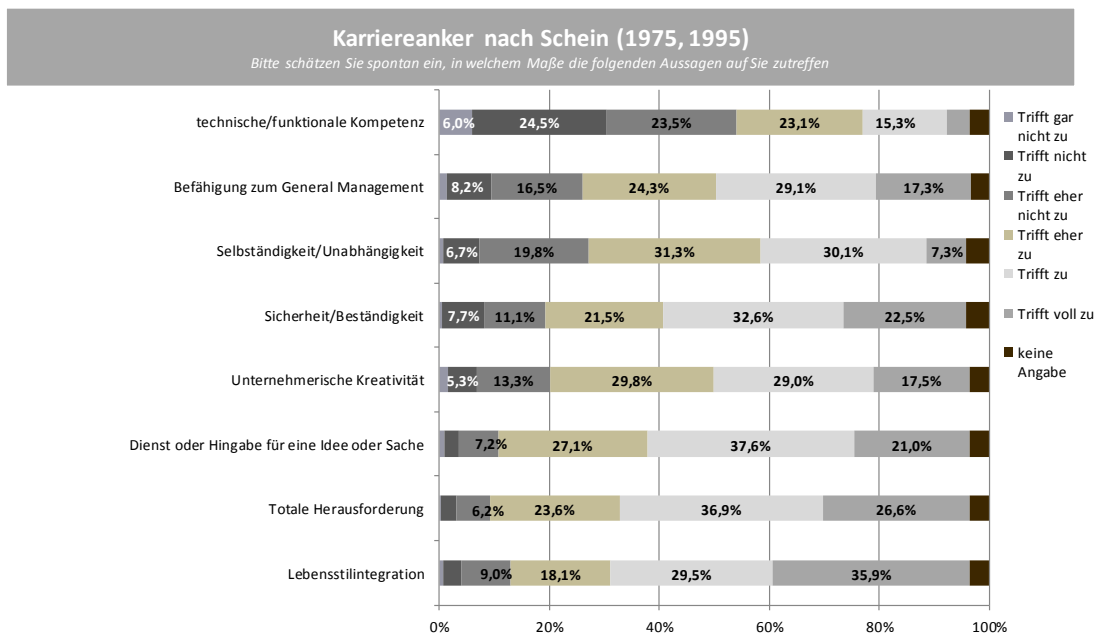


Abbildung 5: Ausprägung der Absolventen 2015 auf den Karriereankern nach Schein/van Maanen (2013, aber auch Schein 2006, 1996, 1975). Darstellung: Kienbaum Institut @ISM, 2015.

Die im Rahmen dieser Studie befragte Absolventengeneration weist eine starke Ausprägung der Karriereanker *Lebensstilintegration*, *Totale Herausforderung* und *Sicherheit/ Beständigkeit* auf.

Dabei beschreibt der Karriereanker *Lebensstilintegration* die zentrale Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und privaten und familiären Bedürfnissen. Diejenigen, die sich immer wieder neuen und unterschiedlichen Herausforderungen stellen und dies als zentralen und wichtigsten Antrieb empfinden, weisen die *Totale Herausforderung* als Karriereanker auf. Der Anker *Sicherheit/Beständigkeit* umschreibt ein hohes Bedürfnis nach Sicherheit, das sich in einer dauerhaften Anstellung in einem Unternehmen widerspiegeln kann.

Auch hier wird wieder die außerordentliche Bedeutung von *Work-Life-Balance* und *Selbstverwirklichung* deutlich. Familie und Freunde nehmen erneut den höchsten Stellenwert ein, aber

auch die Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe und eine damit verbundene Herausforderung sind der Absolventengeneration äußerst wichtig. Die *Befähigung zum General Management* und das damit klassischerweise verbundene, große Interesse an Führungs- und Organisationsaufgaben ergab vergleichsweise kleine Werte (siehe dazu Abb. 4). Dies ist konsistent mit bereits berichteten Ergebnissen zu einer wenig ausgeprägten Einflussmotivation der aktuellen Generation und erscheint im Hinblick auf die zukünftige Führungsgeneration äußerst interessant. Wie wird diese aussehen, wenn der Wunsch, Einfluss auf andere auszuüben, so gering ausgeprägt ist? Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auf flache Hierarchien nur von einem geringen Teil der Absolventen Wert gelegt wird (17,6 %).

Resultierend aus diesen Ergebnissen zeigt sich, dass eine harmonische Arbeitsumgebung sowie eine ausreichende Work-Life-Balance ausschlaggebende Faktoren für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers sind. Klassische extrinsische Karriereanreize, wie materielle Benefits oder die Arbeitgebermarke, treten in den Hintergrund. Es entsteht somit ein neues Verständnis von Karriere – Karriere in den Augen der Absolventen 2015 meint nicht nur schnellen Aufstieg, ein hohes Gehalt und andere materielle Benefits, sondern verlangt vielmehr Charakteristika, die eine Konzentration auf soziale Beziehungen, Selbstverwirklichung und die Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe ermöglichen.

3.3 Die heterogene Absolventengeneration Y

Bei der Analyse der Ergebnisse ließen sich auf Basis der Dimension Karrieremotivation und des Gen Y-Mindsets vier unterschiedliche Typen von Absolventen identifizieren: *Der Ambitionierte, der Erlebnisorientierte, der Karriereorientierte und der Orientierungssuchende*.

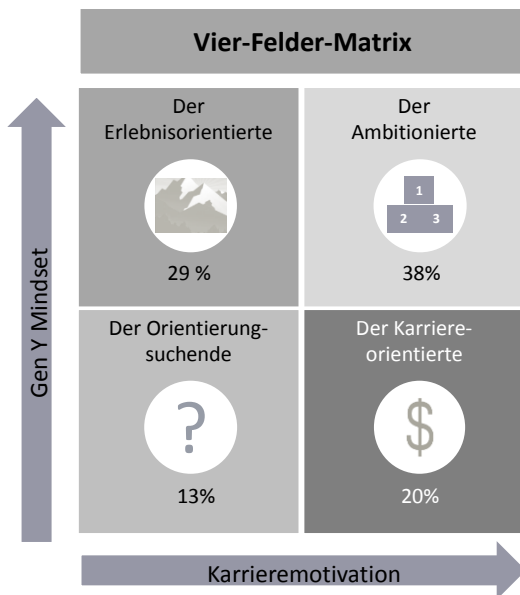


Abbildung 6: Übersicht über die vier Typen der Absolventengeneration. Darstellung: Kienbaum Institut@ISM, 2015.

Auffällig ist eine besonders hohe Verteilung auf die Typen Ambitionierter (38 %) und Erlebnisorientierter (29 %). Die Berücksichtigung von Familie und Freunden und die Lebensstilintegration in die Arbeit sind für die Mehrheit der Befragten am Anfang ihrer Karriere besonders wichtig, welches sich in den hohen Ausprägungen auf der Dimension Gen Y-Mindset wiederfindet. Eine hohe Karrieremotivation bei einer niedrigen Ausprägung auf der Dimension Gen Y-Mindset weisen jedoch auch 20 Prozent der Befragten. Die Orientierungssuchenden (13 %) bilden die kleinste Gruppe.

3.4 Der Ambitionierte – Ich kann alles schaffen

Dem Ambitionierten sind Familie und Freunde (80,6 %) das Wichtigste im Leben. Er ist nicht bereit, diese für Erfolg und Karriere (64,9 %) zu vernachlässigen, strebt aber dennoch nach Aufstieg im Beruf. Er möchte alles – Familie UND Karriere – und ist bereit, hart dafür zu arbeiten, welches die Anker Lebensstilintegration ($M = 5,05$) und Befähigung zum General Management ($M = 4,56$) unterstreichen. Er strebt zwar nach einer Führungskarriere, dennoch stellt ein Führungswille nicht unmittelbar eine Führungsfähigkeit sicher. Seine äußerst ausgeprägte Hilfsmotivation ($M = 5,21$) deutet in der Persönlichkeitspsychologie auf eine hohe Verträglichkeit hin (Borkenau/Ostendorf, 2008: 5ff). Führungskräfte, die eine hohe Verträglichkeit aufweisen, sind nach Sarges (2013: 435) nur für Positionen geeignet, in denen es um den Erhalt des Status Quo

geht, nicht also für Bereiche wie Prozessinnovation oder Unternehmensplanung und -entwicklung, ohne die ein Unternehmen jedoch mittelfristig nicht im Wettbewerb bestehen kann. Unterstrichen wird dies durch niedrige Werte bei der Wettbewerbsmotivation ($M = 2,99$) und der Einflussmotivation ($M = 3,21$). So lässt sich festhalten, dass der Ambitionierte zwar eine recht hoch ausgeprägte Führungsmotivation mitbringt, sein hohes Harmoniebedürfnis jedoch an seiner Führungsfähigkeit zweifeln lässt. Von seinem zukünftigen Arbeitgeber erwartet der Ambitionierte ausreichend Karrieremöglichkeiten (79,1 %), eine kollegiale Arbeitsatmosphäre (72,5 %) und eine gute Work-Life-Balance (67,8 %). Des Weiteren wünscht er sich ein regelmäßiges Feedback (64,0 %), um seine Leistung einschätzen und sich persönlich und fachlich weiterentwickeln zu können, welches auch seine stark ausgeprägte Entwicklungsmotivation ($M = 5,38$) unterstreicht.

3.5 Der Erlebnisorientierte – Familie und Freunde haben Vorrang

Ähnlich dem Ambitionierten, gelten dem Erlebnisorientierten Familie und Freunde (80,9 %) als die wichtigsten Werte und Ziele im Leben, gefolgt von Gesundheit (48,8 %) und Reisen (40,1 %). Sein Bedürfnis nach Harmonie sowie der Integration von Arbeits- und Privatleben, spiegelt sich in der herausragenden Bedeutung der kollegialen Arbeitsatmosphäre (84,0 %) und Work-Life-Balance (77,2 %) wider. Möglichkeiten zur Weiterbildung (50,6 %) werden ebenfalls gewünscht und runden das Bild von einem starken Fokus auf die persönliche Entwicklung und einer geringen Karriereorientierung ab. Ein regelmäßiges Feedback (63,6 %) ist ihm bei der Erledigung seiner Aufgaben wichtig, genauso wie Autonomie (55,6 %) bei deren Bearbeitung. Diese Ergebnisse deuten auf den Wunsch nach Selbstbestimmung hin und sind dennoch von einer Unsicherheit bei der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben geprägt. Das Handeln des Erlebnisorientierten wird vorrangig durch seine Entwicklungs- ($M = 5,28$) und Hilfsmotivation ($M = 5,21$) angetrieben. Die Karriere- ($M = 3,75$), Einfluss- ($M = 3,21$) und Wettbewerbsmotivation ($M = 2,99$) sind hingegen deutlich geringer ausgeprägt. Diese Ergebnisse decken sich auch mit dem vorherrschenden Karriereanker Lebensstilintegration ($M = 5,31$), der für eine gute Work-Life-Balance steht und eher Harmonie und Miteinander betont als Leistungsvergleich und Einflussnahme. Eine geringe Einflussmotivation sowie geringe Werte im Bereich des Karriereankers Befähigung zum General Management ($M = 3,89$) deuten darauf hin, dass Führung unter dem Erlebnisorientierten einen kooperativen und harmoniebezogenen Fokus erhalten würde.

3.6 Der Karriereorientierte – Ich will hoch hinaus

Die Gruppe der Karriereorientierten wird klar von Männern dominiert, die mit 67 Prozent mehr als doppelt so häufig wie Frauen (33,0 %) in diese Kategorie fallen. Das wichtigste Ziel im Leben des Karriereorientierten ist Erfolg und Karriere (77,3 %). Darauf arbeitet er konsequent hin. Neben Familie und Freunden (54,5 %) gelten gesundheitliche Faktoren (43,6 %) zwar als wichtig, aber nur als zweitrangig. Der Karriereorientierte wird in seinem Handeln insbesondere durch eine stark ausgeprägte Veränderungsmotivation ($M = 5,21$) angetrieben. Er möchte gestalten und entwickeln – Eigenschaften, die eine Karriere im Unternehmen befördern. Zudem ist er hoch kontakt- ($M = 4,92$) und karrieremotiviert ($M = 4,91$), was durch den Ausbau von geeigneten Netzwerken und seinen überdurchschnittlichen Karriereambitionen durchaus eine erfolgreiche Karriere unterstützen kann. Dies ist konsistent mit seinen maßgeblichen Karriereankern Totale Herausforderung ($M = 4,90$) und Befähigung zum General Management ($M = 4,73$). Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass der Karriereorientierte eine Führungskarriere anstrebt, da er mehr als alle anderen Typen für eine Führungsaufgabe bereit ist, anderes hinten anzustellen und durch gestalterische und veränderungsmotivierte Verhaltensweisen den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Deshalb überrascht es nicht, dass sich der Karriereorientierte von seinem Arbeitgeber vornehmlich gute Karrieremöglichkeiten (77,3%) und eine gute Bezahlung (52,7%) wünscht. Zudem lässt er sich durch das Lob und die Anerkennung von Vorgesetzten motivieren – hier zeichnet sich eine stärkere extrinsische Motivation ab als bei den anderen drei Typen.

3.7 Der Orientierungssuchende – Gib' mir noch etwas Zeit

Der Orientierungssuchende zeichnet sich durch eine niedrige Ausprägung sowohl auf der Dimension Gen Y-Mindset als auch auf der Dimension Karriereorientierung aus. 54 Prozent der Gruppe sind Frauen, 46 Prozent sind Männer. Gesundheit (53,3 %) ist ihm das wichtigste Ziel im Leben, dicht gefolgt von Familie und Freunden (50,7 %) sowie Erfolg und Karriere (45,3 %). Im Gegensatz zu dem Erlebnisorientierten und dem Ambitionierten zeichnet sich die Unschlüssigkeit dieses Typus in gering ausgeprägten Werten und Zielen im Leben ab. Viele Dinge sind ihm wichtig, aber es fällt ihm schwer zu priorisieren, um dann auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten. Der Orientierungssuchende weist in allen Bereichen der Eigenmotivation den niedrigsten bzw. einen der niedrigsten Werte auf – ohne Ziele fehlt auch die Motivation, diese zu erreichen. Insofern stellt sich dann auch die Frage nach der langfristigen Motivation dieses Typus, der mit herkömmlichen Erfolgs- und Leistungsanreizen nach den Ergebnissen dieser Studie eher nicht gebunden werden kann. Die Hilfs- ($M = 4,47$) und Entwicklungsmotivation ($M = 4,47$) treiben den

Orientierungssuchenden an, sich um Familie und Freunde zu sorgen, seine Persönlichkeit besser kennenzulernen und weiterzuentwickeln. Diese Interessen sind wahrscheinlich das Resultat seiner Orientierungslosigkeit, weshalb er sich auf potenzielle Chancen bestmöglich vorbereiten möchte. Von seinem Wunscharbeitgeber erhofft sich der Orientierungssuchende daher vorrangig Weiterbildungsmöglichkeiten (57,3 %), um eben dieser Entwicklungsmotivation gerecht werden zu können. Der Wunsch nach einer kollegialen Arbeitsatmosphäre (48,0 %) sowie nach einer guten Work-Life-Balance (45,3 %) ist konsistent mit dem Harmoniebedürfnis des Orientierungssuchenden und der hohen Verträglichkeit, die sich in der vorherrschenden Hilfsmotivation manifestieren.

Die 4 Typen der Absolventengeneration Y

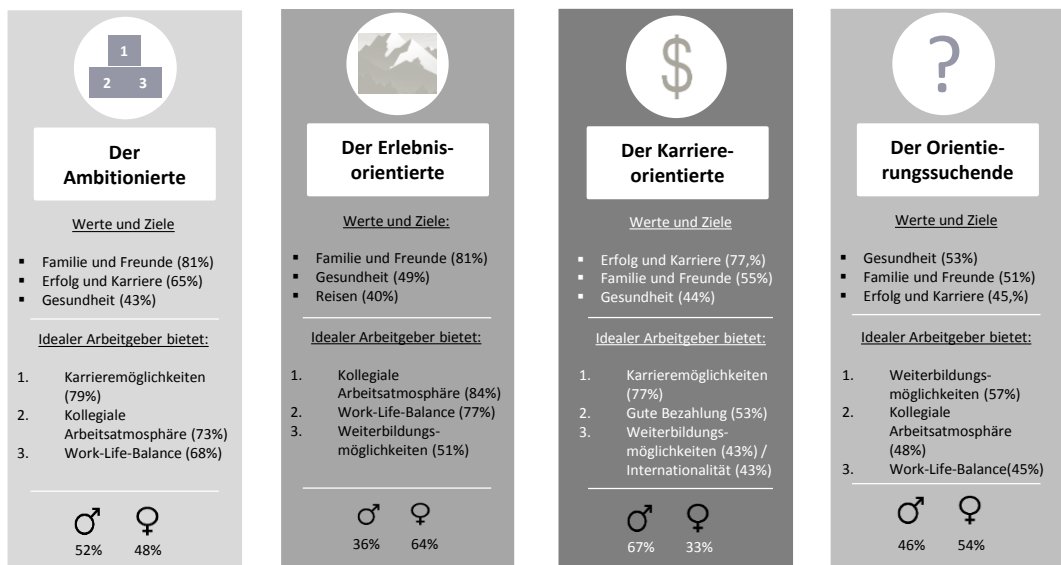


Abbildung 6: Die vier Typen der Absolventengeneration Y. Darstellung: Kienbaum Institut@ISM, 2015

4 Gender-Effekte

Die Ergebnisse weisen bedeutende Gender-Effekte sowohl für den erlebnisorientierten als auch für den karriereorientierten Typen auf, welche im Folgenden beschrieben werden. Bei den Orientierungssuchenden und Ambitionierten sind die Geschlechter annähernd gleichverteilt.

Zunächst finden sich innerhalb der Gruppe der Karriereorientierten mehr Männer (67 %). Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Besetzung der Führungspositionen in Deutschland wider: So war 2014 nur knapp jede dritte Führungskraft (29 %) weiblich (Statistisches Bundesamt, 2014a:

1; International Labour Organisation (ILO) 2015: 21). Innerhalb dieser Gruppe drückt sich des Weiteren auch die klassische Rollenverteilung von Mann und Frau in der Gesellschaft aus, bei der Frauen eher für ein harmonisches Familienleben Karriereinteressen hintenanstellen.

Bei den Erlebnisorientierten ist hingegen der Großteil weiblich (64 %). Dies bestätigen auch die Ergebnisse anderer Absolventenbefragungen (Groß/Wegener 2008: 3; AgenturohneNamen (AoN) 2015: 8). Der erlebnisorientierte Typ strebt zwar eine Karriere an, allerdings nur unter der Bedingung, dass ein angenehmes Arbeitsklima vorherrscht sowie eine Work-Life-Balance sichergestellt ist, welche unter anderem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zulässt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in Deutschland nach wie vor häufig noch Frauensache, wohingegen sich die Mehrheit der Männer klassischerweise auf die Karriere fokussiert (Statistisches Bundesamt 2014b: 5). Interessant ist dabei, dass dieser klassische Typus nur rund ein Drittel der Absolventen dieser Studie kennzeichnet. Nennenswert ist aber auch, dass ein Fünftel aller Männer diesem Typus zuzuschreiben ist. Dies entspricht den Zahlen, die die „neuen Väter“ (Possinger 2013: 105) im Arbeitsleben sehen. So geben in einer aktuellen Studie 91,5 Prozent der Väter an, auch unter der Woche gerne mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu wollen (Väter gGmbH 2012: 15), 2014 nahmen allerdings nur 2 Prozent der Väter die Möglichkeit der Elternzeit wahr.

Betrachtet man den Ambitionierten Typ, streben ein annähernd gleicher Anteil von Männern und Frauen mehr und mehr die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit an, was zukünftig zu einer höheren Verteilung von Frauen in Führungspositionen führen könnte. Hier zeigt sich bei den Ambitionierten eine Abkehr vom traditionellen männlichen Alleinverdiener-Modell. Dieses Ergebnis harmoniert mit den Erkenntnissen zu „Care 2.0“ (Hochschild 1995: 341ff; Hakim 2006: 288-289; Possinger 2013: 50), bei dem beide Elternteile in gleichen Anteilen sowohl für die Kindererziehung als auch –betreuung verantwortlich sind und arbeiten.

Die Gleichverteilung der Geschlechter bei den Orientierungssuchenden zeigt, dass sowohl männliche als auch weibliche Mitglieder der Absolventengeneration Y unsicher ihrer Zukunft entgegenblicken. Es zeichnet sich eine leichte Tendenz zu einer stärkeren Unsicherheit bei Frauen ab. Nichtsdestotrotz scheint die Frage der beruflichen und privaten Zukunftsplanung für Männer und Frauen gleichermaßen herausfordernd zu sein.

5 Implikationen

Jede Absolventengeneration bringt eigene Vorstellungen und Wünsche in Bezug auf die Arbeitswelt mit. Ihre Einstellungen drücken indirekte Forderungen an Arbeitgeber aus. Wie wird

die Absolventengeneration 2015 die Arbeitswelt prägen? Die Ergebnisse der vorliegenden Absolventenstudie und damit die Wünsche und Wertvorstellungen der zukünftigen Berufseinsteiger lassen die Ableitung von vier zentralen Implikationen zu.

5.1 Recruiting

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Arbeitgeber differenzierte Aussagen über ihre Leistungen und Inhalte parat haben sollten. Die entwickelte Typologie der Generation Y soll dabei keine Personaldiagnostik ersetzen, sondern vielmehr Impulse für Recruiter und Personalverantwortliche geben. Sinnvoll ist, wenn Unternehmen Überlegungen darüber anstellen, welche Absolventen zu ihnen passen und welche Bestandteile ihres Angebotes sie ihnen gegenüber hervorheben wollen. Das sind je nach Typus unterschiedliche Themen, beispielsweise Karrieremöglichkeiten, Arbeitsklima, Eigenverantwortung oder Abwechslung. So kann zum Beispiel gerade der Orientierungssuchende ein interessanter Kandidat für Arbeitgeber mit umfangreichen Traineeprogrammen sein, die es ermöglichen, zunächst viele verschiedene Unternehmensbereiche kennenzulernen. Karriereorientierte sind interessant für internationale Konzerne sowie Berufe mit Schichtarbeit oder hoher Reisetätigkeit, da diese bereit sind, für die Karriere auch Abstriche im Privatleben zu machen. Erlebnisorientierte dürften sich in dynamischen Märkten und bei Start-ups wohlfühlen. Tröstlich für Arbeitgeber ist aber auch, dass die größte Gruppe, immerhin jeder vierte Absolvent, nach wie vor eine hohe Motivation mitbringt, Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren und sich damit für nahezu alle Branchen und Geschäftsbereiche eignet.

5.2 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre

Der Wunsch nach einer kollegialen Arbeitsatmosphäre ist von zentraler Bedeutung. Sowohl ein kollektives Miteinander als auch ein unterstützendes Arbeitsklima sind gerade in Bezug auf den Anspruch an Führungskräfte und die Arbeitsgestaltung von besonderer Bedeutung.

Der ebenfalls aus den Ergebnissen hervorgehende Wunsch nach Partizipation und Mitgestaltung im Unternehmen birgt zudem Anforderungen an die Ausgestaltung der Unternehmenskultur. Die Absolventengeneration 2015 betont in besonderer Deutlichkeit auch den Wunsch nach einem regelmäßigen Feedback zu ihrer Arbeitsleistung. Informationen bezüglich der Qualität der eigenen Arbeit sind zu Beginn des Berufslebens von äußerster Relevanz, sowohl für die persönliche als auch für die berufliche Entwicklung. Über die gesamte Stichprobe betrachtet, steht ein regelmäßiges Feedback an dritter Stelle der Merkmale, welche die optimale Tätigkeit aufweisen

sollte. Leistungen sollen zudem anerkannt und wertgeschätzt werden. Zudem hat sich eine harmonische Arbeitsatmosphäre insbesondere für den Erlebnisorientierten, Ambitionierten und Orientierungssuchenden als eine Art Grundbedürfnis guter Arbeit herauskristallisiert. Da die Unternehmenskultur und die Arbeitsatmosphäre ausschlaggebende Faktoren für die Wahl des Arbeitgebers sind und sich in besonderem Maße auf die Loyalität der Absolventengeneration 2015 auswirken, sollten Arbeitgeber versuchen diese zu erfüllen. Andererseits droht der Wechsel herausragender Talente zu anderen Unternehmen.

Dynamisierung von Arbeit

Ein Arbeitsumfeld mit flexiblen Strukturen, abwechslungsreichen und herausfordernden Tätigkeiten und insbesondere einem kollegialen Arbeitsumfeld in Teams, die sich immer wieder neu-reformieren, sind die herausstechenden Erwartungen der Absolventengeneration 2015 an Inhalte, Arbeitsbedingungen und Arbeitgeber. Diese Präferenzen zeigen deutlich, dass die Arbeitswelt einen zunehmend dynamischeren Charakter braucht, um diese Generation zu binden. Gängige Modelle wie Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement oder teilautonome Arbeitsgruppen (siehe dazu Nerdinger et al. 2011: 379-380) sollten in der Unternehmenspraxis gelebt werden. Zudem wollen die Absolventen keine Ressourcen für Arbeiten verschwenden, die am Ende nicht genutzt werden – dann fokussieren sie sich lieber auf Familie und Freunde. Eine Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe ist somit ein zentrales Kriterium, das Absolventen erfüllt sehen möchten. Es wird auch eine gewisse Tendenz zu einer zunehmenden Demokratisierung der Arbeit deutlich – starre hierarchische Strukturen müssen aufgebrochen werden. Absolventen wünschen und erwarten bereits im Berufseinstieg, dass ihre Ideen gehört werden und dass sie bereits innerhalb der Arbeit ein Recht auf Mitbestimmung haben.

Innovative Work-Life-Family-Angebote gefordert

Familie und Freunde haben für die Absolventengeneration eine herausgehobene Bedeutung, welche maßgeblichen Handlungsbedarf für Unternehmen aufwerfen. Die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber hängt neben dem Vorhandensein einer harmonischen Unternehmenskultur unter anderem auch in besonderem Maße davon ab, ob das starke Bedürfnis, Familie und Freunden gerecht zu werden, eine angemessene Berücksichtigung in der Unternehmenspraxis findet. Eine Work-Life-Balance ist gut, muss sich aber zu Work-Life-Family-Balance entwickeln. So geben laut einer Studie von Statista (2014b: 1; 2014a: 1) 49 % der vollzeitarbeitenden Väter und 48 % der vollzeitarbeitenden Mütter an nicht genug Zeit für ihre Kinder zu haben. Insofern

dürfen innovative familienfreundliche Arbeitsmodelle nicht länger eine Option sein, sondern sind ein Muss und müssen in der betrieblichen Praxis gelebt werden – das nicht nur, um den Anforderungen der Gen Y gerecht zu werden, sondern vielmehr auch, um den Herausforderungen des demografischen Wandels frühzeitig begegnen zu können. „Die Generationenbedürfnisse sind kein Trend, sondern reine statistische Notwendigkeit. In vielen Unternehmen, insbesondere bei Unternehmensberatungen, macht die Gen Y heute schon zwei Drittel der Belegschaft aus“ (Reif 2015: 129). Sind die Beschäftigung mit Familie und Freunden das wichtigste Bedürfnis, so müssen Unternehmen darauf reagieren. Nur so wird es gelingen, die Absolventengeneration 2015 für das Unternehmen zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden.

Zur Förderung der Work-Life-Family-Balance ist darüber hinaus ein Umdenken erforderlich, das sich ebenfalls in der Unternehmenskultur niederschlagen muss. So sollte es z.B. stärker akzeptiert und gelebt werden, dass auch Männer Familienaufgaben wahrnehmen. Im Hinblick auf die gefundenen Gender-Effekte kann dies bedeuten, dass Arbeit und Unternehmenskultur modern interpretiert werden sollten. Der ambitionierte Typus ist auf beiden Geschlechtern recht gleichverteilt also gilt es, eben angesprochene familienfreundliche Maßnahmen einzuführen – die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen könnte somit zukünftig kein Thema mehr sein. Außerdem könnten durch eine Neuinterpretation der Geschlechterrollen sowie durch die Darbietung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur insbesondere mehr Männer motiviert sein in Elternzeit zu gehen.

5.3 Leadership

Mit der Absolventengeneration 2015 scheint sich ein Umdenken für zukünftige Führung anzudeuten. Der Absolvent 2015 möchte flexible Unternehmensstrukturen und flache Hierarchien. All das ist gepaart mit einer hohen Verträglichkeit, wenig Einfluss- und Wettbewerbsmotivation und einer Art Verantwortungsverdruss. Wie sieht also das Führungsverständnis der Zukunft aus, wenn nur wenige es wagen, Verantwortung zu übernehmen und Einfluss auf andere auszuüben? Sind flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams, innovative Kollaborationsformate und eine Demokratisierung im Unternehmen die Lösung?

Durch regelmäßiges Feedback sowohl von Kollegen als auch von Führungskräften, erhalten Absolventen und Young Professionals einen Eindruck der Qualität ihrer Arbeit, erlangen Sicherheit bei der Erledigung von Arbeitsaufträgen und sind motivierter und zufriedener mit ihrer Arbeit, was sich wiederum auf die Ergebnisse der geleisteten Arbeit auswirkt. Es empfiehlt sich demnach, eine Feedbackkultur zu entwickeln und diese in der Führungskultur zu integrieren und zu

leben. Dies kann Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte fördern und damit auch dem ausgeprägten Harmoniebedürfnis der Absolventengeneration Rechnung tragen.

Die klassische Führungskarriere wird scheinbar nur noch von dem karriereorientierten Typus angestrebt, für die anderen drei Typen scheint eine harmonische Zusammenarbeit, die eher auf inhaltliche Rollen als auf Hierarchien ausgerichtet ist, wichtiger zu sein. Das stark ausgeprägte Harmoniebedürfnis wirft die Frage auf inwiefern sich die hohe Verträglichkeit auf Führung auswirken wird? Führt zu viel Verträglichkeit zu weniger Innovation (Sarges 2013: 435), weil verträgliche Führungskräfte nur den Status Quo eines Unternehmens aufrechterhalten können? Insofern stellen Shared Leadership Modelle, die Aufteilung der Führungsfunktion innerhalb einer Gruppe auf zwei oder mehr Personen, eine weitere Möglichkeit zur Erzeugung eines kooperativen Führungsstils und zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf bei (Yukl 2010: 389). Laut einer Studie sind Shared Leadership Modelle des Weiteren positiv mit der Innovation eines Unternehmens verknüpft (Hoch 2013: 167) und berücksichtigen das Bedürfnis der Absolventen nach flachen Hierarchien sowie den Wunsch nach Partizipation und Mitgestaltung.

Lässt sich im Rahmen des Shared Leadership Modells die Führungskraft als ideales Vorbild für hervorragende Leistungen, gepaart mit einem großen Harmoniebedürfnis, erkennen – die transformationale Führungskraft also? Wie können sich Unternehmen bestens auf den mit der Absolventengeneration 2015 kommenden Wechsel in der Führungskultur vorbereiten? Die Ergebnisse dieser Studie zeichnen eine große Notwendigkeit für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema „Transformation der Führung“ ab, um ein klareres Bild darüber zu gewinnen, wie die kommenden Absolventengenerationen die Unternehmens- und Arbeitswelt prägen werden.

5.4 Compensation

Faktoren wie ein hohes Gehalt, einen Firmenwagen oder Boni sind der Absolventengeneration weniger wichtig. Es geht vielmehr um die Qualität der Arbeit. Das Umfeld muss stimmen – Benefits 2.0 sozusagen. Ein sicherer Arbeitsplatz ist auch der Absolventengeneration 2015 wichtig, aber nur wenn alles stimmt. All das, dynamische Arbeitsstrukturen, eine harmonische Unternehmenskultur, vielfältige Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie eine Work-Life-Family-Balance müssen stark in der Arbeitgebermarke verankert werden und mit wirksamen Maßnahmen nach außen kommuniziert werden. Dann gelingt es, die Absolventengeneration 2015 für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden.

Literaturverzeichnis

- AON [Agenturohnenamen] (2013): Student Survey 2013. URL http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student_Survey_2013.pdf. Abgerufen am: 12.08.2015.
- Baldonado, A. M. (2008): 25 ways to motivate Generation Y. A pocketbook guide. New York : iUniverse, Inc.
- Berger, P.; Berger-Klein, A.; Krüger, D.; Linhart, H. M. (2004): Human Resource Management und Arbeitsgestaltung. Erfolgsfaktoren und betriebliche Erfahrungen. Düsseldorf : Symposion Publ.
- Borkenau, P.; Ostendorf F. (2008): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Bund, K.; Heuser, U. J.; Kunze, A. (2013): Generation Y. Wollen die auch arbeiten? URL <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>. Abgerufen am 17.08.2015.
- Erickson, T. J. (2008): Plugged in. The Generation Y guide to thriving at work. Boston, Mass. : Harvard Business Press.
- Francese, P.(2003): Trend Ticker: Ahead of the next wave. Advertising Age URL <http://adage.com/article/american-demographics/trend-ticker-ahead-wave/44208/>. – Aktualisierungsdatum: 2003. Abgerufen am 11.08.2015.
- Fröhlich, W. D. (Hrsg.) (2002): Wörterbuch Psychologie. 24. Auflage. München : Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Goldgehn, L. A. (2004): Generation Who, What, Y? What You Need to Know About Generation Y. In: International Journal of Educational Advancement 5 (2004) 1, 24–34.
- Groß, M.; Wegener, B. (2008): Geschlechterunterschiede beim Eintritt in den Arbeitsmarkt von Hochschulabsolventen. URL <https://www.sowi.hu-berlin.de/de/lehrbereiche/empisoz/forschung/archiv/dbkh/geschlechterunterschiede>. – Aktualisierungsdatum. Abgerufen am 12.08.2015.
- Hakim, C. (2006): Women, careers, and work-life preferences. In: British Journal of Guidance & Counselling 34 (2006) 3, 279–294.
- Hesse, G.; Mattmüller, R. (Hrsg.) (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer.
- Hoch, J. E. (2013): Shared Leadership and Innovation. The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. In: Journal of Business and Psychology 28 (2013) 2, 159–174.
- Hochschild, A. R. (1995): The Culture of Politics. Traditional, Postmodern, Cold-modern, and Warm-modern Ideals of Care. In: Social Politics 2 (1995) 3, 331–346.
- Howard, S. (2013): X factor for generation y. 10 key steps for personal & career development. Henderson : Authority Press.

- ILO [International Labour Organisation] (2015): Women in business and management gaining momentum (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf). Abgerufen am 12.08.2015.
- Kienbaum (2009/2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager. (http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf). Abgerufen am 14.08.2015.
- Kienbaum (2015): Absolventenstudie 2014/2015 – Ergebnisbericht (http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Absolventenstudie_2014_2015_Ergebnisbericht.pdf). Abgerufen am 18.08.2015.
- Klaffke, M. (Hrsg.) (2011): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden : Gabler.
- Klaffke, M.; Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Wiesbaden : Gabler, 2011, 3–21.
- Kosser, U. (2014): Ohne uns. Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken. Köln : DUMONT Buchverlag.
- Macky, K.; Cennamo, L.; Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. In: Journal of Managerial Psychology 23 (2008) 8, 891–906.
- Mangelsdorf, M. (2014): 30 Minuten Generation Y. Offenbach am Main : GABAL.
- Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Johnson, J. F.; Diana, M. et al. (2000): Patterns of leader characteristics. In: The Leadership Quarterly 11 (2000) 1, 115–133.
- Nerdinger, F. W.; Blicke, G.; Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., überarbeitete Aufl. Berlin, Heidelberg : Springer.
- Ng, E. S. W.; Schweitzer, L.; Lyons, S. T. (2010): New Generation, Great Expectations. A Field Study of the Millennial Generation. In: Journal of Business and Psychology 25 (2010) 2, 281–292.
- Parment, A. (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2013. Wiesbaden : Gabler.
- Possinger, J. (2013): Vaterschaft im Spannungsfeld von Erwerbs- und Familienlebe. "Neuen Vätern" auf der Spur. Wiesbaden : Springer VS.
- Reif, M. (2015): Employer Re-Branding. In: Hesse; Mattmüller (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Wiesbaden : Gabler, 2015, 115–132.
- Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden : Springer Gabler.

- Sarges, W. (2013): Management-Diagnostik. 4., vollständig überarb. und erw. Aufl. Göttingen [u.a.] : Hogrefe.
- Schein, E. H. (1975): How career anchors hold executives to their career paths. In: *Personnel* 52 (1975) 3, 11–24.
- Schein, E. H. (1996): Career anchors revisited. Implications for career development in the 21st century. In: *Academy of Management Perspectives* 10 (1996) 4, 80–88.
- Schein, E. H. (2006): Career anchors. 3rd ed. San Francisco, CA : Pfeiffer. (Pfeiffer essential resources for training and HR professionals).
- Schein, E. H. (2013): Career anchors. 4. Auflage. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons.
- Schuh, S. C.; Hernandez Bark, A. S.; van Quaquebeke, N.; Hossiep, R. et al. (2014): Gender Differences in Leadership Role Occupancy. The Mediating Role of Power Motivation. In: *Journal of Business Ethics* 120 (2014) 3, 363–379.
- Statista.de (2014a): Work-Life-Balance erwerbstätiger Mütter nach Arbeitsumfang 2013. URL <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/295191/umfrage/work-life-balance-erwerbstaetiger-muetter-nach-arbeitsumfang/>. Abgerufen am 07.09.2015.
- Statista.de (2014): Work-Life-Balance erwerbstätiger Väter nach Arbeitsumfang 2013. URL <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/295258/umfrage/work-life-balance-erwerbstaetiger-vaeter-im-vergleich-zu-kinderlosen-maennern/>. Abgerufen am 07.09.2015.
- Statistisches Bundesamt (2014a): Frauen in Führungspositionen. URL https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_4_FrauenFuehrungspositionen.html. Abgerufen am 12.08.2015.
- Statistisches Bundesamt (2014b): Pressekonferenz - Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales. – Unterschiede zwischen Frauen und Männern. URL https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/statement_Gleichstellungg_2014.pdf?__blob=publicationFile). Abgerufen am 12.08.2015.
- Tulgan, B. (2009): Not everyone gets a trophy. How to manage Generation Y. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Väter gGmbH (2012): Trendstudie "Moderne Väter". Wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert. URL http://vaeter-ggmbh.de/wp-content/uploads/2013/01/130124_Trendstudie_Einzelseiten_FINAL.pdf. – Aktualisierungsdatum: 2012. Abgerufen am 30.07.2015.
- Weber, R. (2014): Leading Generations - Why and How. Ein Ratgeber von SKO Schweizer Kader Organisation. URL http://www.kalaidos-fh.ch/~media/Files/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/Kalaidos-FH/Departement-Wirtschaft/Athemia/Publikationen/2013_ratgeber-leading-generation.pdf). Abgerufen am 11.08.2015.
- Wenzel, U. J. (2014): Vielleicht, vielleicht aber auch nicht. Über die „Generation Maybe“. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 29.3.2014, 23.

Winter, D. G. (1991): A motivational model of leadership. Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. In: *The Leadership Quarterly* 2 (1991) 2, 67–80.

Wirth-Dominicé, L. (2015): *Women in business and management. Gaining momentum* : abridged version of the Global Report. Geneva : ILO.

Yukl, G. A. (2010): *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Zemke, R. (2001): Here Come the Millennials. In: *Training* 38 (2001) 7, 44–49.

Autoren

Prof. Dr. Ingo **Böckenholt** studierte an der Universität in Karlsruhe Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte zum Dr. rer. pol. mit Auszeichnung. Anschließend war er als Unternehmensberater bei A.T. Kearney tätig. Hier entwickelte er u.a. internationale Produktbereichs- und Markteintrittsstrategien für verschiedene Konzerne. Für eine Karriere im Controlling entschied sich Böckenholt, da er einen direkten Beitrag leisten wollte, Unternehmen erfolgreich zu steuern, neue Erfolgspotenziale zu erschließen und den Unternehmenswert zu steigern. So folgten Positionen u.a. als Abteilungsleiter für Unternehmensplanung / Controlling der Karstadt AG und als kaufmännischer Geschäftsführer der Brugman GmbH & Co (Vorwerk-Gruppe). Vor seiner Tätigkeit an der ISM, die er seit 2009 zunächst als Dekan und Geschäftsführer akademisch leitet – seit 2012 in Funktion des Präsidenten – war Böckenholt zudem sieben Jahre Geschäftsführer der KG Blume 2000 (Tchibo Gruppe) und sechs Jahre Geschäftsführer des weltweit tätigen Logistik-Unternehmens Dachser Logistik.



Prof. Dr. Julia **Frohne** ist seit 12/2015 Professorin für Kommunikationsmanagement an der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen. Zuvor hatte sie eine Professur für Wirtschaftspsychologie und Management an der International School of Management in Dortmund inne und verantwortete darüber hinaus als Akademische Direktorin des Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation den Aufbau sowie die Konzeption und Durchführung der wissenschaftlichen Forschungsaufgaben des Institutes. Sie begann Ihre berufliche Laufbahn 1994 als Großkundenberaterin bei der ZMG Zeitungs Marketing Gesellschaft in Frankfurt, mit den Schwerpunkten Marktforschung und Mediaberatung. Als Prokuristin bei dem internationalen Prüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG hatte sie anschließend verschiedene Tätigkeiten im Marketing, in der Personalentwicklung sowie im Consulting für den öffentlichen Sektor inne. Von 2007 bis 2010 verantwortete sie zudem als Direktorin für Marketing & Kommunikation die strategische Ausrichtung und Planung der Gesamtmarketingkampagne der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010. Prof. Dr. Julia Frohne ist Autorin und Mitherausgeberin diverser Fachpublikationen sowie als Referentin und Coach tätig. Sie studierte Kommunikationswissenschaften, Psychologie und Jura an der Johannes Gutenberg Universität Mainz und promovierte später an der Ludwig Maximilians Universität München.



Julia **Eikenbusch** ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin für das Kienbaum Institut @ ISM für Transformation und Leadership tätig. Dabei beschäftigt sie sich vor allem mit den Forschungsschwerpunkten Arbeitswelt 4.0, Employer Branding, Demografie und Digitale Transformation. Vor Ihrer Tätigkeit für das Kienbaum Institut @ ISM sammelte Julia Eikenbusch im Rahmen von verschiedenen Praktika zahlreiche praktische Erfahrungen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie betriebliches Gesundheitsmanagement in internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen im In- und Ausland. Julia Eikenbusch studierte Psychologie an der Universität Bielefeld mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Darauf aufbauend absolvierte sie ein Double Degree Programme in Psychology & Management (M.A.) an der International School of Management in Dortmund sowie in Management (M.Sc.) an der Edinburgh Napier University.



Theresa **Belch** ist Beraterin bei Kienbaum Managements Consultants und betreut Projekte für Großunternehmen und Mittelständler in den Bereichen Strategie und Organisation, Transformation und Diagnostik. Zudem ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation und beschäftigt sich hier zuletzt mit der Analyse von Zielen, Werten und Karriereambitionen von Hochschulabsolventen. Berufliche Erfahrungen gewann sie vorab im Rahmen von Praktika in Beratungsgesellschaften und in der HR-Funktion eines großen deutschen Industrieunternehmens. Vorher absolvierte sie an der Ruhr-Universität Bochum ihr Master-Studium der Wirtschaftspsychologie mit Auslandsaufenthalten in London und Singapur. Im Rahmen von Forschung beschäftigte sie sich vorwiegend mit Affektregulationsstrategien, destruktiver Führung und politischer Geschicklichkeit.



Schabbing, Bernd

Stadtmarketing 3.0: zielgruppenbezogene, konsistente und authentische Stadtmarken sind die Herausforderung des 21. Jahrhunderts

Abstract

Stadtmarketing ist schon seit vielen Jahren in Deutschland kein Nischenthema mehr, sondern ein relevanter und mittlerweile weitgehend selbstverständlicher Bestandteil der kommunikativen Vermarktung und (Selbst)Organisation von Städten und Regionen. Gleiches gilt für das Destinationsmarketing als Sonderform des Stadtmarketing, die v.a. auf die Touristen als (externe) Zielgruppe fokussiert ist, aber viele Verfahren und Konzepte sowie Partner mit dem Stadtmarketing teilt. Zugleich ist die konkrete Betriebsform, Schwerpunktsetzung und Ausformung von Stadt- und Destinationsmarketing und -management seit Anbeginn so unterschiedlich wie die deutschen Städte selber (vgl. den Überblick zu Stadtmarketing bei Birk 2006 oder DSSW 2008 sowie zu Destinationsmarketing und -management z.B. Bieger/Beritelli 2013). Der vorliegende Artikel will auf Basis der aktuellen Handlungserfordernisse, Rahmenbedingungen und Trends skizzieren, welche besonderen Herausforderungen auf das Stadt- und Destinationsmarketing v.a. deutscher Städte in den nächsten Jahren zukommen und wie diese bewältigt werden können. Kern ist dabei ein klares, erkennbares und erlebbares Markenprofil.

1 Aktuelle Treiber und Hemmnisse für deutsche Städte und ihr Stadtmarketing

Die individuellen Ansatzpunkte, Kooperationsformen und -tiefen des Stadtmarketing werden durch verschiedene Treiber in den letzten Jahren mehr und mehr und auch in Zukunft noch zunehmend auf ihre Belastbarkeit und Effizienz hin getestet und gefordert:

1.1 Förderdiskussion in Zeiten des Sparens

Die aktuelle wirtschaftliche Lage und die ungewisse und schuldenbelastete Zukunft der öffentlichen Hand stellen insbesondere an die Kommunen als steuerlich „schwächstes Glied“ ganz neue Anforderungen. Die bisherigen und wohl noch andauernden Belastungen aus der Finanz- und

Wirtschaftskrise sowie die Dauerproblematik der Flüchtlingsströme v.a. aus dem Mittelmeer-raum wird diese Problematik mittelfristig eher verschärfen. Hieraus ergeben sich für das Stadtmarketing Herausforderungen, aber auch Entwicklungschancen.

Typische Dissonanzen im Stadtmarketing entstehen zudem bei der Frage, wer das Stadtmarketing finanziert und wer im Gegenzug davon profitiert. Dass die weitgehend öffentlich getragene Tourismuswerbung (z.B. Verkehrsverein, Amt für Touristik etc.) Leistungsträger wie Hotels und Einzelhandel indirekt fördert, wurde von den Bürgern bisher weitgehend akzeptiert. Ganz anders sieht es z.B. beim City-Marketing aus, wo die Kommunalpolitik mit öffentlicher Beteiligung oft sehr zurückhaltend ist. Bezeichnend ist, dass die Modelle des BID zwar i.d.R. eine organisatorische Unterstützung, oft aber keine direkte finanzielle Beteiligung oder gar Steuerung der Kommunen vorsehen (vgl. die Fallstudien bei Pechlaner/Zehrer 2008: 93-164 sowie die Grundlegenden Ausführungen zur Konzeption von BIDs dort). Möglicherweise ist dies schon der erhöhten Sensibilität der Bürgerinnen und Bürger in Zeiten des Sparens geschuldet.

1.2 Aufgabenkritik und rechtliche Rahmenbedingungen

Zudem schwebt auch die Fragestellung der ‚freiwilligen Leistungen‘ bereits seit vielen Jahren im Rahmen der kommunalen Sparaufgaben über dem Stadtmarketing. Gerade dadurch wird der Nachweis von Effizienz und Wirksamkeit immer drängender, der vom Stadtmarketing oft nur unzureichend erbracht wird. Bezeichnenderweise behandeln Bücher und Fachartikel zum Controlling oft nur sehr spezielle Bereiche des Stadtmarketing (vgl. Peters/Hartmann 2008: 45ff.).

Ein weiteres Problemfeld in diesem Zusammenhang ist die Gründung und Beauftragung städtischer Gesellschaften mit freiwilligen Aufgaben, wie sie im Stadtmarketing häufig gewählt wird. Da die aktuellen EU-Vorgaben zum Beihilferecht (Subventionsverbot) bzw. zur Fassung eines sog. Betrauungsaktes, neben v.a. den Regionalflughäfen nun auch mehr und mehr die Kommunen und dort vor allem das Stadt- und Destinationsmarketing treffen, wird hier der Druck noch erhöht (vgl. Kronsbein/Schriefers 2013 sowie v.a. zur steuerlichen Betrachtung Schriefers 2012).

1.3 Interne gegen externe Zielgruppen

Die Kommunikations- und Dialogfähigkeit und das Versprechen der Modernität und Kundenorientierung des Stadtmarketing auch für das Image der jeweiligen Kommune hat seine Etablierung stark gefördert (vgl. Konken 2006: 20-28). Zugleich ist die aus der Kommunikationsaufgabe erwachsende Forderung der Kommunikation mit der großen Zahl der internen Ziel- und Interessensgruppen UND die gleichzeitige Realisierung eines fokussierten und zielgruppenspezifischem

Außenmarketing eine Gratwanderung, die nicht ohne Reibungs- und Effizienzverluste zu leisten ist (vgl. Konken 2006: 360f.).

So erreicht aber die wachsende Zahl der Shareholder und Stakeholder in größeren Kommunen einen fast unüberschaubaren und fast nicht mehr steuerbaren Umfang, der gerade durch die Natur des Stadtmarketing als Kommunikationsprozess noch verstärkt wird (vgl. Konken 2006: 59-63, 236-245 und Abbildung 1; zu den Ansprüchen v.a. der externen Zielgruppen ebenda sowie Deutscher Tourismusverband e.V. 2006). Durch die damit wachsende Komplexität wird einerseits die Kampagnenfähigkeit und Synergiebildung (v.a. die organisatorische und budgetmäßige Bündelung von Akteuren und Maßnahmen) verbessert, andererseits wird die Zielrichtung, Schwerpunktbildung und damit auch die Möglichkeit klarer Controlling-Ansätze verunklart.

Zugleich führt die wachsende Organisation der Bürgerinnen und Bürger außerhalb der demokratisch legitimierten politisch-kommunalen Vertretungsstrukturen zu wachsendem Druck. Hier treten die Interessensgruppierungen immer professioneller und gebündelter sowie mit gezielt geplanten Kampagnen auf und nutzen z.B. die Neuen Medien wie Web 2.0 bzw. Social Media effektiv (vgl. z.B. die Proteste zu Stuttgart 21).

Externe Zielgruppen

- Touristen
- Investoren
- Geschäftsreisende
- Shoppingbesucher
- Eventbesucher
- Messebesucher
- Unternehmer
- ...

Interne Zielgruppen

- Bürger
- Anbieter
- Unternehmer
- ...

Stadtimage /
Stadtmarke

Angebote/Anbieter

- Hotels
- Innenstädte
- Kulturangebote
- Freizeitangebote
- Gästeführungen
- Events
- Einkaufsangebote
- Erholungsangebote
- Erlebnisrouten
- Gesundheitsangebote
- Verkehrsinfrastruktur
- Allg. Dienstleistungen (z.B. Tankstelle, Apotheke)
- ...

Abbildung 1: Die Stadtmarke im Spagat zwischen Zielgruppen und Angeboten bzw. Anbietern / Leistungsträgern (hier mit touristischer Schwerpunktsetzung); Quelle: eigene Darstellung

Dennoch muss ein i.d.R. mit öffentlichen Gelder (co)finanziertes Stadtmarketing dem bürgerschaftlichen Willen bzw. den politisch gewählten Vertreter der Bürgerinnen und Bürger folgen (vgl. Birk/Wegener 2006, v.a. S. 239-47).

So wird aber auch klar, warum die von Meffert bereits in seinem ersten Artikel zum Stadtmarketing (vgl. Meffert 1989) geforderte konsequente Markt- und Markenorientierung des Stadtmarketing seit Jahrzehnten zwar gehört, aber in keiner Kommune (oder Region) in der geforderten konsequenten Weise umgesetzt wurde bzw. werden konnte (vgl. hierzu z.B. auch die weiteren Arbeiten von Meffert bzw. seinem damaligen Mitarbeiter Christian Ebert zur Stadt als Marke (vgl. Ebert 2004 und 2009), zum Regionenmarketing Münsterland (vgl. Meffert/Ostmeier 1991) und zur Marke Westfalen (vgl. Meffert/Ebert 2003)).

1.4 Problem der mangelnden Deckung von Innen- und Außensicht

Ausgehend von den o.g. oft sehr unterschiedlichen Interessensgruppen und deren teilweise auch gegensätzlichen Interessen ist es für die Stadtmarketingorganisation oft nicht möglich, die Interessen auszugleichen oder gar in Form einer Win-Win-Situation nutzbringend oder zumindest nicht hemmend zu verbinden. Besonders problematisch ist dies bei der Einflussnahme von Akteuren, die nur die Fokussierung auf eine Richtung der Zielgruppen (z.B. intern oder extern) wünschen oder erzwingen wollen. So sind touristische Gäste der Stadt sehr relevant für die Hotels, aber auch in großen Teilen für den Einzelhandel, die Kultureinrichtungen und auch den ÖPNV. Zugleich sind sie aber auf den ersten Blick wenig relevant für Politiker oder gewählte Verwaltungsspitzen, da Gäste in der besuchten Stadt kein Wahlrecht haben und i.d.R. auch keine politische oder mediale Einflussnahme vor Ort betreiben. Zudem muss man hier für die Darstellung der Nützlichkeit des Tourismus für die Bürgerinnen und Bürger häufig die Umwegentablität bemühen, da umfassende direkte Effekte oft nicht klar nachweisbar sind. Dies erschwert oft, Bürger und Politiker von der zwingenden Notwendigkeit bzw. Bedeutung von z.B. Touristen für die wirtschaftliche (und kulturelle) Vitalität der Stadt zu überzeugen.

In diesem vielfältigen Spagat bleibt leider oft die geforderte Markenkonsistenz (Meffert et al. 2012: 360ff., vgl. auch grundlegend zu Städten als Marken Kühne 2008) auf der Strecke bzw. es wird zugunsten einer (oder sogar mehrerer) Schwerpunktsetzung(en) die andere verwässert oder ganz aufgegeben (Vgl. die Best-Practice-Beispiele zu Marken-Städten bei Kausch et al. 2013: 96-201, 210ff.). Damit wiederum erringt das Stadtmarketing einen Phyrussieg, da für eine kurze Beruhigung innerhalb der Kommune die langfristige Aufgabe der Profilbildung bzw. Außenvermarktung aufgegeben wird, was den hier kurzfristig zufrieden gestellten Akteuren langfristig ebenfalls Nachteile bringt. Da zugleich der Wettbewerb der Kommunen um Gäste

und Investoren in den letzten Jahren deutlich angestiegen ist (und in den nächsten Jahren noch weiter ansteigen wird), steht das Stadtmarketing noch stärker zwischen den beiden Polen eines möglichst breit gefächerten Binnenmarketing und eines zugleich stark profilierten und zielgruppenorientierten Außenmarketing. Im schlimmsten Fall werden jegliche markt- und markenbezogene Profilbildung sowie ein funktionierendes Außenmarketing generell verhindert. Dies würde angesichts des stetig wachsenden Wettbewerbsdrucks und der Konsolidierungszwänge zwangsweise ein Zurückfallen der Kommune bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung v.a. im Tourismus und Einzelhandel bedeuten (und wahrscheinlich auch im Standortmarketing).

Als weitere Erschwernis kommt hinzu, dass z.B. die Bürgerinnen und Bürger nicht nur Teil der internen Anspruchsgruppen, sondern zugleich auch Teil des Produktes Stadt sind – etwa als Taxifahrer, VerkäuferInnen im Handel, Hotelpersonal, aber auch als Passanten im Stadtbild. Gerade dies macht die Forderung nach einer konsistenten Stadtmarke so bedeutsam: dass nämlich die Menschen in der Stadt diese für Gäste von außen auch genauso erlebbar machen, wie die Stadt zuvor nach außen beworben und dargestellt wurde (vgl. Hauff 2003: 43-50 sowie zum stadtidentitätsbezogenen Markenaufbau Ebert 2004: 62-113). Nur so kann der Fit zwischen Fremd- und Selbstbild erreicht und somit eine stimmige Marke kommuniziert werden (vgl. Mefert et al. 2012: 361 sowie umfassend und aktuell Radtke 2013: 105-196 zu Markenidentität von Städten) s. auch Abbildung 2.

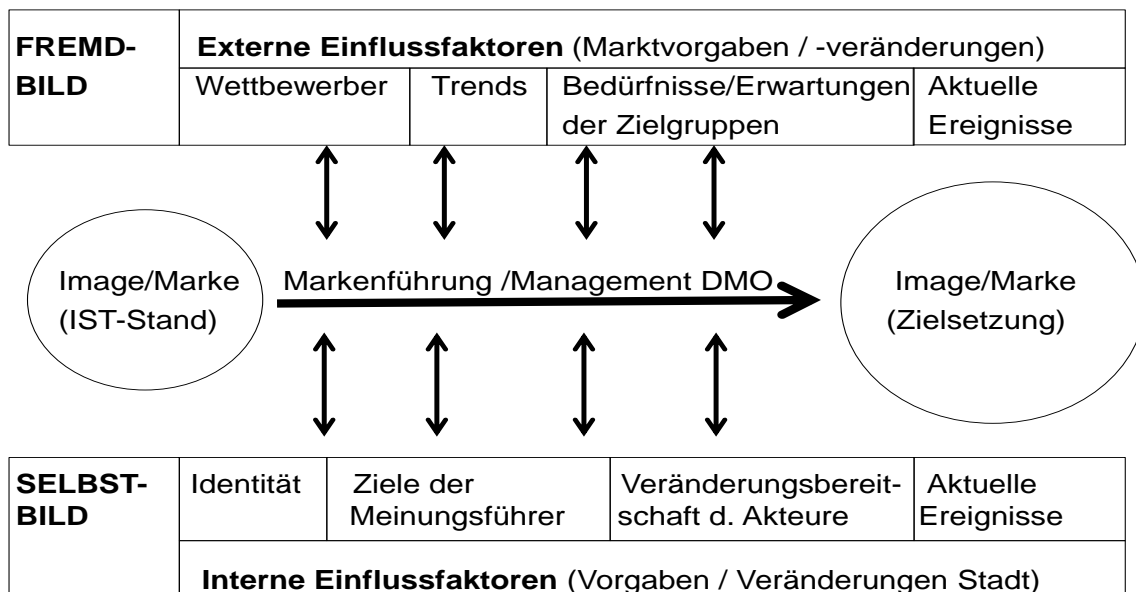


Abbildung 2: Markenführung: Kurs halten zwischen internen und externen Anforderungen und Rahmenbedingungen; Quelle: eigene Darstellung

1.5 Wachsender Wettbewerb und steigende Anforderung an das Marketing der Städte

Hier sind als spezifische Treiber schon die o.g. Mittelknappheit, Wettbewerbserhöhung und die daraus folgenden Marketinganforderungen zu erkennen. Das Stadtmarketing und insbesondere die Stadtverwaltungen als typische Steuerungseinheit auch des Stadtmarketing können sich nicht dem internationalen Wettbewerb der Städte und Regionen um Bürger, Touristen und Gewerbeansiedlungen entziehen und werden zugleich in ihrem finanziellen und inhaltlichen Handlungsspielraum bereits seit vielen Jahren immer stärker begrenzt (vgl. Grabow et al. 2006, die dieses Thema bereits als eine der großen Herausforderungen nennen).

Zugleich setzen die aktuellen Marketingtrends wie Emotionalisierung und Individualisierung des Marketing und die daraus folgenden ganzheitlichen Markenerlebnisse einerseits (vgl. z.B. Brand Lands und Markenerlebnisswelten v.a. der Konsumgüterindustrie, aber auch der Live Entertainment Branche, vgl. Bielzer 2013 und Nufer 2008: 126-165) und die immer spezifischeren Kundensegmentierung und Produktdifferenzierung andererseits die Städte immer stärker unter Druck. Dies auch gerade, da die typische Pluralität der Akteure und Stakeholder bzw. deren Interessen insbesondere in dem verdichteten Handlungs- und Wirkungsraum der Stadt der Bildung einer auf wenige spezifische Zielgruppen und starken Markenkernen ausgerichteten Produktentwicklung und Kommunikation entgegensteht (vgl. Schabbing 2014 und z.B. die Best-Practice-Beispiele bei Kausch et al. 2013: 96-201 sowie ebenda das Fazit S. 202-211).

Da aber gerade in der verdichteten Struktur einer Stadt nicht ein ‚touristisches‘ Image neben einem anderen ‚Wirtschafts‘ Image oder ‚Bürgerstadt‘ Image bestehen kann, muss ein insgesamt schlüssiges und klares Stadtimage gefunden und gelebt werden.

2 Folgerungen und Forderungen für das „neue“ Stadtmarketing

So entsteht ein Spagat zwischen finanziellen und rechtlichen Beschränkungen sowie der Erfordernis der Stakeholderbeteiligung (z.B. Bürger und lokale Wirtschaft) einerseits und (Marken)Imagebildung und Emotionalisierung sowie Differenzierung und (Kunden)Individualisierung der Produkte der Stadt andererseits. Dieser Spagat führt dabei das Stadtmarketing an die Grenzen der Vereinbarkeit von Möglichkeiten der Entwicklung und Vernetzung nach innen und dem Zwang der einheitlichen, klaren und zielgruppenspezifischen Positionierung nach außen (s.o.). Aus den oben genannten Feststellungen ergeben sich verschiedene, teilweise ganz neue Schwerpunktsetzungen und Anforderungen an das Stadtmarketing:

2.1 Kommunikationsmanagement und Marketingerfordernisse für Konsolidierungsprozesse

Gerade im Kontext der Sparzwänge wird eine profilierte und wettbewerbsorientierte Entwicklung und Vermarktung von Städten und Gemeinden noch wichtiger als zuvor – aber auch noch schwerer durchzusetzen. Dabei kommt dem Stadtmarketing neben der Marketing-Funktion auch immer stärker die Kommunikations- und Moderations-Funktion zu: gegenüber internen Anspruchsgruppen, aber – als Moderator – auch zwischen diesen. Neben der Notwendigkeit, diese Gruppen auch auf die konforme, marktorientierte und gemeinsame Produktentwicklung und -erbringung einzuschwören, wird dabei eine weitere Funktion bzw. Aufgabe zukünftig noch bedeutender sein: mit Akteuren eine gemeinsame Richtung für die Zukunftsentwicklung zu finden und einen Konsens zu erarbeiten, welche Themen und Projekte nicht nur zukunfts- und marktfähig, sondern auch notwendig und finanzierbar sind. Dabei muss auch besprochen werden, welche Themen und Projekte im Rahmen eines Konsolidierungs- und Profilierungsprozesses eine geringere Priorität einnehmen sollen bzw. können. Wohlgemerkt soll hier nicht das Stadtmarketing eine Nebenregierung o.ä. aufbauen, sondern die Prozesse im Sinne der v.a. öffentlichen Auftraggeber effizient, wirtschaftlich nachhaltig und realisierbar moderieren und gestalten (vgl. Konken 2006: 24-28).

2.2 Aufgabenkritik und Aktivierung von Dritten

Einerseits kommt der vernetzten und vernetzenden Arbeit des Stadtmarketing große Bedeutung zu. Andererseits muss gerade das öffentlich getragene Stadtmarketing erkennen und anerkennen, dass es nicht alle Themenfelder zugleich und in gleichem Maße besetzen kann. Es wird im Wesentlichen darauf ankommen, so viel Vernetzung und Koordination wie möglich zu erreichen, ohne dabei die Schwerpunkte der Marketingarbeit aus dem Auge zu verlieren und einem wachen Blick dafür zu behalten, wo ggf. auch private Akteure und Leistungsträger Aufgaben übernehmen können, wollen oder soll(t)en, die bisher nicht erledigt wurden oder öffentlichen Trägern (z. B. auch dem Stadtmarketing) zugeordnet waren. Hier ist die aktuelle Erfordernis der Überarbeitung bzw. Neufassung der sog. Betrauungsakte (s.o.) eine Chance, kann bzw. muss doch hier noch konkreter definiert werden, welche Aufgaben das Stadtmarketing übernehmen soll, die kein privater Akteur übernehmen will bzw. mit dem bereitstehenden Budget kann. Zugleich fordert dies auch von Stadtverwaltung und Stadtpolitik die klare Definition von Ergebnis- und Prozess-Zielen und eine entsprechende Reduzierung des operativen wie auch des kurzfristigen Steuerungswillens.

2.3 Profilbildung und Emotionalisierung für Wettbewerbsfähigkeit

Die Profil- und Markenbildung der Städte und Gemeinden hat in den vergangenen Jahren zwar Fortschritte gemacht, doch sind die Profilierungsprozesse oft thematisch und bezüglich der Zielgruppenfokussierung noch zu breit geblieben (vgl. z.B. Radtke 2013 zu Stadtlogos und deren Bezug zur Stadtidentität, v.a. S. 105-196). Zudem hat sich der Zwang zur Profilierung und zum aktiven Außenmarketing im immer schärfer werdenden Wettbewerb noch verstärkt. Daher müssen die Städte und ihre Stadtmarketingeinrichtungen nun bezüglich der Markenbildung und der Vermarktung in der Regel noch einmal ran, um ein noch wirksameres Ergebnis zu erreichen (vgl. Hauff/Spinnen 2006, v.a. 117-121 am Beispiel Münsters sowie grundlegend Kühne 2008: 228f.). Dies erfordert auch von Seiten der internen Anspruchsgruppen die Einsichtsfähigkeit, dass eine langfristige und strategisch sowie profilbildend angelegte Entwicklung und Außenvermarktung der Stadt auch für sie persönlich vorteilhafter ist als das stete detaillierte Wachen über kleine schnelle Vorteile oder die Behinderung notwendiger Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, um z.B. eigene Schwächen und Nachteile nicht so schnell zutage treten zu lassen. Hierfür braucht es authentische, emotionale und wettbewerbsfähige, also vor allem herausragende, qualitätsvolle und zielgruppenspezifische Angebote sowie eine professionelle Markenbildung, Markenführung und Kommunikation.

3 Fazit: Ganzheitliche und nachhaltig wirksame Prozesse statt kurzfristiger Effekthascherei

Der starke Wettbewerb und die langfristig knapp bleibenden Finanzmittel werden von Stadtmarketing, Verwaltung und Politik noch ein weiteres Opfer fordern, das vielleicht strategisch am unbedeutendsten, operativ aber für viele Beteiligte einer der wichtigsten Bereiche ist: Die Funktion als „Werbemaschine“, die für vielerlei Anlässe und Pressetermine das passende Event, die passende Broschüre oder die passende Aktion bietet bzw. liefert. An die Stelle dieser oft nur kurzfristig wirkenden Strohfeuer muss für die Erreichung der oben genannten Ziele wieder eine langfristige, strategische Arbeit treten. Diese bietet zwar nicht so viele schnell vorzeigbare vermeintliche Erfolge, wie sie die kommunale Gemengelage oft zu fordern scheint. Zugleich ist dies aber die einzige Möglichkeit, bei sinkenden Ressourcen, wachsender Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit und dem steigenden Wettbewerb seine Position zu finden, zu halten und zu kommunizieren – nach außen in den Markt ebenso wie nach innen zu den BürgerInnen, die zugleich wichtigster Teil des Produktes Stadt und eigentlicher Auftraggeber des Stadtmarketing sind.

Nur so kann eine nachhaltig angelegte, struktur- und profilbildende Planung, Entwicklung und Vermarktung erfolgreich gelingen und nur so kann das Stadtmarketing seine drei Kernkompetenzen ideal ausspielen:

- effektives, zielgerichtetes Außenmarketing mit Bündelung der Akteure und Fokussierung auf spezielle Zielgruppen
- ergebnisorientierte Binnenmoderation und Binnenkommunikation, die auch die Vermittlung und Moderation von z.B. Planungs- und Entwicklungsprozessen in der Stadt umfasst, um dann so auch genau das zu liefern, was das Außenmarketing versprochen hat
- Marketing- und prozessbezogene fachliche Beratung der (kommunalen) Entscheider in der Stadt

Zentrale und vielleicht wichtigste Aufgabe des Stadtmarketing ist dabei eine kontinuierliche Austarierung der Stadtmarke, sodass die externe Markenausstrahlung mit der internen Produkterbringung harmoniert bzw. die Stadt in der Erbringung das halten kann, was ihre Werbung verspricht (vgl. Hauff 2003, v.a. 48-53 zur Deckung von Selbst- und Fremdbild am Beispiel Münsters sowie Radtke 2013: 152 ff.).

4 Ausblick: Keine Zeit zum Ausruhen: auf die „Werbung“ folgt das „Markenerlebnis“

Als letzter Punkt folgt aus dem oben gesagten, dass die Städte und das Stadtmarketing keineswegs schon alle Hausaufgaben gemacht haben. Denn selbst wenn die oben genannten Ziele bzw. Forderungen erfüllt werden (was nur bei wenigen Städten und auch dort bisher nur zum Teil der Fall ist): Die Kunden, seien es Bürger, Mitarbeiter von Unternehmen in der Stadt oder Besucher, haben ihre Konsumerwartungen schon auf die Stadt übertragen und den nächsten Schritt gemacht: Sie wünschen maßgeschneiderte Produkte, Services und Problemlösungen – und emotionale Ansprache und ‚Wärme‘ ihrer Stadt. Anstelle von Verwaltung eines Funktionsraumes erwarten sie eine besondere Lebenswelt, mit der sie sich stark identifizieren und die sie zugleich emotional berühren und binden soll, genau wie die Touristen, die oft gerade wegen des Lebensgefühls einer Stadt in diese reisen. Auch diesen Forderungen sind die Festivalisierung der Städte und die starke Ausweitung der städtischen Events geschuldet – und führen meist noch weiter in die Beliebigkeit der Aktivitäten und Aussagen (vgl. Radtke 2013: 189-196). Dies greift auch Divjak (vgl. 2012: 15ff.) mit kritisch-künstlerischem Blick auf und fordert eine Rückkehr zur

Verschmelzung der künstlichen Trennungen in der Stadt durch das Primat des (jeweiligen Teil-) Raumes als Kern und Inhalt.

4.1 Der (Stadt)Markenprozess als Basis

Für eine überzeugende Markenperformance ist neben einer klaren und konsistenten Marke sowie zielgruppenspezifischem und wirksamem Marketing auch die Erfüllung der Versprechen in der Praxis nötig. Gerade die großen und wirtschaftlich stark vom Tourismus geprägten Städte haben hier oft schon intensive Vorarbeit durch eine Markenentwicklung und auch entsprechende Koordinations- und Netzwerkbemühungen geleistet (z.B. Hamburg; ein Überblick zu verschiedenen Städten bei Kausch et al. 2013: 96-201). Auch wurden, z.B. über Marketingkonzepte und Marketingpläne der Städte v.a. im Destinationsmanagement, zum Teil auch schon die Umsetzung der Marken- und Marketingziele in Strategien und Maßnahmen konkretisiert. Allerdings hapert es nach der Entwicklung von Konzepten und Masterplänen dann oft an der Umsetzung, auch durch häufige und bisweilen eratische politische „Nachjustierung“ oder eben dem Widerstand der Akteure, sich an das (allerdings auch nicht immer unter ihrer Mitarbeit) Vereinbarte zu halten, was z.B. beim Masterplan NRW zu sehen ist (Kreilkamp 2013).

4.2 Integrierte und zielgruppenspezifisch differenzierte Produktentwicklung aller Beteiligten

Die überzeugende Markenperformance mit der Erfüllung der Versprechen in der Praxis bedarf aber einer konsequenten und durchgehend gesteuerten Produktentwicklung und auch Produktauswahl. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Koordination nicht nur der Akteure, sondern auch deren Leistungserbringung entlang des Customer Journeys (vgl. Kreilkamp 2013: 8-9). Vor dem Hintergrund der oben genannten erschwerenden Rahmenbedingungen beim Stadt- und Destinationsmarketing erscheint dies aus Praxissicht wie die Quadratur des Kreises und ist nur in wenigen Destinationen in Ansätzen verwirklicht. Bis heute ist es vielen Einzelakteuren aus Einzelhandel, Hotellerie und Gastronomie sowie Eventveranstaltern offensichtlich immer noch nicht vermittelbar bzw. für diese nicht einsichtig geworden, dass ein koordiniertes Vorgehen unter einem starken Markendach und die Bündelung von Einzelbudgets in gemeinsamen Kampagnen auch für Städte und das Städtemarketing der einzige effiziente Weg der Innen- und Außenvermarktung ist. Dies ist umso erstaunlicher, als dieses Vorgehen bei Großunternehmen und professionell geführten Konzernen heute eigentlich eine Selbstverständlichkeit ist (vgl. Meffert et al. 2012, Vorwort). Auch an Handlungsleitfäden zu koordiniertem Vorgehen im Tourismus sowie die entsprechenden Landes- und Regionalplanungen mangelt es schon seit vielen

Jahren nicht (vgl. z.B. den Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg (MWFK des Landes Brandenburg 2006) und die korrespondierende Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011-15 (Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten 2011) oder für Hamburg das Markenkonzept (Hamburg Marketing 2015) und die Umsetzung im Marketingplan 2010-15 (Hamburg Tourismus GmbH 2010).

Sicher hat hier in der Vergangenheit unprofessionelles Stadt- und Destinationsmarketing sowie die oft die Führung anstrebende Stadtverwaltung bzw. Stadtpolitik viele privatwirtschaftliche Akteure von der Bindung an die Gesamtmarke und das Gesamtmarketing abgehalten. Auch ist nicht jeder Akteur mit seinen Leistungen, Produkten und Persönlichkeit geeignet für die Zielsetzung und Qualitätsmaßstäbe der Stadtmarke bzw. des Stadt- und Destinationsmarketing. Dennoch führt mittelfristig an einer solchen strukturierten Kooperation kein Weg vorbei (vgl. Radtke 2013: 152ff.). Hier können entsprechende Erfolgsbeispiele aus Tourismus und Hotellerie helfen (vgl. zum Konzept der Erlebniswirkung in der Hotellerie Brunner-Sperdin 2008).

4.3 Ganzheitliche und authentische Markeninszenierung

Neben der Marke und der entsprechenden Kommunikation und Umsetzung in Produkten ist auch die ganzheitliche und authentische Inszenierung und damit die emotionale Erlebbarmachung und das Fühlen der Marke ein wichtiger Aspekt der erfolgreichen Kundenansprache und -bindung. Marke und Erlebnis müssen hier zusammengeführt und aufeinander bezogen werden (vgl. Herbrandt 2008: 29-86). Auch der so aufgebaute Markenwert ist dann für das Marketing wertvoll (vgl. zum Markenwert von Destinationen Raum 2011: 18-53).

Auch hier sind weder die Stadtevents noch die anderen angebotenen Inszenierungs- und Erlebnisbausteine wie Stadtführungen oder Bespielung der v.a. Innenstädte immer markenkonform gestaltet, ganz abgesehen von der dauerhaften Gestaltung der Städte nach Markengesichtspunkten – sei es nun die Stadtmöblierung, die inhaltlichen Angebote z.B. des Einzelhandels, Aspekte wie Beschilderung, Information oder eben auch die gesamte bauliche Akzentuierung (vgl. Bohn/Wilharm 2012, v.a. 99-162 und 229-288 sowie Divjak 2012 zur Inszenierung des (Stadt)Raumes allgemein).

Dass die Inszenierung des städtischen Raums derzeit oft gerade die Differenz von Selbst- und Fremdinszenierungen widerspiegelt und damit nicht immer „markenkonform“ ist, zeigen z.B. Bohn/Wilharm (2012: 9ff.). Auch wenn sie diese Differenz als Ausdrucksform der transformierenden Kraft von Metropolen sehen, so wird doch klar, wie wenig einheitlich und stringent die Inszenierung aktuell in vielen Städten ist. Dies ist sicher auch dem wirtschaftlichen Druck des Handels und anderer Akteure v.a. der Innenstädte geschuldet (vgl. Hellmann 2008).

Was im Kleinen und schnell Veränderlichen schon Schwierigkeiten bereitet, wird in der baulichen Umsetzung zur Herkulesaufgabe. Dabei trifft der aktuelle Ansatz der Flagship-Stores und Erlebniswelten von Lifestyle-Marken, v.a. im Beauty- und Fashion-Bereich auf einen eigentlich passenden Ansatz, nämlich das Ziel der Stadtplanung, Funktionsmischungen möglichst überschneidungsfrei darzustellen und zugleich Nutzungsschwerpunkte räumlich zu fokussieren und zu gruppieren. Allerdings sind die Ziele der Stadtverwaltung und Stadtplanung in der Verdichtung der Nutzungsarten und Nutzer im engen städtischen Raum eben weder leicht und klar umsetzbar noch immer kongruent zu den Zielen der vielen verschiedenen Nutzer- und Anspruchsgruppen zu gestalten – womit in Zeiten der hohen Ansprüche und Kampagnenfähigkeit auch kleiner Gruppen Probleme vorprogrammiert sind (vgl. zu dem Druck der Wirtschaft Roost 2008 und aktuell Raffelt/Meyer 2012: 207-13). Daher werden vermehrt – auch durch gesetzliche Vorgaben – Bürgerbeteiligungsprozesse durchgeführt, die aber in aller Regel auf spezifische Bauvorhaben ausgerichtet sind. In der größeren Dimension bleiben solche Vorhaben, die dem damaligen Ziel der Leitbildentwicklung bzw. dem Stadtmarketing- und Stadtentwicklungskonzept entsprechen würden, in der Regel wegen der zu erwarteten Konflikte aus oder werden so verwässert, dass sie oft „alles für jeden“ bzw. eben nur für Investoren bzw. Bürger und eben nicht etwas profilstützendes für das Markenkonzept liefern.

5 Fazit

Eine stimmiges, ganzheitliches Markenerlebnis braucht aber beides: eine starke und klare Marke mit den entsprechenden Produkten – und passende, affine Zielgruppen, auf die man die Inszenierung und die Kommunikation ausrichten kann. Damit ist nun keineswegs gemeint, dass die Stadt sich von verschiedenen Zielgruppen verabschieden muss oder wirklich eine Markenerlebniswelt wie im Handel werden soll oder kann (was angesichts der vielfachen Überkreuzungen und Überschneidungen der Nutzungsarten und Nutzer in einer Stadt auch illusorisch wäre). Aber: es muss noch deutlicher zwischen angemessener Daseinsvorsorge für v.a. die Bürgerinnen und Bürger einerseits und einer starken und fokussierten Wirtschaftsförderung durch den Auf- und Ausbau von zur Stadt passende Produkt- und Imagefeldern, die eine nachhaltige Entwicklung und Alleinstellung im Wettbewerb der Städte und Regionen versprechen, andererseits unterschieden werden.

Budgetverlagerungen, Beschränkung und Fokussierung auf das Geeignete und Wesentliche sind hier gefordert – und würden übrigens mit den klareren und schärferen Profilen der Städte auch dazu führen, dass nicht mehr viele Städte um dieselben Zielgruppen buhlen, sondern jede Stadt einen sehr spezifischen Teil der Zielgruppen zielgenau(er) ansprechen würde – was wiederum

den Wettbewerb und den Mitteleinsatz effizienter machen würde und auch die Informationsüberflutung der Kunden reduzieren würde. Dabei ginge es dann nicht nur um Städte, sondern auch um Regionen. Starke Regionalmarken können Städte, vor allem kleine, oft besser tragen als eine mühsam aufgebaute, aber wenig attraktive Stadtmarke.

Dafür müssen Städte und Regionen kooperieren, wo sinnvoll und nötig (Kirchgeorg/Keller 2000: 2-4). Wie schwer das ist, zeigen z.B. die Bemühungen des Ruhrgebietes, als einheitlicher Erlebnis- und Markenraum aufzutreten, was trotz Ruhr.2010 noch ein weiter Weg ist (vgl. Frohne et al. 2010 zu den Ergebnissen der Ruhr.2010 für das Image des Ruhrgebietes). Dahinter steht auch die Feststellung vieler Akteure, politischer Entscheidungsträger sowie Verwaltungsführungen, dass es neue und verbindlichere Kooperationsformen bedarf – und zugleich die Erkenntnis, dass damit der eigenen Freiheit und Selbständigkeit engere Grenzen auferlegt würden. Auch das ist ein zentraler Grund, warum sich das Stadtmarketing 3.0 noch nicht durchgesetzt hat.

6 Schlussfolgerung und Schlussforderung: Stadtmarketing 3.0

Aus der Analyse und Darstellung folgen mehrere Forderungen, die für Städte und ihren langfristigen wirtschaftlichen und sozialen Erfolg als notwendig erscheinen, aber zugleich auch einen grundlegenden Paradigmenwechsel bedeuten, nämlich eine Aufwertung des Stadtmarketings von der Werbemaschine zur zentralen Kommunikations- und Budgetbündelung für in sich stimmige marketingbezogene Leistungen und vermarktbare Stadtprodukte unter einer klaren und starken Dachmarke:

1. Es muss in der Stadt eine marketing- und vermarktungsproduktbezogene Koordinationsfunktion geben, die nicht nur Umsetzungsorgan des Willens von Stadtpolitik und Stadtverwaltung ist, sondern auch bei den wesentlichen Share- und Stakeholdern der Marke und der (v.a. externen) Vermarktung der Stadt fachliches und entscheidungsfunktionsbezogenes Vertrauen genießt und deren Botschaften aufnimmt und auch ‚nach oben‘ kommuniziert. Nur so kann eine Entlastung von Stadtpolitik und Stadtführung erreicht und zugleich die Synergien in Mittelbündelung und Mitteleinsatz erreicht werden.
2. Diese Koordinationsfunktion soll - z.B. im Rahmen eines Betrauungsaktes - durch eine entsprechende konkrete Beauftragung klare Aufgaben und Ziele, aber eben nicht klare konkrete Verfahrensweisen, als Auftrag erhalten. Eine operative Detailsteuerung durch Stadtpolitik oder -verwaltung sollte unterbleiben, anderenfalls werden sich private Partner nicht mit eigenem Geld beteiligen oder sich gar steuern lassen.

3. Die für die o.g. Aufgaben und Ziele nötigen entsprechenden Mittel und Zugriffe auch auf andere Bereiche der Stadtverwaltung müssen in ausreichendem Maß bereitgestellt werden, anderenfalls werden sich private Partner nicht mit eigenem Geld beteiligen. Anreize für die Beteiligung von Dritten müssen dargestellt werden. Kreilkamp (2013: 7) nennt hier allein für die touristischen Leistungen bei einer Million Übernachtungen der Stadt auch eine Million SFR freies (!) Budget als Mindestsumme.
4. Bei der Umsetzung muss neben der Koordinations- und Marketingaufgabe auch die Aufgabe der Schaffung einer ganzheitlichen, einheitlichen und identitätskonformen Markenwelt stärker Beachtung finden. Hier kann von Markenerlebniswelten der Wirtschaft bezüglich Techniken und Umsetzungswegen gelernt werden, auch wenn diese sicher in dieser Stringenz weder machbar noch vielleicht auch angesichts der gewünschten Breite und Vielfalt in einer Stadt auch aus Sicht der Bürger nicht erstrebenswert ist (vgl. z.B. Kirchgeorg et al. 2012, Nufer 2008, Springer 2008 und Zimmermann/Littich 2012).

Literaturverzeichnis

- Bauer, H. H. (Hrsg.); Heinrich, D. (Hrsg.); Samak, M. (Hrsg.) (2012): *Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis*. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Bieger, T.; Beritelli, P. (2013): *Management von Destinationen*. 8. Aufl. München : Oldenbourg.
- Bielzer, L. (2013): *Corporate Branded Spaces: A Glance at Today's Diversity and Some Historic Origins*. In: Sonnenburg; Baker (Hrsg.): *Branded Spaces*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, 89–108.
- Birk, F. (Hrsg.) (2006): *Stadtmarketing - Status quo und Perspektiven*. Berlin. (Difu-Beiträge zur Stadtforschung 42).
- Birk, F.; Wegener, A. (2006): *Stadtmarketing als Element der kooperativen Demokratie im Blick der Politikwissenschaft*. In: Birk (Hrsg.): *Stadtmarketing - Status quo und Perspektiven*. Berlin, 2006 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, 42), 239–262.
- Bischoff, C. A. (Hrsg.); Krajewski, C. (Hrsg.) (2003): *Beiträge zur geographischen Stadt- und Regionalforschung*. Festschrift für Heinz Heineberg. Münster : Inst. für Geographie der Westf. Wilhelms-Univ. Münster.
- Bohn, R.; Wilharm, H. (2012): *Inszenierung der Stadt. Urbanität als Ereignis*. Bielefeld : transcript.
- Bott, H. (Hrsg.) (2007): *... Inszenierung, Branding, Stadtmarketing. Stadtgestaltung in der Globalisierung*; [internationales Symposium; eine Veranstaltung zum Gedenken an Prof. em. An-

- tero Markelin]. Stuttgart : Städtebau-Inst. der Univ. Stuttgart, Lehrstuhl Städtebau und Entwerfen.
- Breyer-Mayländer, T. (2011): Erfolg für Stadtmarketing und Werbegemeinschaften. Strukturen, Strategien, Analysen und bundesweit erfolgreiche Aktionen. Offenburg : Hochschule Offenburg.
- Bruhn, M. (Hrsg.); Hadwich, K. (Hrsg.) (2012): Customer Experience : Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden : Springer Gabler.
- Bruhn, M.; Hadwich, K. (2012): Customer Experience. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn; Hadwich (Hrsg.): Customer Experience : Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden : Springer Gabler, 2012, 3–36.
- Brunner-Sperdin, A. (2008): Erlebnisprodukte in Hotellerie und Tourismus. Erfolgreiche Inszenierung und Qualitätsmessung. Berlin : Schmidt.
- Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2006): Städte- und Kulturtourismus in Deutschland. Grundlagenuntersuchung - Langfassung (2006. URL http://www.dwif.de/images/stories/Referenzen/Staedtetourismus_Kulturtourismus_Langfassung_dwif.pdf. Abgerufen am 25.06.2015.
- Divjak, P.; Bohn, R. (2012): Integrative Inszenierungen. Zur Szenografie von partizipativen Räumen. Bielefeld : transcript.
- DSSW (2008): Stadtmarketing - ein Leitfaden für die Praxis. 2., überarb. Aufl. Bonn : DSSW.
- Ebert, C. (2009): Die Stadt als Marke? Markenführung als Chance für das Stadtmarketing. In: usp - Menschen im Marketing (2009) 4, 24–25.
- Ebert, C. (2004): Identitätsorientiertes Stadtmarketing. Ein Beitrag zur Koordination und Steuerung des Stadtmarketing. Frankfurt am Main : Lang.
- Frohne, J.; Langsch, K.; Pleitgen, F.; Scheytt, O. (2010): Ruhr - vom Mythos zur Marke. Marketing und PR für die Kulturhauptstadt Europas Ruhr.2010. Essen : Klartext.
- Grabow, B.; Hollbach-Gröming, B.; Birk, F. (2006): Stadtmarketing – Aktuelle Entwicklungen im Überblick. In: Birk (Hrsg.): Stadtmarketing - Status quo und Perspektiven. Berlin, 2006 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, 42), 19–34.
- Hamburg Marketing (2015): Die Marke Hamburg - Hamburg Marketing. URL <https://marketing.hamburg.de/die-marke-hamburg.html>. Abgerufen am 25.06.2015.
- Hamburg Tourismus GmbH (2010): Marketingplan 2010–2015. URL http://www.hamburg-tourism.de/fileadmin/files/B2B/Ueber_uns/Das_Unternehmen/PDF/Marketingplan_2010.pdf. Abgerufen am 10.11.2015.
- Hauff, T. (2003): Braucht Münster ein neues Image? Empirische Befunde zum Selbst- und Fremdbild als Grundlage eines Integrierten Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingkonzeptes. In: Bischoff; Krajewski (Hrsg.): Beiträge zur geographischen Stadt- und Regionalforschung. Münster : Inst. für Geographie der Westf. Wilhelms-Univ. Münster, 2003 (Münstersche geographische Arbeiten, 46), 43–56.

- Hauff, T.; Spinnen, B. (2006): Beispiel Münster. Kommunikation, Kooperation und Strategie – Stadtmarketing als langfristige Arbeit am Stadtprofil. In: Birk (Hrsg.): Stadtmarketing - Status quo und Perspektiven. Berlin, 2006 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, 42), 115–138.
- Hellmann, K.-U. (2008): Räume des Konsums. Zur Einführung. In: Hellmann; Zurstiege (Hrsg.): Räume des Konsums. Wiesbaden : VS Verl. für Sozialwiss, 2008 (Konsumsoziologie und Massenkultur), 9–16.
- Hellmann, K.-U. (Hrsg.); Zurstiege, G. (Hrsg.) (2008): Räume des Konsums. Über den Funktionswandel von Räumlichkeit im Zeitalter des Konsumismus. Wiesbaden : VS Verl. für Sozialwiss.
- Helmer-Denzel, A. (2007): Global Play im Ruhrgebiet. Die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen im Einzelhandel am Beispiel eines Urban Entertainment Centers und Innenstädten. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herbrand, N. O. (Hrsg.) (2008): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Innovative Strategien und Erfolgsmodelle erlebnisorientierter Begegnungskommunikation ; Brand Parks, Museen, Flagship Stores, Messen, Events, Roadshows. Stuttgart : Ed. Neues Fachwissen.
- Kausch, T. (Hrsg.); Pirck, P. (Hrsg.); Strahlendorf, P. (Hrsg.) (2013): Städte als Marken. Strategie und Management. Hamburg : New Business Verl.
- Kirchgeorg, M.; Springer, C.; Ermer, B. (2012): Brand Lands – Inszenierung begehrter Erlebniswelten für den Kunden. In: Bruhn; Hadwich (Hrsg.): Customer Experience : Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden : Springer Gabler, 2012, 295–316.
- Kirchgeorg, M.; Kreller, P. (2000): Etablierung von Marken im Regionenmarketing. Eine vergleichende Analyse der Regionennamen "Mitteldeutschland" und "Ruhrgebiet" auf der Grundlage einer repräsentativen Studie. Leipzig : HHL. (HHL-Arbeitspapier Nr. 38).
- Konken, M. (2006): Stadtmarketing. Kommunikation mit Zukunft. 2. Aufl. Meßkirch : Gmeiner-Verl.
- Kreilkamp, E. (Winter 2013/14): Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung. In: NIHK-Tourismusanalysen (Winter 2013/14, 6–10. URL <http://www.projectm.de/project-m/downloads/project-m-destinationsmanagement-3-0-kreilkamp.pdf>. Abgerufen am 2016-01-08.
- Kronsbein, D.; Schriefers, A. (2013): Risiko Betrauungsakt: Bei Aufgabenübertragung muss Beihilfekonformität sichergestellt werden. In: Der neue Kämmerer (2013) 1, 1–2. URL http://www.bcsd.de/files/risiko_betrauungsakt.pdf. Abgerufen am 2015-06-25.
- Kühne, M. (2008): Die Stadt als Marke. Eine qualitativ-empirische Untersuchung zur identitätsorientierten Markenpolitik von Städten. Aachen : Shaker. (Berichte aus der Betriebswirtschaft).
- Meffert, H. (1989): Städtemarketing – Pflicht oder Kür. In: Planung und Analyse (1989) 16, 273–280.

- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler.
- Meffert, H.; Ebert, C. (2003): Marke Westfalen. Grundlagen des identitätsorientierten Regionenmarketing und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Ibbenbüren : Ibbenbürener Vereinsdr. (Schriftenreihe "Politik" der Stiftung Westfalen-Initiative 5).
- Meffert, H.; Ostmeier, H. (1991): Regionenmarketing Münsterland. Ansatzpunkte auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. Münster : Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Marketing.
- Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten (2011): Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011-15. Potsdam.
- MWFK (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur) des Landes Brandenburg (2006): Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg. Potsdam.
- Nasutta, M.; Cordts, S. (2012): Städte und Regionen als Marke. Heide : Mana-Buch. (Edition Marketing).
- Neumann, D. (2008): Die Marke auf dem Weg zum Erlebnis. Trend Erlebnisgesellschaft und Erlebnismarketing. In: Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Stuttgart : Ed. Neues Fachwissen, 2008, 13–28.
- Nufer, G. (2008): Brand Parks als Weiterentwicklung des Event-Marketings. In: Herbrand (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Stuttgart : Ed. Neues Fachwissen, 2008, 157–166.
- Pechlaner, H. (Hrsg.); Zehrer, A. (Hrsg.) (2008): Business Improvement Districts (BID). Grundlagen - Konzepte - Perspektiven. Wien : Linde.
- Peters, J. E.; Hartmann, R. (2008): Controlling von Business Improvement Districts (BID) – Grundlagen und exemplarische Entwicklung eines Indikatorensets. In: Pechlaner; Zehrer (Hrsg.): Business Improvement Districts (BID). Wien : Linde, 2008, 45–70.
- Radtke, B. (2013): Stadtlogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Untersuchung. Wiesbaden : Springer Gabler.
- Raffelt, U.; Meyer, A. (2012): Architectural Branding. In: Bauer; Heinrich; Samak (Hrsg.): Erlebniskommunikation. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, 207–222.
- Raum, S. (2011): Der Markenwert touristischer Destinationen und seine Implikationen für das Destinationsmanagement aus tourismusgeographischer Perspektive. Herleitung und Überprüfung eines empirischen Messinstruments am Beispiel des UNESCO Weltkulturerbe Bamberg. Göttingen : Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek.
- Roost, F. (2008): Branding Center. Der Einfluss globaler Markenkonzerne auf die Innenstädte am Beispiel von Projekten des Sony-Konzerns. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schabbing, B. (2014): Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Städtetourismus durch genuine kulturtouristische Produkte. In: Research Journal 1 (2014) 1, 77–88.
- Schriefers, A. (2012): Umsatzbesteuerung auf Zuwendungen aus öffentlichen Kassen – kein Ende in Sicht (2012). URL <http://www.bcsd.de/files/eu-beihilferecht.pdf>. Abgerufen am 25.06.2015.
- Sonnenburg, S. (Hrsg.); Baker, L. (Hrsg.) (2013): Branded Spaces. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Springer, C. (2008): Multisensuale Markenführung. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Brand Lands in der Automobilwirtschaft. Wiesbaden : Gabler.
- Zimmermann, L.; Littich, M. (2012): Markenwelten als Schauplatz für Markenerlebnisse. In: Bauer; Heinrich; Samak (Hrsg.): Erlebniskommunikation. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, 223–236.

Autor

Prof. Dr. Bernd Schabbing (* 1970, Münster) ist seit 2011 Professor für Tourismus- und Eventmanagement an der International School of Management Dortmund und seit 2013 auch Leiter des Bachelor-Studiengangs „International Tourism- and Eventmanagement“ an der ISM. Er ist zudem zertifizierter Qualitätscoach und Diplom-Kulturmanager. Seine wichtigsten Forschungsfelder sind die Effekte von Kultur und Events für den Tourismus (sowie v.a. das Städte- und Regionalmarketing) und die Beziehung von Tourismus und Terrorismus.

Schabbing ist seit 2008 auch als Unternehmensberater tätig und hat hier verschiedene Projekte umgesetzt, u.a. die strategische Neuausrichtung des Sole-Heilbades Bad Karlshafen (2010-12), eine Kundenbefragung und -segmentierung für das Rheingau Musik Festival (2010-11) sowie eine Machbarkeitsstudie für die Umnutzung eines 15.000 Quadratmeter großen Klinikgebäudes als Tagungszentrum für Europas größtes Yoga-Seminarhaus (2008-09, 2010 eröffnet).

Vor seiner Berufung an die ISM war er 2009-2011 hauptberuflicher Dozent und Leiter des Fachbereiches Tourismus und Kultur an der britisch akkreditierten Heidelberg International Business Academy. Bis 2009 bekleidete er nach seinem Kulturwissenschafts-Studium an den Universitäten Münster und Hamburg verschiedene Fach- und Führungspositionen im touristischen Städte- und Regionalmarketing sowie in der Wirtschaftsförderung und im Standortmarketing (u.a. in Münster, Lübeck und Teutoburger Wald), zuletzt als verantwortlicher AG-Vorstand.



CALL FOR PAPERS - ISM RESEARCH JOURNAL 2016

ISM Research Journal ist eine Fachzeitschrift für neue Trends und Strömungen in den praxis-relevanten Managementbereichen Internationalisierung der Wirtschaft, Energieökonomische sowie umweltökonomische Forschung, Tourismusforschung, Logistik- und Informationsforschung, Finanz- und Bankenforschung, Marketing- und Kommunikationsforschung, Leadership- und Motivationsforschung und Organisations- und Personalforschung. Ziel des ISM Research Journal ist es, die jeweils aktuellen Entwicklungen und Ergebnisse der Forschung zu den Fragen der praxisrelevanten Managementbereiche aufzuzeigen und fortzuentwickeln. Willkommen sind sowohl empirische Studien, konzeptionelle Analysen als auch anwendungsorientierte Studien.

Die Einreichung von Beiträgen ist grundsätzlich jederzeit möglich. Beiträge können in englischer oder deutscher Sprache eingereicht werden. Im Beitrag sind die verwendeten Zitate (direkte, indirekte) mit Seitenzahl anzugeben. Zur Begutachtung angenommenen Beiträge durchlaufen ein Double Blind Peer Review Begutachtungsverfahren nach internationalen Standards – mit mindestens zwei Fachgutachter bzw. Fachgutachterinnen. Bitte reichen Sie mit Ihrem Beitrag einen Abstract (max. 1.000 Wörter) per E-Mail ein. Über eine Eignung entscheidet die Redaktion zeitnah.. Über eine Eignung entscheidet die Redaktion zeitnah. Bitte beachten Sie unbedingt den Guide mit Formatvorlage (www.ism.de/images/downloads/style-sheet-research-journal.pdf).

Folgende Managementthemen sind geeignet, weitere Themen sind möglich:

Human Resource Management	Leadership & Transformation
Mobilität, Transport & Logistik	Konsumentenverhalten
Umwelt- und Ressourcenmanagement	Tourismus- & Eventmanagement
Marketing	Behavioural Economics
(Digitale) Kommunikation	

Abgabetermine:

Beitragseinreichung: jeweils zum Quartalsende

Kontakt: Prof. Dr. Kai Rommel (Forschungsdekan);

Otto-Hahn-Straße 19 ·

44227 Dortmund;

Tel.: 0231.97 51 39-76 · Fax: 0231.97 51 39-39;

E-Mail: kai.rommel@ism.de

www.ism.de/lehre-forschung/forschung/forschungsaktivitaeten

CALL FOR PAPERS - ISM RESEARCH JOURNAL 2016

The ISM Research Journal (ISM RJ) is a specialized journal for new trends and directions in practice-relevant management topics focusing on the internationalization of the economy, energy economic and environmental research, tourism, logistics and informational research, finance and bank research, marketing and communication research, leadership and motivational research and organization, and human resource research. The ISM RJ aims to show trends and developments in current studies and further elaborate on questions regarding practice-oriented management fields. The ISM RJ serves as a platform for all scientists researching management as a function, institution or practice. The focus of the articles should be the elaboration of new perspectives or the disclosure of an innovative presentation of a problem. Welcome are empirical studies, conceptual analysis and application oriented studies.

It is generally possible to submit articles at any point of time. The article can be submitted in English or German. In the article quotes are used (direct, indirect) with page number must be specified. Articles accepted for review will undergo a double blind peer review process in accordance to international standards – this will be conducted by at least two assessors. Please submit your article and abstract (max. 1,000 words) via Email. The editors will decide upon qualification in a timely manner. It is implicit to consider the provided guide and style sheet. (www.ism.de/images/downloads/style-sheet-research-journal.pdf).

The following management topics qualify, additional topics are possible:

Human Resource Management	Leadership & Transformation
Mobility, Transport & Logistics	Consumer Behavior
Environmental and Resource Management	Tourism & Event Management
Marketing	Behavioral Economics
(Digitale) Communication	

Deadlines:

Submission deadline: at the end of the quarter

Contact:

Prof. Dr. Kai Rommel (Forschungsdekan)
Otto-Hahn-Straße 19 · 44227 Dortmund
Tel.: 0231.97 51 39-76 · Fax: 0231.97 51 39-39
E-Mail: kai.rommel@ism.de
www.ism.de/lehre-forschung/forschung/forschungsaktivitaeten

International School of Management (ISM)

Die International School of Management (ISM) – eine private staatlich anerkannte Hochschule – bildet seit 1990 in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln und Stuttgart Nachwuchsführungskräfte für die globale Wirtschaft aus. Internationalität, Praxisorientierung und ein kompaktes Studium gehören ebenso zu den Erfolgsfaktoren der ISM wie die Vermittlung fachlicher und sozialer Kompetenzen sowie eine persönliche Atmosphäre. Die Qualität der Ausbildung bestätigen Studierende und Ehemalige ebenso wie Personaler in zahlreichen Hochschulrankings. Die ISM belegt dort seit Jahren konstant vorderste Plätze.

Studienangebote:

Bachelor-Studienprogramme

- B.A. International Management (Global Track)
- B.A. Marketing & Communications Management (Global Track)
- B.Sc. Finance & Management (Global Track)
- B.A. Psychology & Management (Global Track)
- B.A. Tourism & Event Management (Global Track)
- B.A. Global Brand & Fashion Management (Global Track)
- LL.B. Business Law (Global Track)
- B.A. Business Administration International Management (berufsbegleitend)
- B.A. Business Administration Finance (berufsbegleitend)
- B.A. Business Administration Logistik Management (berufsbegleitend)
- B.A. Business Administration Sales & Brand Management (berufsbegleitend)
- B.Sc. Betriebswirtschaft International Management (dual)
- B.Sc. Betriebswirtschaft Logistik Management (dual)
- B.A. Betriebswirtschaft Marketing & Communications (dual)

Master-Studienprogramme:

- M.A. International Management
- M.A. Strategic Marketing Management
- M.Sc. Finance
- M.A. Psychology & Management
- M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management
- M.A. Luxury, Fashion & Sales Management
- M.Sc. Real Estate Management
- M.A. International Business (fachfremder Master)
- M.A. Management International Management (berufsbegleitend)
- M.A. Management Finance (berufsbegleitend)
- M.A. Management Transport & Logistik (berufsbegleitend)
- M.A. Management Marketing, CRM & Vertrieb (berufsbegleitend)
- M.A. Management Tourismus (berufsbegleitend)

MBA-Studienprogramme:

- MBA General Management
- MBA Energy Management

International School of Management

The International School of Management (ISM) is a private, state-certified university of applied sciences with campuses in Dortmund, Frankfurt, Munich, Hamburg, Cologne and Stuttgart. The ISM provides an excellent education to prepare students for international management positions. The course of studies at the ISM is characterized by an international and practical approach, achieved through close relationships with leading corporations and project work in small groups. The quality of the ISM has repeatedly been confirmed by students, alumni and business partners. The ISM consistently ranks among the top business schools in Germany.

Bachelor's Programs:

- B.A. International Management (Global Track)
- B.A. Marketing & Communications Management (Global Track)
- B.Sc. Finance & Management (Global Track)
- B.A. Psychology & Management (Global Track)
- B.A. Tourism & Event Management (Global Track)
- B.A. Global Brand & Fashion Management (Global Track)
- LL.B. Business Law (Global Track)
- B.A. Business Administration International Management (vocational)
- B.A. Business Administration Finance (vocational)
- B.A. Business Administration Logistik Management (vocational)
- B.A. Business Administration Sales & Brand Management (vocational)
- B.Sc. Betriebswirtschaft International Management (dual)
- B.Sc. Betriebswirtschaft Logistik Management (dual)
- B.A. Betriebswirtschaft Marketing & Communications (dual)

Master's Programs:

- M.A. International Management
- M.A. Strategic Marketing Management
- M.Sc. Finance
- M.A. Psychology & Management
- M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management
- M.A. Luxury, Fashion & Sales Management
- M.Sc. Real Estate Management
- M.A. International Business (non subject-related Master)
- M.A. Management International Management (vocational)
- M.A. Management Finance (vocational)
- M.A. Management Transport & Logistik (vocational)
- M.A. Management Marketing, CRM & Vertrieb (vocational)
- M.A. Management Tourismus (vocational)

MBA-Programs:

- MBA General Management
- MBA Energy Management