

Online - News

Aktuelles Wirtschaftsgeschehen – kritisch gesehen

Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer

(Stand: April 2004; Quellen: FAZ, FAZ.NET, Financial Times Deutschland, HarvardBusinessmanager, iwd, IW, ifw, vwd.de, finanznachrichten.de, Handelsblatt, Vereins- und Westbank, NET-BUSINESS, business-wissen.de, wissen.de)

Finanzbereich

*Was ist Geld?
Geld ist rund und rollt weg,
aber Bildung bleibt.*

(Heinrich Heine 1797-1856)

1. Neue Börsenordnung: Im Jahre 2003 ist eine neue Börsenordnung in Kraft getreten. Die Untergliederung bisheriger Marktsegmente und Indizes wird verändert.

✓ *Marktsegmente*

- **Prime Standard:** erhöhte internationale Voraussetzungen, wie Quartalsberichterstattung, internationale Rechnungslegungsstandards u. a.
- **General Standard:** kleine und mittlere, überwiegend nationale Unternehmen, gesetzliche Mindestanforderungen des Amtlichen Marktes oder des geregelten Marktes
- **XTF (Exchange Traded Funds):** Marktsegment für börsengehandelte Fondsanteile
- **XETRA Stars:** Marktsegment für den Handel mit internationalen attraktiven Aktien (Xetra US-Stars mit Aktien u.a. aus Dow Jones Industrial Averages, S&P 100, NASDAQ 100) und Xetra European Stars mit Aktien aus Dow Jones und STOXX 50)
- **Freiverkehr:** Überwiegend ausländische Aktien und Optionsscheine, größtes Segment an der Frankfurter Börse, nur wenige formale Voraussetzungen
- **Amtlicher Markt** (über 6000 Aktien und über 5000 Anleihen) und **Geregelter Markt** (ca. 170 Aktien und 1500 Anleihen): organisierte Märkte, öffentlich-rechtliches Zulassungsverfahren

- ✓ *Abgeschaffte Marktsegmente*
DAX 100 (durch HDAX ersetzt), NEMAX 50 (Ende 2004), SMAX
- ✓ *Neue Marktsegmente*
HDAX (ersetzt den DAX 100), TecDAX, Mid-Cap-Market-Index, Classic-All-Share-Index, Technology All-Share-Index (ersetzt den NEMAX All Share)

2. **Aktienrendite** (Verhältnis von Ausschüttung zu Aktienkurs):

Deutsche Aktien erzielten zur Zeit eine Dividendenrendite von knapp zwei Prozent, europäische Aktien 2,5 Prozent, am globalen Aktienmarkt sind es dagegen drei Prozent.

Die höchsten Dividendenrenditen von Unternehmen im Dow Jones lagen im Jahre 2002 zwischen 2,8 (General Electric) und 5,9 (Philip Morris) Prozent. General Motors erzielte 5,5 Prozent. Die Dividendenrendite von DaimlerChrysler und TUI beträgt beim derzeitigen Kursniveau (Februar 2004) jeweils 4,1 Prozent.

Deutsche Aktiengesellschaften betreiben eine **kontinuierliche Dividendenpolitik** (stabile oder langsam steigende Dividenden): Dividendenerhöhungen bleiben in der Regel stabil bzw. deutlich hinter den Gewinnsteigerungen zurück. Andererseits werden Dividenden aber auch nur unterproportional gekürzt, wenn die Gewinne sinken.

Dividendendeckungsverhältnis (Verhältnis von Jahresüberschuß zu Ausschüttungssumme): Dax-Unternehmen werden für das Jahr 2003 etwa die Hälfte ihrer Gewinne ausschütten (Dividendendeckungsverhältnis von 2).

3. Mit dem Euro hielt die **Stückaktie**, die einen Anteil am Grundkapital verkörpert, in Deutschland Einzug. Sie ist eine *unechte nennwertlose Aktie* (Grundkapital wird durch die Anzahl der ausgegebenen Aktien geteilt.) Die *Quotenaktie* als echte nennwertlose Aktie (bestimmter Anteil am Reinvermögen wird explizit verbrieft) ist in Deutschland *verboten*.

Immer mehr Aktiengesellschaften in Deutschland stellen ihre Aktien von Inhaberaktien auf die international üblichen **Namensaktien** um, weil diese die unmittelbare Kontaktaufnahme zu den Aktionären - etwa bei Unternehmensübernahmen - erleichtern und auch zur Einführung an amerikanischen Börsen nötig sind. Auch eignen sie sich besser als Akquisitionswährung bei Firmenübernahmen.

4. **Weißer Ritter**: Bezeichnung für ein Unternehmen, das einem von einer **feindlichen Übernahme** (unfriendly takeover) bedrohten Unternehmen zu Hilfe eilt. Wirksamste Gegenmaßnahme des weißen Ritters: Aufkauf größerer Aktienpakete des bedrohten Unternehmens. So kann der Erwerb der Kapitalmehrheit durch den

unwillkommenen Investor verhindert werden.

Weiterhin kann der weiße Ritter ein eigenes – freundliches – Fusionsangebot unterbreiten.

Spektakulärster Fall einer feindlichen Übernahme war in Deutschland die Übernahme von Mannesmann durch den britischen Mobilfunkkonzern Vodafone im Jahre 2003.

5. **Aktienrückkauf:** In den Vereinigten Staaten werden seit Jahren Aktien zurückgekauft, um Unternehmenswert und Aktienkurs zu steigern. Der Kurseffekt ist jedoch nur dann nachhaltig, wenn die Aktien beispielsweise eingezogen werden und die Gesellschaft so ihr Grundkapital verringert. Dann verbessern sich Kennzahlen wie Gewinn je Aktie oder Dividendenrendite (Dividende je Aktie) tatsächlich. Werden die Aktien hingegen für Mitarbeiteroptionsprogramme verwendet oder fließen anderweitig wieder auf den Markt, ist nicht viel gewonnen.
Bevor Unternehmen jedoch eigene Aktien zurückkaufen, sollten sie prüfen, ob es nicht ausreichend rentable Investitionen im Unternehmen gibt.
6. **Aktien als Akquisitionswährung:** Die Übernahme eines Unternehmens oder der Anteilskauf werden oft nicht mehr mit Bargeld bezahlt, sondern mit Aktien der eigenen Gesellschaft. Die sich daraus möglicherweise ergebenden Probleme wurden bei der Deutschen Telekom deutlich: Telekom hatte den Erwerb von Voicestream mit eigenen Aktien bezahlt. Doch als dessen Großaktionäre diese Wertpapiere paketweise auf den Markt warfen, stürzte der Kurs rapide ab.
Der Erwerb solcher eigenen Aktien ist folgendermaßen möglich:
 - ✓ Erstens durch *Rückkauf* und Bezahlung aus überschüssigen liquiden Mitteln. Liquiditätsmäßig steht die Gesellschaft da, als hätte sie die Akquisition mit Barmitteln erworben (Kirchner).
 - ✓ Zweitens durch *Ausgabe neuer (junger) Aktien* mit entsprechender Erhöhung des Grundkapitals ("genehmigtes Kapital"). Das ist natürlich liquiditätsschonender als die erste Variante.In beiden Fällen muß aber das Bezugsrecht der Altaktionäre auf neue Papiere ausgeschlossen werden, was nicht unproblematisch ist.
7. **Unternehmenskäufe** über **Aktientausch** (eigene Aktien als Akquisitionswährung) haben in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Doch Übertreibungen sind nicht ungefährlich: Sind die erworbenen Firmenwerte, wie vielfach zu beobachten, Schein-

werte, werden eines Tages erhebliche Abschreibungen auf die erworbenen Firmenwerte nötig, die die Gewinne schmälern und den Unternehmenswert beeinträchtigen.

8. **Stimmrechtslose Vorzugsaktien** ("Vorzüge") sind eine deutsche Besonderheit. Im Ausland sind sie nicht sehr beliebt. Stammaktien bewirken eine klarere Kapitalstruktur und lassen sich international leichter verkaufen.
9. Mit **Marktkapitalisierung** bezeichnet man den aktuellen *Börsenwert* der Aktiengattung (d.h. die Anzahl der Aktien multipliziert mit dem Aktienkurs).
10. **Blue Chips** ist eine aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch übernommene Bezeichnung für *Standardaktien mit hohem internationalem Ansehen*. Dazu zählen die großen DAX-Unternehmen wie Siemens, Deutsche Telekom oder DaimlerChrysler. Gegensatz: **Small Caps** (kleinere Aktiengesellschaften mit geringer Börsenkapitalisierung).
11. Seit einigen Jahren kann der Anspruch der Aktionäre auf **Verbriefung der Aktienanteile** in der Satzung ausgeschlossen werden. Seitdem ist die Ausgabe von Papieraktien ("*effektive Stücke*") wegen der hohen Druckkosten drastisch zurückgegangen. Papieraktien werden nur noch aus Imagegründen angefertigt bzw. für *Tafelgeschäfte* (VW, DaimlerChrysler, Beate Uhse u. a.). In der Regel wird also das Recht an der Aktie lediglich auf dem Depot gutgeschrieben.
12. **Indexprodukte**: Die Geldanlage privater und professioneller Investoren erfolgt zunehmend auf der Basis von Indizes. Dabei haben sie die Wahl zwischen drei Arten von Indexprodukten:
 - ✓ Indexnahe Fonds
 - ✓ Indexzertifikate (beziehen sich auf einen Index, z. B. den DAX)
 - ✓ Exchange Traded Funds (ETFs), in Deutschland auch *Indexaktien* genannt. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um Aktien, die eine Beteiligung verbriefen, sondern um eine Beteiligung an einem Fonds.

Indexprodukte erleichtern dem Anleger die Entscheidung, welche Aktien er kaufen soll. Die Streuung der Anlage auf mehrere Titel mindert sein Risiko.

13. **Mängel im Berichtswesen**: Im Berichtswesen der Konzerne dominieren immer noch Erfolgsgrößen wie *Umsatz* oder *Cash*

Flow.

Unternehmenswertorientierte Erfolgsgrößen wie beispielsweise der Discounted Cash Flow (DCF) oder der Economic Value Added (EVA) finden sich dagegen selten (Untersuchung von Horvath & Partner).

14. **Zwangsausschluß von Minderheitsaktionären/Squeeze-out** (to squeeze out = auspressen, ausdrücken): Nach dem Übernahmegesetz kann ein *Großaktionär*, sofern er mindestens 95 Prozent eines Unternehmens hält, *Minderheitenaktionäre* auch gegen deren Willen mit einer angemessenen, am Verkehrswert orientierten Abfindung *aus dem Unternehmen drängen*. Sie verlieren damit ihre Aktionärs-eigenschaft.

Die Allianz AG macht als eines der ersten Unternehmen hiervon Gebrauch. Inzwischen hat auch die Züricher Muttergesellschaft ABB Asea Brown Boveri AG beschlossen, die Mannheimer ABB vom Kurszettel verschwinden zu lassen: Die rund 100.000 Aktien der Minderheitsaktionäre (1,5% des Kapitals) werden gegen eine Abfindung (270 Euro je Stückaktie in bar) auf die Muttergesellschaft übertragen. Damit kommt die Muttergesellschaft komplett in den Besitz ihrer deutschen Tochter.

Dieser Zwangsausschluß wird immer beliebter: Bisher haben rund 170 Unternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

15. Mit **GAAP** in die Bilanzlüge?: Durch den Skandal des Energiehandelsriesen Enron ist der bislang als Garant für transparente Buchführung gehaltene Bilanzierungsstandard US-GAAP (**Accepted Accounting Principles**) in die Kritik geraten: Die wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensaktivitäten wird hierdurch nicht immer richtig wiedergegeben. So ist es beispielsweise nach US-GAAP möglich, noch *nicht realisierte Gewinne* kommender Jahre *sofort* zu verbuchen.

16. **Private Equity**: Finanzierung *außerhalb* der Börse, also durch *privates* Kapital. Beispiele: Management-Buy-Out, verschiedene Formen der Venture-Capital-Beteiligungen.

17. In Deutschland und Großbritannien kehren viele Unternehmen der Börse den Rücken ("Die Börse ist keine Einbahnstraße"): Das **Venture Capital** ist eine interessante Alternative zur Börsenfinanzierung. Üblich ist, daß ein Venture-Capital-Fonds ein Unternehmen den Aktionären zu einem attraktiven Preis abkauft, das Management am Eigenkapital beteiligt, Restrukturierung und anschließende Expansion mit Fremdkapital finanziert (Beispiel: Autozulieferer Kiekert). In der Regel handelt es sich hierbei um eine strategische Beziehung, bei der der Investor die unternehmerischen Entscheidungen begleitet und beeinflusst.

18. **Factoring**: Das sogenannte *Standardfactoring* ist die am häufigsten abgeschlossene Variante. Sie umfaßt

- ✓ Finanzierung
- ✓ Risikoübernahme
- ✓ Debitorenmanagement.

Relativ häufig wird auch das "Inhousefactoring" vereinbart. Die Factorgesellschaft übernimmt hier

- ✓ Finanzierung und
- ✓ Risikoabsicherung,

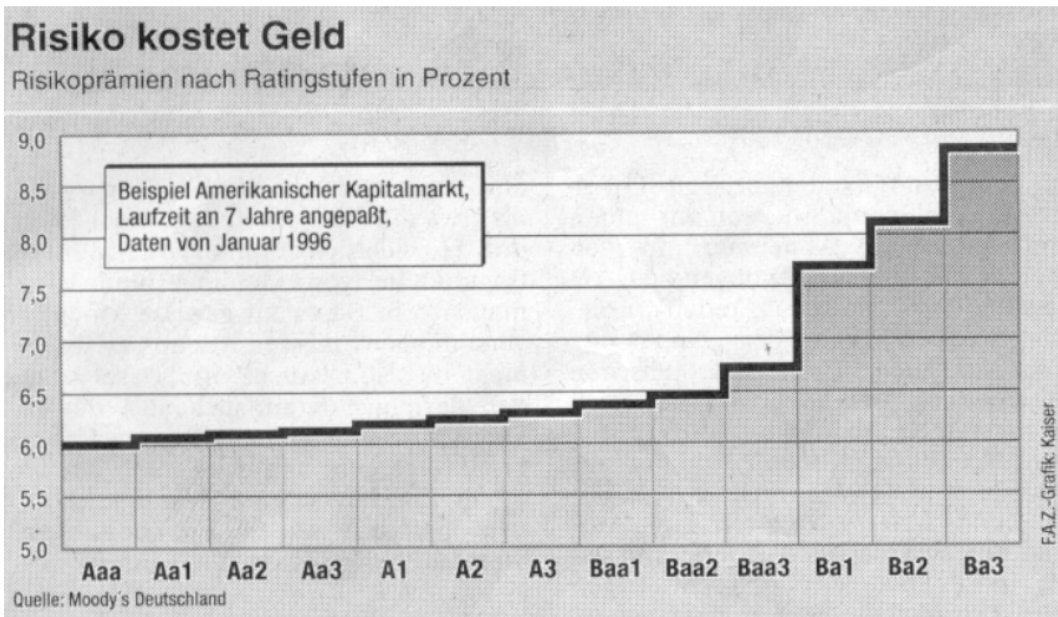
während der Factorkunde das Debitorenmanagement im eigenen Hause betreibt.

Die neuen Ratingvorschriften werden bewirken, daß das Factoring als Finanzierungsmöglichkeit wichtiger wird.

- Loyalität der Aktionäre:** Nur knapp 20 Prozent der Aktionäre halten ihre Aktien zur Zeit länger als ein Jahr. Die Aktionärs-loyalität *sinkt* also *drastisch*.
- Rating (Bonitätsurteil):** Die Kreditvergabe vor allem an mittelständische Unternehmen hat sich geändert: Banken müssen bei jedem Kredit für den Kreditnehmer eine *Beurteilung seiner zukünftigen Zahlungsfähigkeit* vorlegen - ein sogenanntes Rating.

Top oder Flop				
Ratingsymbole und ihre Bedeutung				
Moody's	Standard & Poor's	Fitch IBCA	Euro-Ratings	Bonitäts-Einstufung
Aaa	AAA	AAA	AAA	sehr gut: Höchste Bonität, praktisch kein Ausfallrisiko
Aa1 Aa2 Aa3	AA+ AA AA+	AA+ AA AA	AA+ AA AA-	sehr gut bis gut: Hohe Zahlungswahrscheinlichkeit
A1 A2 A3	A+ A A-	A+ A A-	A+ A A-	gut bis befriedigend: Angemessene Deckung von Zins und Tilgung, viele gute Investmentattribute, aber auch Elemente, die sich bei einer Veränderung der wirtschaftlichen Lage negativ auswirken können
Baa1 Baa2 Baa3	BBB+ BBB BBB-	BBB+ BBB BBB-	BBB+ BBB BBB-	befriedigend: Angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch spekulative Charakteristika oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen
Ba1 Ba2 Ba3	BB+ BB BB-	BB+ BB BB-	BB+ BB BB-	ausreichend: Sehr mäßige Deckung von Zins und Tilgung, auch in gutem wirtschaftlichen Umfeld
B1 B2 B3	B+ B B-	B+ B B-	B+ B B-	mangelhaft: Geringe Sicherung von Zins und Tilgung
Caa(1-3) Ca	CCC CC	CCC CC C	CCC CC C	ungenügend: Niedrigste Qualität, geringster Anlegerschutz in akuter Gefahr eines Zahlungsverzugs
C	SD/D	DDD DD D	D	zahlungsunfähig: In Zahlungsverzug, bei Fitch IBCA mit unterschiedlichen Erwartungen für Rückzahlungsquoten

Die *Kreditkosten*, also die *Zinsen*, sind in Zukunft viel stärker das Ergebnis rationaler Überlegungen und weniger des Verhandlungsgeschicks. Mit einem Bonitätsrating hat die Bank ein Instrument zur Zinsdifferenzierung in der Hand. So werden manche Firmenkredite sicher teurer werden:



Inzwischen haben sich allerdings wesentliche Probleme für die Ratingagenturen ergeben, weil deren voreiliges Herunterstufen von Firmenbonitäten nicht mehr vertretbar ist und auch nicht mehr akzeptiert wird. Die ersten Prozesse deuten sich an (ThyssenKrupp).

21. Der Erfolg im Internet wird mit “**Stickiness**” (Klebrigkeit) titulierte: Wie oft, wie lange und wie viele verschiedene Seiten besuchen die Nutzer? Je höher dieser Wert ist, desto mehr Geld können die Unternehmen mit Internet-Werbung und E-Commerce verdienen. Doch die Bewertung des Kundenpotentials an Hand von Kennziffern wie Zahl der Nutzer einer Homepage, ihre Verweildauer auf den Homepages u. a. sind nicht unproblematisch, weil viele Nutzer eine Homepage oft nur zum Sprung in das Internet brauchen, ohne die Startseite groß zu beachten.

Auch garantiert die Zahl der Nutzer noch keine Gewinne.

22. **Due Diligence** : Der Begriff bedeutet soviel wie “mit der erforderlichen Sorgfalt” und wird zunehmend bei Firmenfusionen verwendet für umfassende Analysen über den Fusions- oder Übernahmekandidaten (*Kauf- oder Übernahmeprüfung*). Mit einer solchen Due Diligence (insbesondere als Technical Due Diligence, Financial Due Diligence, Human Due Diligence) sollen die *Zukunftsentwicklung* des zu übernehmenden Betriebes sowie mögliche *Risiken und Chancen* aufgezeigt und bewertet werden (Fragen des Marktes, der Wettbewerber, der Produkte, finanzielle und rechtliche Aspekte, Umweltfragen).

Eine Due Diligence geht also weit hinaus über die nur formale Prüfung von Jahresabschlüssen oder Handelsbüchern, denn es ist

eine umfassende, vergangenheits- und zukunftsorientierte betriebswirtschaftliche Prüfung des Übernahmekandidaten mit dem Ziel, Risiken zu minimieren und Chancen abzuschätzen. Im Rahmen der *Market Due Diligence* sind beispielsweise Informationen über *zukünftige* Kunden und Wettbewerber und die *künftigen* gesellschaftlichen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen nötig und deren Konsequenzen sowie Chancen für den Geschäftsverlauf und die Strategie des Unternehmens, letzten Endes also über die *erwarteten Zahlungsströme*.

23. Viele **Fusionen** schaffen keinen zusätzlichen Wert: Bei weit über 50 Prozent aller Zusammenschlüsse ist der **Shareholder Value** nicht schneller gewachsen als der Branchendurchschnitt. Häufig mangelt es an einem sorgfältig entwickelten *Konzept für die Integration* und an der Fähigkeit des Aufkäufer, in der Integrationsphase die sogenannten "weichen Faktoren" (insbesondere den *menschlichen Faktor*) zu berücksichtigen.

Eine neuere Untersuchung (Accenture/Schewe) bestätigt, daß Widerstände von Mitarbeitern die größte Barriere bei der Integration von fusionierten Unternehmen ausmachen. Über alle anderen Faktoren gehen die Meinungen nach dieser Untersuchung teilweise weit auseinander.

Hinzu kommt eine unklare oder unehrliche Kommunikation. Nicht die Restrukturierung selbst ist also das eigentliche Problem, sondern die Art und Weise, also das *Integrationsmanagement* (vgl. *Change Management*).

Bei vielen Fusionen im Pharmabereich wird deshalb schon von einem sog. *Placeboeffekt* gesprochen: Die Schwächen und Führungsfehler der einbezogenen Unternehmen wurden nicht behoben. Zumindest im Pharmabereich schneiden immer noch *die* Unternehmen am besten ab, die *aus eigener Kraft* gewachsen sind und sich auf ihr *Kerngeschäft* beschränkt haben, also auf Fusionen verzichteten (Ergebnis einer Branchenanalyse).

24. **Fusionsgründe:** Augenblicklich dominieren *horizontale* Fusionen (Partner der *gleichen Branche*) eindeutig. Ziel dieser Strategie ist die Konzentration auf die *Kernkompetenzen* eines Unternehmens. Dabei dominieren drei Fusionsgründe:
- ✓ Weltweit wachsende Märkte verlangen *Global Players*, also weltweit operierende Unternehmen. Folglich dominieren grenzüberschreitende Zusammenschlüsse.
 - ✓ Hinzu kommt die *Deregulierung*, d. h. die Öffnung der Dienstleistungsmärkte (Telekommunikation, Energie, Verkehr,

Banken) als Wegbereiter von Fusionen. Jetzt können sich die Unternehmen hier auch auf internationalem Terrain versuchen.

- ✓ Drittens setzt sich das angelsächsische Konzept des *Shareholder Value* durch, so daß Unternehmen Ausschau nach Beteiligungen halten, mit denen sie den Shareholder Value verbessern können.

25. Viele Aktiengesellschaften müssen sich immer wieder gegen offenbar **mißbräuchliche Klagen** von Aktionären gegen wichtige Beschlüsse ihrer **Hauptversammlungen** wehren. Mit solchen Anfechtungsklagen - an sich ein Mittel zum Schutz der Minderheit vor willkürlicher Herrschaft der Mehrheit - werden wichtige unternehmerische Maßnahmen blockiert. Häufig leisten die Gesellschaft oder ihre Großaktionäre vollkommen unberechtigte Zahlungen an solche Kläger - Zug um Zug gegen Rücknahme der Anfechtungsklage.

26. Im Zeichen des Shareholder Value bzw. der zunehmenden Aktionärsorientierung deutscher Aktiengesellschaften verbessern sich Berichterstattung und Transparenz in Richtung einer stärker *aktionärsorientierten Informationspolitik* zur besseren Pflege der **Investor Relations**. Dabei finden auch Shareholder-Value-typische Maßnahmen Eingang in die Berichterstattung und dem Cash Flow wird viel größere Aufmerksamkeit gewidmet. Auch auf die Existenz von unternehmenswertorientierten *Entlohnungssystemen* für Mitarbeiter und Management wird oft hingewiesen, um eine weitgehende Interessengleichschaltung anzudeuten (vgl. *Agency Theory*). Generell gilt allerdings für Deutschland immer noch, daß die Beziehungen zu den Investoren verbessert werden sollten. (Verantwortlich hierfür sind aber nicht nur die Abteilung für Investor Relations, sondern auch die Führungskräfte selbst.)

27. Warum wird von Experten so oft behauptet, die **Türkei** passe gar nicht in die **Europäische Union** (W. Schulhoff)? Die Türkei ist ein in höchstem Maße orientalistisch-islamisch geprägter Staat, den man durch Aufnahme in die EU dazu zwingen würde, seine Denktaditionen und Wertedefinitionen, wesentliche Elemente seiner nationalen Identität, also religiöse Wertvorstellungen, ausgeprägtes nationalistisches Selbstverständnis und eine überhöhte Rolle des Militärs, aufzugeben. Doch das ist unrealistisch, schon weil die Türkei kaum dazu bereit sein wird. Wegen dieser gravierenden Unterschiede der Normen und Werte wäre das Modell einer *engen Partnerschaft* also der bessere Weg.

Auch viele mittel- und osteuropäischen Länder sind *nicht reif* für einen Beitritt und die Europäische Union ist auf diesen Beitritt denkbar *schlecht vorbereitet* (Friedrich).

28. **Bremsen für das Wirtschaftswachstum:** Deutschlands Wirtschaftsentwicklung wird vor allem durch „die hausgemachten Probleme gebremst: *Bürokratie* und *Überregulierung*, zum Beispiel im Tarifrecht und auf dem Arbeitsmarkt“ (vgl. auch *Komplexität*). Dies verhindert Existenzgründungen und neue Arbeitsplätze. Hinzu kommt die *hohe Steuer- und Ausgabenlast*. Angesichts leerer öffentlicher Kassen muß sich die Bundesregierung auf Reformen konzentrieren, „die wenig kosten, aber eine große Wirkung entfalten“, betonte Berger. Zum Beispiel seien statt starrer Flächentarife mehr betriebliche Bündnisse nötig, um Arbeitsplätze zu erhalten.

Jüngste Anekdote zur Bürokratie in Deutschland: Das Amt für Arbeitsschutz wollte einem Flensburger Fotografen tatsächlich ein Fenster in der Dunkelkammer vorschreiben. Begründung: Die dort Beschäftigten müßten ausreichend mit Licht versorgt werden.

Die Frankfurter Flughafengesellschaft Fraport wollte eine Wartungshalle für den neuen Airbus 380 bauen. Hiergegen wurden von Anliegern 41.000 Einsprüche erhoben. Um diese abarbeiten zu können, mußte Fraport auf eigene Kosten (2,5 Millionen Euro) und auf eigenem Gelände eine Anhörungshalle für 1000 Besucher bauen. Nach Fertigstellung kamen dann gerade mal 30 Anwälte der Klägerseite.

Beispiel zur Komplexität und Bürokratie: Während das Bundesgesetzblatt in den 50er-Jahren noch rund 1000 Seiten umfaßte, sind es heute 3.700 Seiten pro Jahr.

29. **„Ökosteuer“:** Das viel zitierte Ziel der *doppelten Dividende* (*Umweltschutz* und *niedrige Arbeitskosten*, weil die Sondersteuer zur Verteuerung der Umweltbelastung teilweise zur Senkung der Rentenbeiträge eingesetzt werden soll), ist nicht zu erreichen: Wenn die Autofahrer tatsächlich wegen steigender Benzinpreise weniger tanken, *sinkt* das Aufkommen aus der Mineralölsteuer. Damit sinken aber die Chancen, den Faktor Arbeit zu entlasten. Im übrigen werden immer größere Teile der Steuereinnahmen nicht – wie ursprünglich zugesagt – zur Senkung der Arbeitskosten eingesetzt, sondern zur Sanierung des Bundeshaushalts.

So liegt Westdeutschland im internationalen Vergleich mit über 26 Euro pro Arbeitsstunde (Verarbeitendes Gewerbe) nach Norwegen auf Rang zwei.

Nach dem neuen Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundeswirtschaftsminister (2004) profitiert die Umwelt in keiner Weise von der Klimaschutzpolitik, während die Volkswirtschaft großen Schaden davonträgt. Die vielen Milliarden Euro, die die Stromverbraucher für die Förderung erneuerbarer Energieträger aufbringen müssen, sind die teuerste Art überhaupt, den Kohlendioxydausstoß zu reduzieren.

30. **Vermögenssteuer:** Die Vermögenssteuer ist eine *Substanzsteuer*, was bedeutet, daß die Quelle (Substanz), auf der die Einkommenszuwächse beruhen, angegriffen wird. Besteuert werden sollten jedoch nur die Einkommenszuwächse selbst, nicht das Vermögen ohne Rücksicht auf seine tatsächlichen Erträge.
31. **Viertes Finanzmarktförderungsgesetz (2002):** *Hauptziele:* Anlegerschutz verbessern, flexiblere Handlungsmöglichkeiten für Börsen, Marktteilnehmer und Kapitalanlagegesellschaften, Lücken im bestehenden Abwehrsystem gegen Geldwäsche schließen.

Der *amtliche Handel* (das börsliche Segment mit den strengsten Zulassungs- und Zulassungsfolgepflichten) heißt nunmehr **amtlicher Markt**. Im geregelten Markt, dem zweiten börslichen Marktsegment, gelten die schon bislang vorgesehenen Mindeststandards fort.

Human Resources

32. **Effektive Personalarbeit** beeinflusst den Erfolg des Unternehmens positiv (vgl. den Erfolgsfaktor „Mitarbeiterorientierung“). Dies läßt sich anhand von Zahlen und Fakten belegen. Diese reichen von der Steigerung der *Mitarbeiterproduktivität* über die Reduzierung der *Fehlzeiten* bis hin zur Verbesserung der *Profitabilität*

(Im Rahmen der Studie Global Human Capital Survey 2002 / 2003 der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsorganisation PricewaterhouseCoopers wurden mehr als eintausend Unternehmen aus 47 Ländern befragt. Diese Studie repräsentiert die Personalarbeit für rund sechs Millionen Arbeitnehmer.)

33. Das Prinzip der **Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen** ist systemwidrig, denn es oktroyiert die Preise der Verbände auch denjenigen, die dem Kartell fernbleiben wollen.

Erstmalig gibt es jetzt in der Metallindustrie eine Verbandsmitgliedschaft *ohne* Tarifbindung.

Neben den auch als *Flächentarifverträge* bezeichneten Verbandstarifverträgen (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände schreiben die Einkommens- und Arbeitsbedingungen für eine ganze Branche fest) gibt es noch die *Firmen-* oder *Haustarifverträge*. Deren Anteil wächst, weil viele Betriebe das Korsett einer branchenweiten

Regelung als zu starr empfinden.

Beispiele: VW, Lufthansa, Deutsche Telekom, die sich ohne ihre Verbände mit der Gewerkschaft geeinigt haben.

34. **Verdi** als größte Einzelgewerkschaft der Welt: Die Gewerkschaft Verdi ist mit der ÖTV, HBV, DPG, IG Medien und der DAG zugleich die größte DGB-Gewerkschaft. Darüber hinaus gehören zu den DGB-Gewerkschaften noch die IG Metall, die IG Bergbau-Chemie-Energie u. a.

35. Neun von zehn Unternehmen in Europa stoßen in der Endphase von **Veränderungsprozessen** auf Schwierigkeiten (Emnid-Studie): Die konkrete Umsetzung scheitert an der mangelnden Unterstützung durch die *Mitarbeiter*. Doch diese ist nicht allein auf die skeptische Einstellung der Belegschaft zurückzuführen. Vielmehr ist die *Geschäftsleitung* aus folgenden Gründen mitverantwortlich hierfür:

- ✓ unzureichende Kommunikation mit den Mitarbeitern
- ✓ mangelnde Projektplanung
- ✓ zu geringes praxisorientiertes Verständnis von Veränderungsprozessen selbst.

Wesentlich für den Erfolg ist, daß die Mitarbeiter sämtlicher Ebenen bei der Umsetzung solcher Projekte intensiv mitarbeiten. Außerdem sollten die Mitarbeiter unmittelbar Rückmeldung über ihre Arbeit und den Projektfortschritt bekommen.

36. **Betriebliche Mitbestimmung**: Die Bundesregierung hat das Betriebsverfassungsgesetz grundlegend revidiert:

- ✓ erweiterte Zuständigkeiten des Betriebsrats (z. B. Umweltschutz)
- ✓ größere Zahl an Betriebsräten in vielen Unternehmen
- ✓ zusätzliche Freistellungen (ab 200 Mitarbeiter)
- ✓ vereinfachtes Wahlverfahren (bloße Wahlversammlung in Betrieben unter 51 Beschäftigten).

Viele Betriebe fürchten die damit verbundene weitere *Bürokratisierung* und Verzögerung der Entscheidungsabläufe und die steigenden Kosten der Mitbestimmung. In Europa gibt es bisher nirgendwo eine derart ausgebautе Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer wie in Deutschland (vgl. Abbildung).

Ausländische Investoren blicken kritisch nach Deutschland, weil die Gewerkschaften offensichtlich einen zu starken Einfluß auf die Regierung habe. Neue gesetzliche Bestimmungen, die nicht nur überflüssig, sondern sogar kontraproduktiv seien, schreckten ausländische Investoren ab. Zudem behinderten sie die dringend erforderliche Entfaltung vieler Unternehmen nach globalen Maßstäben.

Arbeitnehmervertretung in Europa: Mitbestimmung selten Mitwirkungsmöglichkeiten der betrieblichen Arbeitnehmervertreter					
	Bezeichnung	Mindest-Beschäftigtenzahl für die Gründung einer Arbeitnehmervertretung	Information, Beratung, Anhörung	Verhandlung	Mitbestimmung
IRL	Betriebliche Vertrauensleute	keine	✓	✓	
P	Arbeiterausschuss	keine	✓		
UK	Betriebliche Vertrauensleute	keine	✓	✓	
D	Betriebsrat	5	✓	✓	✓
I	Einheitliche Gewerkschaftsvertretung	15	✓	✓	
GR	Arbeiterrat	20	✓	✓	✓
DK	Zusammenarbeitsausschuss	35	✓		✓
NL	Unternehmensrat	35	✓		✓
F	Unternehmensausschuss	50 (11)	✓		
E	Unternehmensausschuss	50 (6)	✓	✓	
B	Unternehmensrat	100 (50)	✓		
L	Gemischter Betriebsausschuss	150 (15)	✓		✓

rote Ziffern: ab dieser Beschäftigtenzahl gilt eine eingeschränkte Mitwirkungsmöglichkeit; ✓: fallweise; Quelle: Soziales Europa 1998
 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

37. **Shell-Jugendstudie 2002:** Die Studie belegt die zentrale Funktion einer umfassenden *Bildung* für die späteren persönlichen wie gesellschaftlichen Chancen, für die gesellschaftliche, persönliche und politische Entwicklung der Jugendlichen schlechthin. Der in der *Pisa-Studie* belegte Zusammenhang zwischen Elternhaus und Bildungsniveau sowie auch dem politischen und gesellschaftlichen Engagement wird in der Shell-Studie bestätigt.

Leistung, Sicherheit und Macht sind den Jugendlichen wichtiger als gesellschaftsreformerische Ziele oder umweltbewußtes Verhalten. Sie sind dagegen weniger gesellschaftskritisch und stärker angepaßt als frühere Generationen. Auffallend ist auch das hohe Sicherheitsbedürfnis heutiger Jugendlicher und ihre Orientierung an äußeren Wertvorstellungen. Es fehlt wohl an inneren Orientierungen und Leitbildern.

38. **Fehlender Nachwuchs an Ingenieuren, Informatikern und Chemikern** in Deutschland: Nur wenige Abiturienten absolvieren ihre Reifeprüfung in einem naturwissenschaftlichen Fach oder in Mathematik. Diese als schwierig geltenden Fächer werden oft frühzeitig abgewählt. Physik und Chemie werden beispielsweise nur

noch von jedem zehnten Abiturienten belegt.

In vielen Bundesländern kann man praktisch alle "harten" Fächer durch andere substituieren und man bemüht sich seit Jahrzehnten, die Wege zum Abitur immer einfacher zu machen. Inzwischen bestätigen mehrere Studien den deutschen Schülern fachliches Mittelmaß und eine unterdurchschnittlich entwickelte Fähigkeit, eigenständig Aufgaben und Probleme zu lösen.

39. Ein Vergleich der **Bildungssysteme** der drei stärksten Wirtschaftsmächte USA, Japan und Deutschland läßt allerdings insofern **Standortvorteile** für Deutschland erkennen, als hier die *duale Berufsausbildung* der schulischen Ausbildung in den USA und in Japan überlegen ist.
40. **Akademikerquote:** OECD-Experten registrieren für Deutschland einen im letzten Jahrzehnt stagnierenden Anteil an Hochqualifizierten. Hierdurch werde das Wirtschaftswachstum beeinträchtigt.
41. Hauptprobleme der **Personalbeschaffung**:
- ✓ Analyse der im Betrieb schon vorhandenen und der heute und zukünftig benötigten Fähigkeiten,
 - ✓ konsequentere Ausschöpfung der schon vorhandenen Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter: optimaler Einsatz des vorhandenen Wissenskapitals ("jeder Mitarbeiter nach seiner Leistungsfähigkeit", was weniger Qualifizierte auch beherrschen, wird ihnen abgenommen – eine Art "internes Outsourcing"),
 - ✓ realistische Qualifikationsanforderungen bei der Personalsuche formulieren, nicht (unrealistische) Maximalforderungen, die ohnehin nicht erfüllt werden können. So erhalten unter Umständen auch Quereinsteiger eine Chance.
42. **Arbeitsplatzwechsel/Mitarbeiterloyalität:** Unterforderung, schlechte Karriereperspektiven und unterdurchschnittliches Gehalt sind die wichtigsten Gründe, warum Führungskräfte einen neuen Arbeitsplatz suchen (Heidrick & Struggles International). Aber auch zufriedene Manager wechseln den Arbeitsplatz, weil sie ab und zu etwas Neues erleben wollen (vgl. Wertewandel).
Mit jedem Wechsel fließt wichtiges Know-how aus dem Unternehmen ab (vgl. die Verbindung zum *Wissensmanagement*) und der Nachfolger muß erst noch eingearbeitet werden, was Kosten verursacht und unter Umständen auch Kunden verärgert. Übliche Anreize zur Mitarbeiterbindung: Fortbildungsmöglichkeiten, finanzielle Anreize (Altersvorsorgepläne, Aktienoptionen u. a.)
43. Nach Daniel Goleman, dem Autor des Bestsellers **"Emotionale Intelligenz"**, ist beruflicher Erfolg etwa zu einem Drittel auf analytische Fähigkeiten zurückzuführen, zu zwei Dritteln (bei Führungskräften gar zu 85 Prozent) auf emotionale Intelligenz:
- ✓ *Selbsteinschätzung* (eigene Stärken, Schwächen und Gefühle

- ✓ realistisch einschätzen),
- ✓ *Empathie* (die Fähigkeit, sich in andere Personen hinein-zufühlen),
- ✓ *Anpassungsfähigkeit* an veränderte Situationen,
- ✓ *soziale Kompetenz* (Fähigkeiten zum Management des Wandels und von Konflikten, zur Kommunikation und zur Gruppenarbeit).

Nach Goleman ist emotionale Intelligenz erlernbar. Wer sie beherrsche, könne auch seinen Führungsstil verbessern.

Manchmal wird auch die **Sozialkompetenz** weiter definiert als bei Goleman und ihr werden dann zugeordnet: kommunikative Fähigkeiten, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und Empathie (Einfühlungsvermögen).

Im umfassenderen Sinne geht es bei den Fragen der emotionalen bzw. der Sozialkompetenz um den richtigen Umgang mit den **Stakeholdern**, also den wichtigsten Anspruchsgruppen eines Unternehmens:

- ✓ Kunden,
- ✓ Mitarbeiter,
- ✓ Aktionäre,
- ✓ Geschäftspartner (z. B. Kooperationspartner wie Lieferanten oder Banken),
- ✓ öffentliche Meinung.

Alle diese Anspruchsgruppen sind am *Mehrwert* interessiert, so daß unterschieden werden könnte zwischen *Nutzen* für das Unternehmen, für die Kunden, die Mitarbeiter, die Kapitalgeber, die Öffentlichkeit usw. Hoher Nutzen für einige dieser Anspruchsgruppen geht in der Regel dann auch mit hohem *Unternehmenswert*, *Kundenwert* und *Mitarbeiterwert* einher (wertvolles Unternehmen, wertvolle Kunden und Mitarbeiter).

44. **Mitarbeiterorientierung** als Erfolgsfaktor: Da **Talente** rar sind, kommt es darauf an, daß die Mitarbeiter sich mit ihrem Unternehmen *identifizieren* und – sofern sie geeignet sind – lange bei ihm bleiben (*“Mitarbeiterbindung”* bzw. *hohe Mitarbeiterloyalität*).
45. **Mitarbeiterbeteiligung**: Vermögenspolitik durch Mitarbeiterbeteiligung ist vor allem als Kapitalbeteiligung und als Gewinnbeteiligung möglich.
 - ✓ *Kapitalbeteiligung*: Zur Zeit sind über zwei Millionen Mitarbeiter am Kapital von insgesamt 2.700 Unternehmen in Deutschland beteiligt.
 - ✓ *Gewinnbeteiligung*: In jeder zehnten deutschen Firma erhalten die Mitarbeiter neben dem festen Basislohn einen Anteil am

Gewinn oder Umsatz (in bar, in Form von Aktien oder anderen Kapitalanteilen).

46. **Personalzusatzkosten:** Für jede Mark, die ein Westdeutscher verdient, muß die westdeutsche Industrie über 80 Pfennige für Soziales drauflegen. Personalzusatzkosten sind:
- ✓ *Lohn und Gehalt für arbeitsfreie Tage* (Urlaub, Feiertage, Krankentage),
 - ✓ *Sonderzahlungen* (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Gratifikationen),
 - ✓ *Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber*,
 - ✓ *Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung*,
 - ✓ *andere Zusatzkosten* (betriebliche Weiterbildung, Betriebskantine, Fahrgelderstattung...).

Steigende gesetzliche Personalzusatzkosten verteuern den Einsatz von Arbeitskräften und veranlassen die Unternehmen, eher kapita-intensive Produktionsmethoden zu bevorzugen, also Arbeitskräfte möglichst einzusparen. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland mit seinen Löhnen und Lohnzusatzkosten weltweit fast an der Spitze. Die bisher ausgebliebenen Sozialreformen in Deutschland sind hierfür in hohem Maße mitverantwortlich.

47. **Nettolohn:** Ein Unternehmen wendet je Mitarbeiter durchschnittlich über 2700 Euro pro Monat auf. Nach Sozialabgaben und Lohnsteuer verbleiben dem Arbeitnehmer nur reichlich 1400 Euro.
48. Ein Mini-Stahlwerk in den Vereinigten Staaten zahlt einen **Stundenlohn (Lohnsatz)** von durchschnittlich über 18 Dollar, ein anderes knapp 22 Dollar. Welches ist erfolgreicher? Das Letztere, weil dort die *Produktivität* deutlich höher ist: Zur Erzeugung einer Tonne Stahl sind über 34 Prozent *weniger Arbeitsstunden* nötig und der Ausschuß ist um über 60 Prozent geringer. Entscheidend sind also vor allem die **Arbeitskosten**, und diese sind im zweiten Stahlwerk wesentlich niedriger. Die häufig verbreitete Vorstellung, allein durch Senkung der Lohnsätze ließen sich Arbeitskosten einsparen, vernachlässigt also den Einfluß der **Produktivität**.

Inzwischen hat Deutschland gegenüber den Vereinigten Staaten seine *Stundenproduktivität* etwas verbessert und liegt auch über dem Durchschnitt im Euro-Raum: Je Arbeitsstunde erwirtschaften die Deutschen also genausoviel wie die Amerikaner. Doch: Sie arbeiten im Durchschnitt deutlich weniger; gemessen an der Zahl der Erwerbstätigen ist die deutsche Arbeitsproduktivität spürbar *geringer*.

Fazit: Die Verkürzung der Arbeitszeit hat zwar die Produktivität je Arbeitsstunde erhöht, aber auch die *Arbeitslosigkeit*. Dank der

„Produktivitätspeitsche“ ist in Deutschland die Sockelarbeitslosigkeit in den vergangenen zehn Jahren gestiegen: Die Beschäftigungsschwelle, ab der ein Wachstumsimpuls auch die Beschäftigung steigert, ist immer größer geworden. In den Vereinigten Staaten haben dagegen auch weniger produktive Arbeitskräfte vom Boom profitiert. Der vermeldete Produktivitätsfortschritt in Deutschland taugt daher kaum als Erfolgsindiz in der „Schlußlicht-Debatte“.

49. **Lohnstückkosten:** Verhältnis von Arbeitskosten je Beschäftigtenstunde zur Produktivität. Die deutsche Industrie hat im internationalen Vergleich nach wie vor eine besonders schwere Last an Arbeitskosten je produzierter Gütereinheit (Lohnstückkosten) zu tragen.

In den wichtigsten Industrieländern (beispielsweise USA, Frankreich, England, Kanada) liegen die Lohnstückkosten zur Zeit um 16 Prozent unter dem deutschen Niveau (iwd 2003/ 40).

50. Die **Lohnquote** ist der Anteil der Löhne und Gehälter am Volkseinkommen. (Die Arbeitseinkommen der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen sind hierin *nicht* enthalten, sonst wäre sie wesentlich höher.) Der Rest wird als **Gewinnquote** bezeichnet (Einkommen aus Unternehmertätigkeit und Vermögen sowie Gewinne der Bundesbank).

In den letzten Jahren ist die Lohnquote auf knapp 71 Prozent gesunken. Daraus ist jedoch nicht abzuleiten, daß die Arbeitnehmer vom Volkseinkommen immer weniger erhalten. Immer mehr Arbeitnehmer haben nämlich auch Einkünfte aus *Geldanlagen oder Mieten*. Diese sind aber in der *Gewinnquote* enthalten und lassen diese wachsen. Eine sinkende Lohnquote sagt also nichts über die Gerechtigkeit der Einkommensverteilung.

51. **Arbeitsmarkt in Deutschland:** Der über 50 Milliarden Euro umfassende Haushalt der Bundesanstalt für Arbeit und die Lage am Arbeitsmarkt lassen folgende Fragen aufkommen:

- ✓ Wieso wird die Unterstützungsdauer für ältere Arbeitslose nicht auf ein Jahr zurückgeführt? (vgl. unten)
- ✓ Warum darf nicht in untertarifliche Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden?
- ✓ Wieso stehen die Arbeitsämter nicht im Wettbewerb untereinander?

52. **Arbeitsmarktreform:** Drei Wissenschaftler (Franz/Neumann/Sinn) mit vier Vorschlägen zur Arbeitsmarktreform, die zu wesentlich mehr Beschäftigung führen:

- ✓ *Dezentrale Lohnfindung:* Das im BetrVG geregelte Zustimmungsprinzip der Tarifvertragsparteien zu einzelbetrieblichen Vereinbarungen ist aufzuheben. Im Tarifvertragsgesetz sollte eine **Öffnungsklausel** für jeden Tarifvertrag zwingend vorgeschrieben werden. So könnte zukünftig die

Mehrheit der Belegschaft eines Betriebes mit Unternehmensleitung und Betriebsrat Lohn- und Arbeitszeitbestimmungen des Flächentarifvertrags abwählen. Dadurch werden *Lohndifferenzierung* und *ertragsabhängige Lohngestaltung* gefördert.

- ✓ *Nicht* tarifgebundene Unternehmen müssen zukünftig bei der *Lohnfindung frei* sein, also *nicht* mehr den Wirkungen der Tarifverträge unterworfen sein. Mit dem Austritt aus dem Arbeitgeberverband muß die Wirkung von Tarifverträgen erlöschen. **Allgemeinverbindlichkeitserklärungen** sollten unterbleiben.
- ✓ Das Niveau der *Sozialhilfe* (und der daran anzupassenden Arbeitslosenhilfe) ist für arbeitsfähige Sozialhilfeempfänger erheblich zu *senken*. Gleichzeitig muß es erlaubt sein, zu frei vereinbarten Löhnen *unterhalb* der untersten Tarifgruppe zu arbeiten
(Um das Existenzminimum nicht zu bedrohen, sind Zuzahlungen zum Arbeitsentgelt zu leisten, bis das Einkommen das Existenzminimum überschreitet, vgl auch das neue Modell „Lohnversicherung“.
- ✓ Arbeitslose sollten einen zeitlich begrenzten **Einstiegslohn** *frei aushandeln* dürfen. Beschäftigte Arbeitnehmer sollten die Chance erhalten, durch *Konzessionen* bei Arbeitslohn und Arbeitszeit ihr Arbeitsplatzrisiko zu reduzieren. Arbeitslose sollten befristete Verträge mit wesentlich *längerer Laufzeit* als heute abschließen dürfen.

53. **Ältere Arbeitnehmer:** In kaum einem anderen Industrieland verabschieden sich ältere Arbeitnehmer so früh in das Rentendasein wie in Deutschland.

Beispielsweise sind in Deutschland nur etwa 38 Prozent der 55- bis 64Jährigen erwerbstätig. In der Schweiz sind es knapp 65 Prozent, in den USA knapp 60 Prozent.

54. **Tarifrunde 2003:** Der gescheiterte Streik um die 35-Stunden-Woche in Mittel- und Ostdeutschland stürzte die IG Metall in schwere Turbulenzen.

55. **Hartz-Bericht**

(1) *Grundgedanken:*

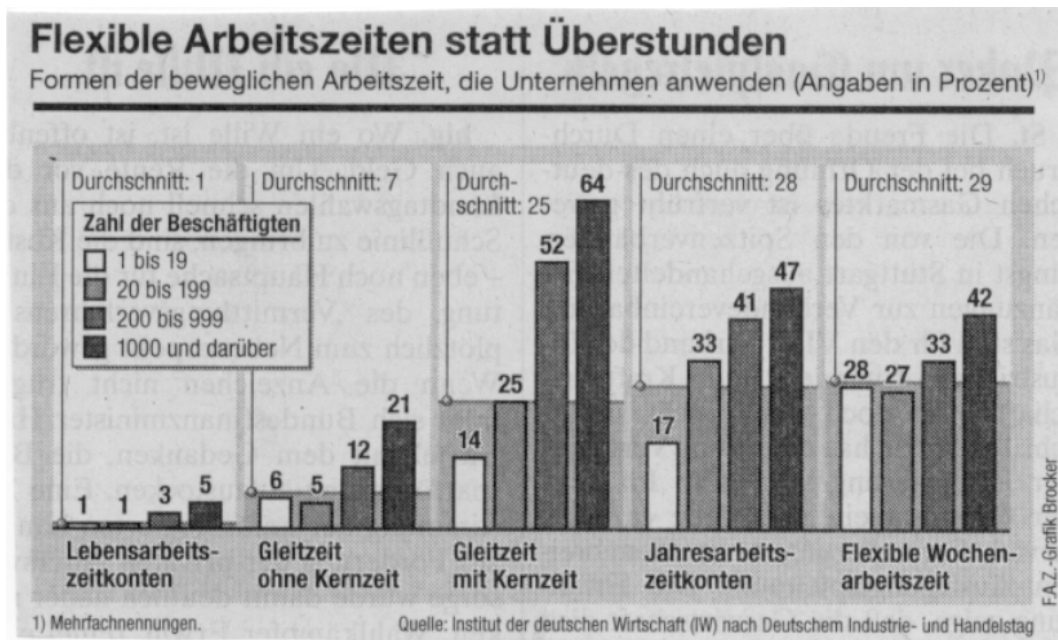
- ✓ Vermittlungsprozeß soll schon in der Kündigungsschutzfrist beginnen,
- ✓ Ich-AG, 500-Euro-Jobs für Haushaltshilfen und Finanzhilfen für Betriebe (Job-Floater) sollen für mehr Arbeitsplätze sorgen,
- ✓ Job-Center (Personalservice- oder Zeitarbeitsagenturen), ein verbesserter Service für Arbeitgeber und neue Zumutbarkeitsregeln sollen helfen, Arbeitslose schneller zu vermitteln.

(2) Beurteilung

Pfiffige Ideen, bei denen die Stoßrichtung insofern stimmt, als sie die Regulierung am Arbeitsmarkt etwas verringern und die Arbeitslosigkeit etwas effizienter *verwalten*. Die Arbeitslosigkeit wird jedoch dadurch *nicht reduziert*.

56. **Arbeitszeitflexibilisierung**: Immer mehr Unternehmen arbeiten zeitlich flexibel, insbesondere mit flexibler Wochenarbeitszeit, Jahresarbeitszeitkonten, Gleitzeit und Lebensarbeitszeitkonten (vgl. Abb.).

Immer mehr Unternehmen führen auch sogenannte **Langzeitkonten**, auf denen die Mitarbeiter Zeitanprüche für einen Langzeiturlaub oder den vorzeitigen Ruhestand sammeln können.



Marktprozesse (Absatz und Beschaffung)

57. **Cross-Selling**: Bestehende Geschäftsbeziehungen werden zu wenig genutzt (Homburg). In der einfachen Version des Cross Selling wird zur Baufinanzierung noch eine Gebäudeversicherung verkauft, zu Schuhen ein Schuhpflegemittel. In der anspruchsvolleren Version bietet ein Telekommunikationsunternehmen eine

umfassende Kommunikationslösung (*Komplettlösung*) aus Festnetzanschluß, Mobiltelefon und Internet-Zugang an. Dieses *Produktbündel* hat einen höheren Nutzen als die Summe der Einzelnutzen. Diese Synergie erlaubt auch einen über die Summe der Einzelpreise hinausgehenden Gesamtpreis ("*Bündelpreis*").

Die Umsetzung des Cross-Selling-Konzepts erfordert im Verkauf *Kundenspezialisten* (anstelle von Produktspezialisten) und eine *kundenbezogene Organisationsstruktur* (beispielsweise Organisation nach Kundengruppen).

58. **One-to-One-Marketing**: Hiermit will man herausfinden, was der Kunde möchte, um ihm genau das zu liefern. Zunächst werden *wertvolle* Kunden *identifiziert*, dann werden sie *differenziert*.

Wenn also beispielsweise 10 Prozent der Kunden eines Kaufhauses 60 Prozent des Umsatzes generieren, erhalten diese viermal jährlich einen Katalog, die nächstwertvollen 20 Prozent Kunden einmal pro Jahr, der Rest eine Postkarte, mit der ein Katalog bestellt werden kann.

59. Da die deutschen Unternehmen negative Reaktionen der Verbraucher befürchten, wird die **vergleichende Werbung** (direkter oder indirekter Vergleich) bisher nur zögernd eingesetzt.

60. **Brandscape** (engl. "Brand" = Marke und "Landscape" = Landschaft) bezeichnet einen Landstrich, in dem eine Marke "inszeniert" werden soll. Es ist eine Art "Erlebniswelt", beispielsweise die Autostadt Wolfsburg in Niedersachsen: Die sogenannte Autostadt - sie bildet die Bühne, auf der die Marke Volkswagen inszeniert wird - ist in eine solche Markenlandschaft eingebettet.

61. Die **Kundenloyalität** wird immer geringer, d.h. die Konsumenten bleiben immer seltener einem Anbieter treu.

In den von der GfK untersuchten Branchen der Telekommunikation, der Versicherungen und der Stromwirtschaft sind Preisunterschiede das maßgebliche Wechselmotiv der Kunden. Eine stärkere Kundenbindung ist noch bei Kreditinstituten zu beobachten.

62. Zwischen **Kundenzufriedenheit und Kundenbindung** (Kundenloyalität) besteht *kein* linearer Zusammenhang. Da dieser in der Praxis jedoch häufig unterstellt wird, scheitern viele Kundenbindungsprogramme. Wie das von dem Japaner Kano entwickelte Modell zeigt, ist ja zwischen *Basis-(Grund-)*, *Leistungs-* und *Begeisterungsanforderungen* zu unterscheiden. Während beispielsweise erfüllte Basisanforderungen aufkommende Unzufriedenheit *verhindern* (wobei in die Erfüllung *dieser* Anforderungen nun nicht weiter investiert zu werden braucht), beeinflussen Produkteigenschaften, die den Kunden begeistern, dessen Zufriedenheit ganz erheblich. Sind jedoch die Zufriedenheitswerte sehr hoch (Sättigung), führt eine weitere Verbesserung der Zufrie-

denheit *kaum* zu einer merklich verbesserten Kundenbindung.

Werden diese Zusammenhänge nicht berücksichtigt - einfach weil in einen bereits gesättigten Bereich investiert wird - scheitert auch das Kundenbindungsprogramm.

63. Mit zunehmender Einsicht in den Wert eines langjährigen Kundenstammes werden **Kundenbindungsprogramme** immer wichtiger (vgl. BahnCard, Miles-&More, Ikea Family). Deren strategischer Wert liegt vor allem in den verbesserten Informationen über die Kunden, insbesondere deren Kaufverhalten im Zeitverlauf (Erfassung der vollständigen *Kaufhistorie*) und dem darauf bezogenen Beziehungsmanagement sowie den darauf bezogenen Veränderungen von Strukturen und Prozessen (vgl. Customer Relationship Management).

Auch hier kann nicht ohne weiteres unterstellt werden, hohe Kundenbindung gehe mit entsprechend hohem Kundenwert einher. Zwar bewirkt ein Anstieg der Zufriedenheit um ein Prozent eine (begrenzte) Rentabilitätssteigerung. Doch eine einprozentige Verminderung der Zufriedenheit geht mit einem ganz erheblichen Renditeeinbruch einher (Ergebnisse des schwedischen Kunden-zufriedenheitsbarometers).

Im übrigen werden Kundenbindungsprogramme in der Praxis nur halbherzig umgesetzt. So werden häufig Strukturen und Prozesse der Unternehmen nicht geändert, Kundenbedürfnisse nicht ausreichend analysiert und die in der Datenbank bereits vorhandenen Informationen nicht umfassend ausgewertet. Nur wenige Unternehmen erheben kundenbezogene Kennzahlen (z. B. Customer Lifetime Value, Kosten und Erlöse je Kundenkontakt usw.).

64. Die **Kundenberatung** von *Kreditinstituten* läßt viele Wünsche offen (Stiftung Warentest). Insbesondere die Qualität der Anlageberatung von Sparkassen und Banken hat sich im Zeitverlauf weiter verschlechtert.

Viele Kreditinstitute berücksichtigen danach die Bedürfnisse ihrer Kunden zu wenig, individuelle Anlagemodelle werden kaum entwickelt. Bei hausfremden Produkten werde oft gar jeder Rat verweigert. Wenn die Banken sich aber nicht mehr für die lukrative Beratung interessieren, wird die noch einigermaßen akzeptable Kundenbindung nachlassen und es werden sich bald andere Anbieter diesem ertragreichen Geschäft widmen.

65. **Kundenorientierte Innovation:** 70 Prozent aller Innovationen werden von einem *Bedürfnis des Marktes* ausgelöst, nicht von neuen Konzepten und Technologien. Die *frühzeitige Interaktion* mit dem Kunden begünstigt daher den Erfolg einer Innovation.

Kunden sollten folglich zu aktiver Mitarbeit, zur Äußerung ihrer Meinung über neue Produkte und zu Verbesserungsvorschlägen *motiviert* werden. Hierdurch können auch die Entwicklungszeiten verkürzt werden.

66. **Kundenzeitschriften** sind nach einer Befragung für viele deutsche Unternehmen wegen des *direkten Dialogs* mit den Zielgruppen wichtiger und der bessere Weg als die klassische Werbung.

67. **Mass Customization**, die kundenindividuelle Massenfertigung,

wird in den USA bereits erfolgreich praktiziert (Fahrräder, Sportartikel, Kleidung, Geschenkartikel, Taschen, Rucksäcke, Uhren).

Der Kunde stellt sich sein Produkt am Bildschirm exakt zusammen (Kundenintegration) – zu einem Preis, den er zu zahlen bereit ist. Solche Möglichkeiten der Interaktion im Internet fördern die *Kundenbindung* und vermeiden Überschußproduktionen.

68. **Customer Relationship Management:** Die persönliche Kundenansprache ("One-to-One-Marketing") kann beispielsweise die Loyalität erhöhen (vgl. Customer Lifetime Value), Streuverluste bei Werbekampagnen verringern usw. Doch nur ein verschwindend geringer Teil deutscher Unternehmen verfügt bereits über ein echtes Customer Relationship Management.

Die größten *Fehler* (Baseline Consulting Group) beim Customer Relationship Management:

- ✓ Potentiale werden bei weitem nicht ausgenutzt (nur Insellösungen), d. h. es *fehlt* an einer unternehmensweiten *Customer-Relationship-Strategie*. Beispiel: Die an verschiedenen Stellen im Unternehmen gespeicherten Kundendaten werden nicht integriert (*fehlende Datenintegration*). Somit wird der Kunde vom Unternehmen nicht als "eine Person" wahrgenommen.
- ✓ Die *Mitarbeiter* können bei der Implementierung von Customer-Relationship-Systemen zu spät und nicht hinreichend mitwirken, werden nicht ausreichend über die Vorteile eines solchen Systems informiert, nicht umfassend genug geschult, nicht am Erfolg beteiligt. (Es fehlt also an innerer PR-Arbeit, vgl. Change Management.)
- ✓ Fehlendes *Controlling* (welche Erfolgsmaßstäbe?, wie messen? usw.)

Um Customer Relationship wirksam umzusetzen, bedarf es u. a. folgender *Veränderungen*:

- ✓ Unternehmensprozesse und -strukturen auf die (wertvollen) Kunden ausrichten.
Dabei ist allerdings zu beachten, daß die Praxis, verschiedene Kunden auch unterschiedlich zu behandeln, zunehmend auf Ablehnung stößt.
- ✓ Angebot individuell gestalteter Produkte und Dienstleistungen.
Lösungsansatz: Zerlegung der Produkte und Dienstleistungen in Module, die individuell nach Kundenwünschen kombiniert werden können (vgl. Mass Customization).
Doch dieses Vorgehen verursacht relativ hohe Kosten. Auch der Transport solcher individualisierten Leistungen zum Kunden ist teuer.

69. **Beziehungsmarketing** mit **Direktansprache**: Beziehungsmarketing durch Direktansprache per Brief oder Telefon (Direktmarketing) muß den Kunden keineswegs immer erfreuen. *Individuelles* Beziehungsmarketing liegt nämlich nur dann vor, wenn bei der Kundenansprache die individuellen *Bedürfnisse und Besonderheiten des Kunden* berücksichtigt werden.
Beispiel: Kunden nach der von ihm bevorzugten Kommunikationsart befragen, dem Kunden genau auf seine Bedürfnisse bezogene Produkte und Dienstleistungen anbieten, vgl. Mass Customization.
Der Kunde will eigentlich gar keinen persönlichen Geburtstagsgruß, sondern ein genau auf seine Wünsche bezogenes Angebot. Er will auch gar nicht unbedingt eine Vielzahl an Varianten mit der "Qual der Wahl", sondern genau das, was seinen Wünschen entspricht (Piller, HBR 1998,6).

Die hier dargestellte Verbindung von Mass Customization und Beziehungsmarketing wird auch als **Learning Relationship** (Peppers/Rogers) bezeichnet, weil das Unternehmen die Beziehung zum Kunden nutzt, das Massenangebot zu individualisieren. Solche Lernbeziehungen steigern *Kundennutzen* und *Kundenwert*.

70. **Beschwerdemanagement:** Immer noch werden Beschwerden von Kunden nicht als *Anregungen für Verbesserungen* verstanden und die Mitarbeiter werden nicht ausreichend geschult. Folglich bleibt auch der Dank für solche Unmutsbekundungen aus. Dabei wandern nur fünf Prozent der Kunden, um deren Beschwerde sich ein Unternehmen angemessen (beispielsweise spätestens innerhalb einer Woche) gekümmert hat, zur Konkurrenz ab (Untersuchung von TMI).



71. Wenn der Anteil der fremdbezogenen an der gesamten betrieblichen Wertschöpfung steigt, nimmt auch die Bedeutung des Einkaufs zu. Ad-hoc-Entscheidungen werden daher zunehmend durch gezieltes **Lieferantenmanagement** ersetzt. Kostensenkungspotentiale eröffnen sich dabei nicht nur bei den Lieferanten selbst, sondern auch in der ganzen Logistikkette (*Supply Chain Management*).
- Grundlegende Entscheidungen:
- ✓ Bewertung und Auswahl der Zulieferer,
 - ✓ Verbesserung des Leistungsniveaus der Lieferanten,
 - ✓ Integration des Lieferanten in die Wertschöpfungskette (z. B. schon in der Phase der strategischen Produktplanung oder erst später?),
 - ✓ Erfassung von Lieferantendaten in unternehmensweiten Datenbanken,
 - ✓ regelmäßige Analyse von Defiziten in Produktqualität, Liefer-

- zeit, Kosten und Technologie; *Lieferantencontrolling*,
- ✓ Lieferantenbewertungssystem (*Lieferantenscoring*),
- ✓ Internetanbindung des Lieferanten zum Austausch von Entwicklungs-, Produktions- und Kostendaten.

72. **Value Engineering (Wert- oder Tätigkeitsanalyse)** im Einkauf: Dieses Verfahren zur Verbesserung des Wertes bzw. Nutzens einer Sach- oder Dienstleistung für Unternehmen und Kunden wird zunehmend auch im Einkauf eingesetzt. Auch hier geht es darum, die Funktionen, die ein zu beschaffendes Produkt zu erfüllen hat, unter Kosten- und Nutzenaspekten kritisch zu hinterfragen.

Dort, wo die Kosten den Nutzen in Teilfunktionen überschreiten, setzen Ingenieure an und versuchen, einen günstigeren Weg zu finden, wie der gleiche Nutzen gestiftet werden kann. Produkte werden also unter Kosten- gesichtspunkten neu gestaltet. So lassen sich die Einkaufskosten für ein Produkt reduzieren.

Geschäftsprozesse

73. Die **Plattformstrategie** verbindet die Gegensätze der *Einheitlichkeit* und der *Unterscheidbarkeit*: Differenzierte Produkte werden so gestaltet, daß sie auf gemeinsamen Komponenten (Bestandteile eines Produkts) und Prozessschritten (Produktionsabläufen) basieren. In der Regel teilen Produkte aufgrund einer gemeinsamen Plattform viele Entwicklungs- und Produktionseigenschaften.

Die großen Automobilhersteller planen für die Zukunft, die Zahl ihrer Plattformen wesentlich zu reduzieren.

Grundlegendes Ziel dieser Plattformstrategie ist es, möglichst geringe unternehmensinterne **Komplexität** mit einer hohen externen Komplexität (Variantenvielfalt und Kundenspezifität) zu verknüpfen, um vor allem Kostenvorteile zu erzielen. Standard- bzw. Baukastenmodule und identische Systemdesigns unterstützen diese Strategie.

Die Plattformstrategie läßt sich bewerten mit der Wiederverwendungsmatrix, der Optionspreistheorie und bestimmten Kennzahlen:

- ✓ *Wiederverwendungsmatrix*: Systematisches Abklopfen aller Produktebenen mit möglichen Quellen für eine Wiederverwendung.
- ✓ *Optionspreistheorie*: Sie versucht, mögliche Flexibilitäten in den Entscheidungsästen (Projektabbruch, Verzögerung von Entscheidungen u. a.) zu berücksichtigen. Vorteilhaft sind solche Optionen nur dann, wenn ihr Wert (vgl. z. B. Cash Flows) den

dadür zu zahlenden Preis übersteigt.

- ✓ *Kennzahlen*: Anzahl der auf der Basis von Plattformen entwickelten Produkte, Quotient aus Time-to-Market auf der Basis von Plattformen zu der markteigenen Dynamik u. a.

74. **Prozeßbeschleunigung**: Das Internet-Zeitalter verlangt mehr Tempo (**Zeitfaktor**): Wer sich nicht beeilt, wird vom Wettbewerb gnadenlos überholt. Die Schnellen schlucken die Langsamen, nicht mehr die Großen die Kleinen.
75. **Komplexität und Zeit**: Warum steigt die Zahl der Rückrufe von Autos so stark? Der Herstellungsprozeß wird zunehmend komplexer, wofür auch die wachsende Auslagerung von Aufgaben an Zulieferer verantwortlich ist. Außerdem werden die Modellzyklen kürzer, die Produktion wird schneller und kurzfristiger geändert (Zeitfaktor). Hinzu kommt eine stärkere Vernetzung von Einzelteilen im System Auto, die Elektronik hält massiven Einzug in das Auto, die staatlichen Sicherheitsanforderungen steigen usw.
76. **Just in time**: Der schlanken Produktion mit Just in time folgt oft ein *schwerfälliger Vertrieb*. In der Automobilindustrie ist das besonders deutlich zu beobachten: Die Fabriken arbeiten zwar sehr effizient, doch dann stehen die Autos monatelang auf Halde, weil die *nachgelagerten* Glieder der Wertschöpfungskette nicht "schlank" sind. Schlanke Produktion ist aber ohne schlanke Distribution ineffizient.
77. **Automatisierung** auf dem Rückzug: Viele Betriebe mit hochautomatisierten Anlagen (z. B. CNC-Werkzeugmaschinen) reduzieren ihr Automatisierungsniveau augenblicklich wieder. Gründe:
- ✓ zu geringe Flexibilität hochautomatisierter Anlagen,
 - ✓ schrumpfende Seriengrößen, so daß diese Anlagen oft nicht mehr wirtschaftlich betrieben werden können,
 - ✓ "Overengineering" ist kostenträchtig (vgl. Stillstandsverluste, hohe Umbaukosten bei neuen Varianten u. a.),
 - ✓ mangelnde Flexibilität gegenüber sich wandelnden Marktverhältnissen.

Unternehmen

78. **Salamander AG:** Das frühere Traditionsunternehmen für Schuhe ist heute ein *Dienstleistungskonzern* mit den angeschlossenen Geschäftsfeldern Schuhe und Industrie. Der Service (Gebäude-Dienstleistungen) trägt inzwischen 60 Prozent zum Umsatz und 80 Prozent zum Ertrag bei.

79. **Kundenservice (industrielle Dienstleistung) als Fernwartung:**

Große Anlagen lassen sich heute oft nur noch verkaufen, wenn der Lieferant dem Kunden auch die Betriebssicherheit der Anlage garantiert.

Beispiel: Ein Hersteller von teuren Wäschereimaschinen bietet seinen Kunden umfassenden Fernservice. Sobald beim Kunden mit der neuen Anlage, die bis zu vier Millionen Euro kosten kann, Probleme auftreten, loggt sich der Lieferant über seinen Computer in die Steuerung der Maschine beim Kunden ein. Auf seinem Bildschirm erscheinen dann deren Betriebsdaten und er kann mit der Fehlersuche beginnen. Ebenso kann sich der Lieferant direkt in die Steuerungselektronik der betroffenen Anlage einschalten und sie aus der Ferne wieder auf Trab bringen. Ist die Fernwartung auf diese Art nicht möglich, wird die Anlage vor Ort mit einer Kamera aufgenommen, die ihr Bild auf die Bildschirme des Lieferanten überträgt. So kann dieser Fehler besser lokalisieren und Hilfe zur Beseitigung geben.

80. Die **Preussag AG** ist in Europa marktführender *Reiseveranstalter*. Vor ein paar Jahren noch verdiente die Preussag ihr Geld mit *Stahl, Metallen, Schiffen und Anlagenbau, Erdöl* sowie *Gebäudetechnik*. Mit Übernahme der TUI, führenden Reiseveranstaltern in England und in Frankreich wurde der Tourismusanteil immer größer:



Informationsökonomie ("Neue" Ökonomie, New Economy)

81. Informationsökonomie: Begriff der neuen Wirtschaftslehre für Tätigkeiten und Bereiche, deren Rohstoff, deren Werkzeuge und deren Ergebnisse überwiegend *Informationen* sind.

Im weitesten Sinne wird unter "New Economy" der Aufbau von *Netzwerkstrukturen* verstanden, der durch die *Software*-, *Informations*- und *Kommunikationstechnik* ermöglicht wird und eine breite Anwendung in vielen Wirtschaftsbereichen verspricht.

Auf Informationen beruhen große Teile der Wertschöpfungsprozesse und immer mehr Menschen haben die Aufgabe, Daten in Wissen zu verwandeln.

Für die Wirtschaftszweige der Neuen Ökonomie gelten unterschiedliche ökonomische Regeln:

- ✓ Anders als materielle Güter können Informationen *transferiert*, *verschenkt* oder *verkauft* werden *ohne* daß sie ihren Besitzer verlassen.
- ✓ Informationsprodukte müssen nur *ein einziges Mal entwickelt* werden, dann sind sie generell verwendbar und können millionenfach verteilt werden.
Im Prinzip gibt es hier also nur den Entwicklungsaufwand, während die Grenzkosten der Vervielfältigung und Verteilung von digitalisiertem Wissen praktisch null sind.
- ✓ Im übrigen *erschöpft* sich die Ressource Wissen *nicht*, sondern wird durch ihren Gebrauch sogar noch vermehrt (*steigender Grenznutzen zunehmenden Wissens*).
- ✓ Aber auch die *Herstellungsverfahren* werden immer *softwareintensiver* und bei informatisierter Produktion kostet ein maßgefertigtes Unikat kaum mehr als das massenhaft hergestellte Pendant, nicht selten ist eine kundenindividuelle Produktion sogar günstiger (vgl. die Produktionsweisen "*on-demand*" und *Mass Customization*).

Damit hat der reine *Preiswettbewerb* auf Dauer keine Chance mehr. Mehrwert kann vielmehr nur durch *Differenzierung* geschaffen werden. Anders als bei dem traditionellen *Produktivitätsbegriff* kommt es beispielsweise weniger auf schnellere Maschinen, als auf bessere Qualifikation, Kommunikation und Motivation an, soll die Produktivität gesteigert werden. Auch gibt es angeblich *keine Wachstumsgrenzen* für solche immateriellen Güter. Das Gewicht des *Zeitwettbewerbs* (vgl. Time-to-Market) nimmt zu, die Bedeutung der *Unternehmensgröße* ab.

Die Konsequenz dieser Entwicklung: Das Gewicht des Produktionsfaktors *Arbeit (Humankapital)* in seiner Verbindung mit “*Wissen*” und die Bedeutung der *Verhaltensprozesse* steigen gegenüber den traditionellen Produktionsfaktoren erheblich. Das entscheidende Produktionsmittel ist also das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und der “Umgang”, das “Hantieren” mit diesem Wissen. Die modernen Informations- und Kommunikationstechniken fördern die *Produktivität* (vgl. aber auch das *Produktivitätsparadoxon*) und senken die *Transaktionskosten*.

82. **Produktivitätsparadoxon:** Es besagt, daß die enormen Investitionen in der Computertechnologie bisher *nicht* generell zu den erwarteten Produktivitäts- und Rentabilitätssteigerungen in der Industrie und bei den Dienstleistungen geführt haben (mögliche Ursachen: Zeitverzögerungen, Lernkurveneffekte?). Inzwischen steht fest, daß die New Economy in *Deutschland* erheblich geringere Beschäftigungseffekte und Produktivitätsfortschritte gebracht hat, als gemeinhin vermutet wird. Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten, Finnland oder Schweden fällt Deutschland zurück.

Sicher ist aber auch, daß neue Informationstechnologien *ohne* innovative Kommunikations- und Kooperationsformen *nicht* effektiv genutzt werden können. Insbesondere besteht eine Lücke zwischen *individueller* und *organisationaler* Rationalität: Wird durch den Einsatz der Informationstechnologie die Produktivität eines Mitarbeiters oder einer Gruppe innerhalb eines Unternehmens verbessert, ist damit noch lange nicht gesichert, daß die Produktivität des ganzen Unternehmens steigt. Dies ist nur dann der Fall, wenn die *Schnittstellen* entsprechend organisiert sind (vgl. Schnittstellenmanagement). Es kommt also auf die *Prozeßgestaltung* und *Koordination* (zum Beispiel zwischen Entwicklung und Produktion) an (Th. A. Becker).

83. **Grenznutzen zunehmenden Wissens:** Anders als bei den herkömmlichen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital *steigt* der Grenznutzen zunehmenden Wissens. Über je mehr Wissen eine Person oder eine Organisation also verfügt, um so größeren Nutzen kann sie daraus ziehen. Der effiziente Umgang mit diesem Wissen erfordert aber spezielle Führungserfahrungen (vgl. hierzu das *Wissensmanagement* und die *lernende Organisation*).
84. **Wissensmanagement:** In vielen Unternehmen liegt wertvolles Wissen (Expertenwissen) brach, weil der *Austausch* von und der *Zugriff* auf Fachwissen schlecht organisiert sind. Nicht selten haben

Mitarbeiter Projekte erfolgreich durchgeführt, deren Ergebnisse nun im Aktenschrank verstauben.

Lösungsansätze: Neben Hauszeitschriften, Workshops und Besprechungsprotokollen helfen heute vor allem sogenannte *Wissensmanagement-Tools*, also *elektronische Netzwerke*, die neben der Kommunikation die Aufbewahrung und den Austausch von Wissen sowie den Zugriff auf Datenbanken ermöglichen. Hinzu kommen "gelbe Seiten" als *Expertenverzeichnisse* (herkömmliche Telefonlisten werden durch Angaben über individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter erweitert. Verknüpft man die individuellen Wissensprofile graphisch, entstehen Wissenskarten.), *"Lessons learned"* (Zusammenfassung und zentrale Dokumentation erarbeiteter Lösungswege), *Mentoren* (langjährige Mitarbeiter arbeiten junge Kollegen ein), *Interviews* (Erfahrungswissen durch persönliche Tiefeninterviews erschließen).

85. Das strategische Management beeinflusst den **Erfolg** von Unternehmen der New Economy ganz wesentlich (Burmam): Entscheidende Erfolgskriterien sind der *schnelle Gang an die Börse* und eine *hohe Marktkapitalisierung*. Andernfalls wären die Internet-Unternehmen nicht in der Lage, die hohen Anfangsverluste längere Zeit durchzuhalten. Das strategische Management von Unternehmen der New Economy ist also *stärker kapitalmarktorientiert* als das von Unternehmen der Old Economy.

Welche Faktoren sind aber für diese notwendige Marktwertsteigerung ursächlich?:

- ✓ *Marktwachstum*,
- ✓ *unternehmerische Fähigkeiten*,
- ✓ strategische *Flexibilität*, d. h. die Fähigkeit, die verfolgte Strategie bei Bedarf schnell zu wechseln und dabei auch die Wissensressourcen entsprechend verändert zu nutzen (vgl. Lernfähigkeit der Organisation).
- ✓ Das wird nur durch *professionelles Wissensmanagement* erreicht.
- ✓ Überzeugende *Kommunikation* strategischer Veränderungen: Der Strategiewechsel muß zudem den aktuellen und potentiellen Investoren glaubhaft vermittelt werden.

86. Vielfach wird behauptet, vorhandene Gewinne, Cash Flows oder traditionelle Kurs-Gewinn-Verhältnisse träten bei der Bewertung von *Internet-Unternehmen* in den Hintergrund. Als neue Methoden der **Unternehmensbewertung** werden vor allem propagiert: die Zahl der aktiven registrierten Nutzer und ihre Verweildauer auf einer Homepage, darüber hinaus die Marktanteile. Weitere - traditionelle - Kriterien (Ertragserwartungen) sollten aber unbedingt hinzukommen. Die "alten" Regeln und Kriterien effizienten Wirtschaftens gelten also nach wie vor: umfassende Kunden- und Mitarbeiterorientierung, nachhaltige Wertschaffung usw.

87. Neue Entwicklungen im **Electronic Business**:

Neuere Entwicklung im Electronic Business		
M-Commerce	Portal-Combat	B2B-Parkplätze
● Durch UMTS entsteht das Wireless Wide Web ● Mobile datenbasierte Dienstleistungen werden möglich ● „just-in-time-“ und „just-in-place-“ Dienstleistungen ● Tragfähige Geschäftsmodelle bedürfen einer vom User bezahlten Killer-Applikation ● Mobiler Handel wächst nur langsam	● Der globale Portal-Markt konzentriert sich zunehmend ● Durch Netzwerkeffekte wachsen die Großen stärker als die Kleinen ● Auch globale Portale haben Probleme, Gewinne zu erzielen ● Unprofitable Geschäftsmodelle werden schnell aussterben	● Der größte Teil der europäischen B2B-Marktplätze wird nicht überleben können ● Insbesondere Spot-Online-Auktionen haben sich als wenig erfolgreich herausgestellt ● Zukünftig werden von der Industrie geförderte Marktplätze Erfolg haben ● Sie beinhalten jedoch Koordinationsprobleme

88. **Internet-Wirtschaft**: Inzwischen ist die Internet-Wirtschaft nach einem ebenso steilen Aufschwung wie Abschwung in der *dritten Phase* angelangt.

Unternehmen wie Amazon, Yahoo, Freenet oder United Internet befinden sich mit interessanten Geschäftsmodellen auf einem stabilen und finanziell soliden Wachstumspfad. Ihre Kurse steigen entgegen dem schlechten Börsentrend.

89. Das Handelsmodell des **Powershopping (Co-Shopping)** im Internet ist rechtlich umstritten: Es ist eine Variante des *Online-Einkaufs*, bei der Käufer sich zu Gruppen zusammenschließen, um Mengenrabatte zu erhalten. Je mehr Käufer sich finden, desto billiger wird das Produkt.

Diese Rabatte, die inzwischen von mehreren Unternehmen angeboten werden, stoßen jedoch bei Konkurrenten und Kontrollbehörden auf Widerstand.

90. Im Internet ist **Individualität** gefragt.

Beispiele: Nike-Kunden können Sportschuhe, die sie kaufen wollen, online in Bezug auf Farbgebung u.a. mitgestalten (*Kundenintegration*).

Internet-Nutzer können sich Zeitungsartikel ("Die Welt") zukünftig vorlesen lassen.

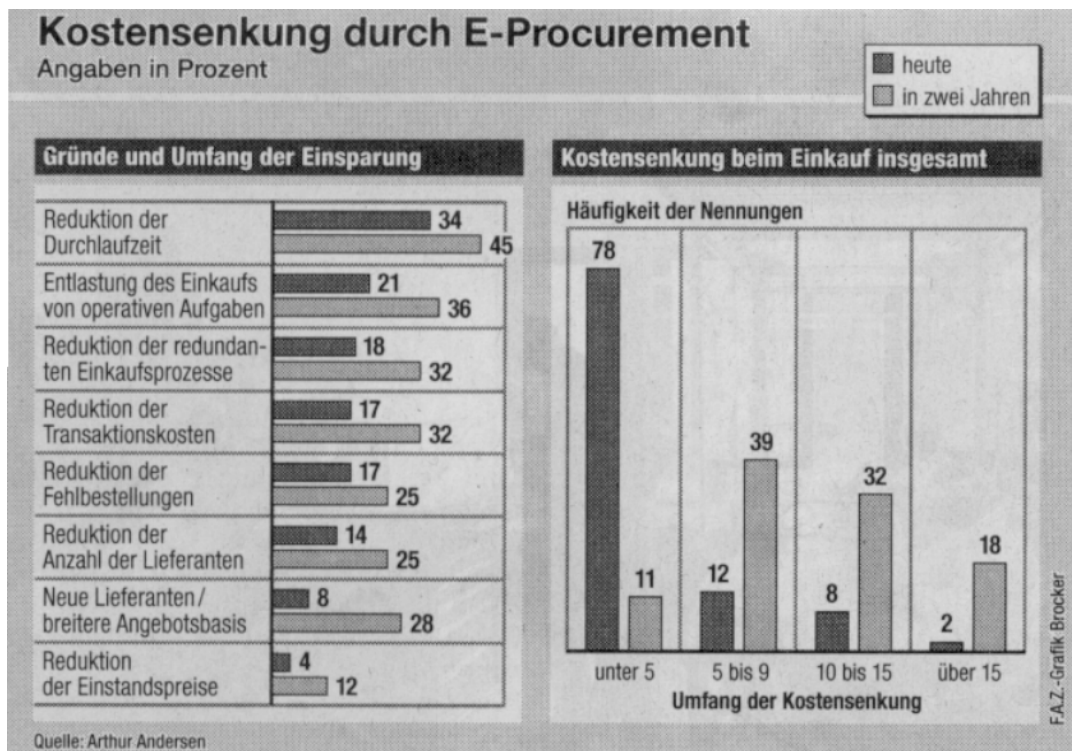
Teilweise kann man im Internet schon angeben, welchen Preis man – beispielsweise für eine Flugreise oder ein Hotelzimmer – bezahlen möchte. Dann sucht eine Gesellschaft nach einem entsprechenden Angebot (vgl. *Target Costing*).

91. Die **Bio-/Gentechnik** gehört neben der IuK-Technik sowie der Mikrosystem-/Nanotechnik zu den *Schlüsseltechnologien* des 21. Jahrhunderts. Sie ist eine *Querschnittswissenschaft*, die uns begegnet beim biotechnisch hergestellten Brot oder Bier, bei der Verwendung von Antikörpern, um eine medizinische Diagnose zu erstellen, beim Einsatz modernster Verfahren zur Behandlung schwerer Krankheiten, aber auch bei der Umwelttechnik (Abwasserbehandlung, Ölbekämpfung).

Im Zentrum des Interesses steht augenblicklich die *Gentechnik*, eine Methode innerhalb der Biotechnologie, die spätestens seit der Entschlüsselung des menschlichen Genoms einen besonderen Stellenwert eingenommen hat.



92. Im Internet herrscht große **Preistransparenz**. Doch diese bewirkt nicht unbedingt, daß die Shops im Internet durchgängig die niedrigsten Preise haben. Die Preisspanne kann durchaus bei fünfzig Prozent liegen (*regionale Preisdifferenzierung*).
93. Die Zukunft der Geschäftsmodelle der **Internet-Broker** ist kritisch, denn der Markt attraktiver Kunden ist bereits verteilt. Wer am Markt bestehen will, muß folglich neue Kunden gewinnen: internet-freundliche Käufer mit geringer Erfahrung im Wertpapierhandel und dem Wunsch nach umfangreicher Beratung. Für solche Kunden ist *Multikanalvertrieb* das Zauberwort (mehrere Zugangswege wie Internet, Filiale mit persönlichem Berater und Außendienst sowie Telefon).
94. Das *Internet* wird immer bedeutsamer bei der **Einkaufsfunktion**, aber auch der Suche nach neuen Lieferanten. Lieferanten können sich an *Auktionsverfahren von Internetbörsen* für die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen beteiligen. Das Internet kann die *Einkaufskosten* im Einzelfall um bis zu 80 Prozent senken. Eine neue Untersuchung führte zu folgenden Ergebnissen:



95. Nach dem neuen **Fernabsatzgesetz** (Gesetz über Fernabsatzverträge und andere Fragen des Verbraucherrechts) kann der Kunde Internet-Bestellungen ohne Begründung *widerrufen*.

96. **“Bricks and Clicks”** (Ziegel und Klicks) oder **“Clicks and Mortar”** (Klicks und Mörtel) – mit diesen Begriffspaaren wird die immer wichtiger werdende *Bündelung von Online- und Offline-Geschäften* bezeichnet.

Beispiel: Strategische Allianz zwischen einem amerikanischen Kaffee-Einzelhändler und Kaffeehausbetreiber mit einem Internet-Heim-Lieferservice.

97. Erste Testgebiete für die schnelle, mobile Datenübertragung nach dem *Universal Mobile Telecommunications System* (**UMTS**) werden bald eingerichtet werden. Die Palette der mobilen Dienstleistungen, die den Kunden nach dem Aufbau der UMTS-Netze angeboten werden sollen:

- ✓ schneller (mobiler) Internet-Zugang,
- ✓ Herunterladen von Musikdateien,
- ✓ drahtloser Empfang von Videofilmen,
- ✓ Location Based Services, also speziell auf den Standort des Nutzers zugeschnittene Dienste (Informationsangebote) wie Restaurantvorschläge in der Nähe des Aufenthaltsortes, Navigationshilfen oder Veranstaltungshinweise.

Unternehmen mit vielen Mitarbeitern im Außendienst oder auch Logistikkonzerne werden die ersten Unternehmen sein, die die UMTS-Möglichkeiten intensiv nutzen.
Die Möglichkeiten der UMTS-Anwendung gehen also weit über den schnellen, mobilen Zugang zum Internet hinaus. Auch werden die UMTS-Geräte nicht nur in Mobiltelefone integriert werden, sondern in die unterschiedlichsten Geräte - vom Auto bis zum Laptop.

Steuerung

98. **DOWNSIZING** (engl. Stellenabbau, Gesundschrumpfung):
Warum schließen Unternehmen ganze Bereiche und entlassen eine Vielzahl an Mitarbeitern? :

- Einführung arbeitssparender Techniken
- Einsparprogramme im Gemeinkostenbereich
- Deregulierung staatlicher Monopole und Privatisierung öffentlicher Unternehmen
- zunehmender Druck der Investoren und Finanzmärkte (Shareholder Value)

Ein radikaler Abbau von Arbeitsplätzen in kurzer Zeit macht die Firmen aber aus folgenden Gründen nur selten effizienter (Alfred Kieser):

- ✓ Auswirkungen auf *Leistung/Ergebnis* („Performance“): Sowohl die Ertragskraft als auch die Aktienkurse werden durch Downsizing kaum nachhaltig verbessert. Wenn nicht gleichzeitig neue Prozesse definiert und das Anlagevermögen reduziert werden, schneiden die Downsizer sogar schlechter ab als die Unternehmen, die ihre Mitarbeiterzahl konstant hielten.
- ✓ Auswirkungen auf die verbliebenen *Mitarbeiter*: Downsizing führt häufig zu Angst, Streß und Demotivation. Es entstehen Gleichgültigkeit, Ärger und Zynismus. Das verbleibende Team läßt in seiner Leistung deutlich nach.
- ✓ Auswirkungen auf die *Innovationskraft und Lernfähigkeit* eines Unternehmens: Neue Ideen und wichtige Informationen werden innerhalb eines Unternehmens oft durch Beziehungs-Netzwerke entwickelt und weiter gegeben. Durch Downsizing werden diese Netzwerke zerstört. Außerdem nimmt die Risikobereitschaft bei

den Mitarbeitern stark ab.

Schlußfolgerungen als Empfehlungen für Unternehmen (Kieser):

- Verbinde Downsizing immer mit einer Reorganisation oder anderen strategischen Maßnahmen.
- Downsizing muß von einer aktiven Kommunikationspolitik begleitet werden.
- Jede Entlassung muß für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sein.
- Keine Salami-Taktik anwenden: Downsizing sollte einmalig und schnell durchgezogen werden.
- Die verbleibenden Mitarbeiter stärken: durch Weiterbildungsmaßnahmen, Verbesserung der Arbeitsqualität, Ermutigung zur Risikobereitschaft usw.

99. **Value Reporting:** Die *adressaten- und wertorientierte Berichterstattung* über die Pläne und Leistungen eines Unternehmens ist heute bei manchen börsennotierten Unternehmen schon üblich. Damit soll den Kapitalmarktteilnehmern eine bessere Einschätzung künftiger Kursveränderungen und Dividenden ermöglicht werden. Grundgedanke ist hierbei, daß der Kapitalmarkt nur dann positive Entwicklungen in einem Unternehmen angemessen honorieren kann, wenn die Marktteilnehmer hinreichend informiert werden. Als beispielhaft gilt augenblicklich der Shell Report 2000

www.shell.com/shellreport).

Ein idealer Value Report umfaßt:

- ✓ Einschätzung der Wettbewerbsposition des Unternehmens,
- ✓ Unternehmensstrategie/wesentliche Zielgrößen (EVA, RoI) sowie Angaben zur Unternehmensorganisation und Unternehmensüberwachung,
- ✓ Angaben zu den Finanzdaten und zum Risikomanagement,
- ✓ Erfolgsfaktoren, die die zukünftige Wertschöpfung des Unternehmens wesentlich bestimmen (Meßgrößen für die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Innovationsaktivitäten, Markenbekanntheit, Produktqualität, Umweltbelastungen, Ruf des Unternehmens).

100. **Corporate Governance:** Effiziente Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, Achtung der Aktionärsinteressen, Offenheit und Transparenz, ehrliche Buchführung sind wesentliche Aspekte guter Corporate Governance. Dafür gibt es jetzt auch einen deutschen Kodex, den German Code of Corporate Governance (GCCG).

Abweichend von gesetzlichen Regelungen regt die Kommission zum Beispiel an, daß bei Übernahmen die Hauptversammlung einberufen wird und Vorstands- und Aufsichtsratsbezüge im Anhang des Konzernabschlusses ausgewiesen werden.

Beispiele für schlechte Corporate Governance werden derzeit allerdings mehr bekannt als gute: die stillschweigende Erhöhung der Vorstandsbezüge bei Telekom parallel zur Talfahrt der Aktie etwa, ganz zu schweigen von den Bilanzbetrügereien der US-Firmen Enron, Worldcom und Xerox.

Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und Überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent gemacht werden, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken. Der Kodex berücksichtigt alle wesentlichen - vor allem internationalen - Kritikpunkte an der deutschen Unternehmensverfassung, nämlich

- ✓ mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen;
- ✓ die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat;
- ✓ mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung;
- ✓ mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte;
- ✓ eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlußprüfer.

Die Bestimmungen und Regelungen des Kodex gehen auf jeden einzelnen dieser Kritikpunkte ein und berücksichtigen dabei die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

101. Sind **diversifizierte Unternehmen** (sog. **Mischkonzerne oder Konglomerate**), deren Hauptvorteil in der Risikostreuung gesehen wird, stets weniger erfolgreich als auf wenige Geschäftsfelder (**Kernkompetenzen**) konzentrierte, also spezialisierte Unternehmen, wie augenblicklich so oft behauptet wird?

Zumindest für gut geführte Konglomerate (*“Premium Conglomerates”*) gilt diese Aussage nach einer Untersuchung von 500 börsennotierten nordamerikanischen Mischkonzernen (Boston Consulting Group) nicht. Als Erfolgsmaßstab wurde der *“Total Shareholder Return”* (Anstieg des Aktienkurses plus gezahlte Dividenden) herangezogen.

Charakteristika solcher (heterogenen) Premium Conglomerates im Vergleich zu sonstigen Mischkonzernen sind

- ✓ eine *gezielte Investitionspolitik* (schnelle Trennung von unattraktiven Geschäftszweigen),
- ✓ eine klare *Ergebnisorientierung* bei der Führung der einzelnen

Geschäftsfelder (strikte regelmäßige Kontrolle der einzelnen Geschäftsfelder),

- ✓ die *Kontinuität der Führung* (Führungskräfte in erfolgreichen Konglomeraten verbleiben länger in ihrem angestammten Geschäft) und
- ✓ eine *klare Strategie bei der Gestaltung ihrer Portfolios*.

Alle *heterogenen* Geschäftsfelder werden nach der *gleichen* Strategie geplant und geführt. Beispiel: Die unterschiedlichen Geschäftsfelder von General Electric weisen *grundlegende Gemeinsamkeiten* auf. Alle basieren auf einer relativ reifen Technologie, alle sind forschungsintensiv und es gibt jeweils nur wenige global agierende Wettbewerber. Deshalb können alle heterogenen Geschäftsfelder gleich geplant und geführt werden.

102. **Innovative Unternehmen:** Was unterscheidet innovative von weniger innovativen Unternehmen?:

- ✓ Innovationen liegen im Bereich der *Kernkompetenzen* (und werden dort auch gezielt gesucht).
- ✓ *Direkter Austausch* unter den Mitarbeitern und mit den Kunden. Projektteams arbeiten auch räumlich eng zusammen.
- ✓ Innovationsprojekte werden von projekterfahrenen Leitern *straff geführt*.

103. **Management von Logistikketten** (Supply Chain

Management): Als Logistikkette wird der Weg eines Produkts sowie der zugehörigen Informations- und Geldströme vom Zulieferer über den Hersteller, den Groß- und Einzelhandel bis hin zum Kunden verstanden. Solche Ketten werden immer häufiger über die Unternehmensgrenzen hinweg gestaltet.

Bei Fusionen gehört die Integration zweier unterschiedlicher Logistikketten zu einem der schwierigsten Probleme.

104. Die meisten **Global Player** haben ihren Firmensitz in den USA und in Japan.

105. Zunehmend *kooperieren Konkurrenten* in Teilbereichen miteinander. Diese Zusammenarbeit wird als **“Coopetition”** bzw. als “kooperative Wettbewerbsbeziehung” bezeichnet.

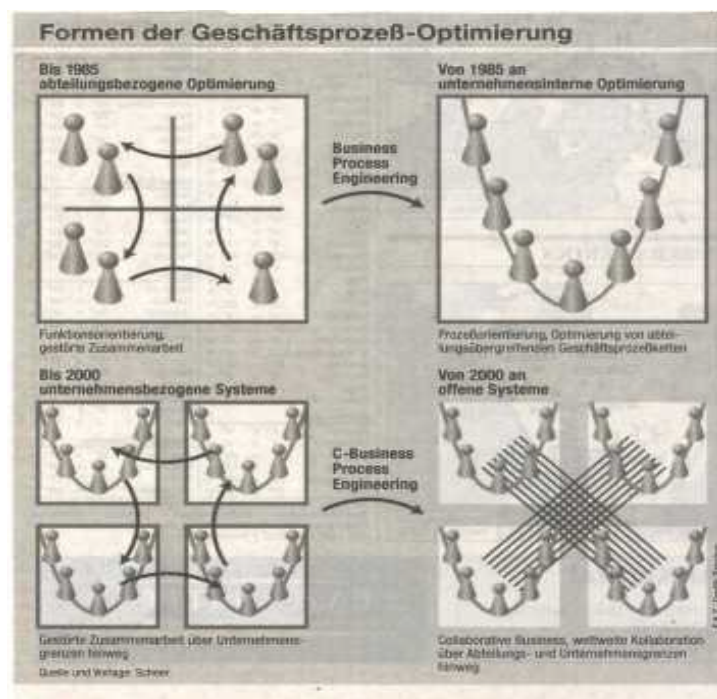
106. Deutschlands **Infrastruktur** befindet sich in besorgniserregendem Zustand: Straßen und Flughäfen sind überlastet, Schienenwege teilweise marode, Universitäten und Hochschulen partiell überfüllt.

107. **Kooperation:** *Zwischenbetriebliche Kooperationen*, die sich auf organisatorische und datenverarbeitende Vorgänge beziehen, werden gelegentlich auch als **„Collaborative Business“** (C-

Business) bezeichnet. Unternehmensgrenzen werden hierbei gesprengt, um über das gesamte Netzwerk hinweg planen und steuern zu können. Es geht also um unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse, mit denen Kunden und Lieferanten ihre Geschäftsprozesse miteinander verzahnen und wie sie auch im Rahmen des Supply Chain Management in der Industrie oder beim Efficient Consumer Response im Handel eine große Rolle spielen.

Beispielsweise kann der Kunde aus seinem Beschaffungssystem direkt im System des Lieferanten die Verfügbarkeit eines Produkts prüfen, anhand von Logistikdaten einen konkreten Liefertermin bestimmen und eine Bestellung anlegen.

Geschäftsprozesse werden beim C-Business unternehmensübergreifend entwickelt, so daß das Geschäftsprozeßmanagement immer wichtiger wird. Der Weg führt also von dem bekannten Business Process Engineering zum C-Business Process Engineering:



108. **Betreibermodelle:** Sie sind eine interessante Form der langfristigen, engen *Kooperation* zwischen Lieferanten (Betreiber) und Abnehmer (Wildemann) und – aus der Sicht des Betreibers – der *Kundenbindung*: Lieferanten werden hier in den eigenen Produktionsprozeß integriert. Sie übernehmen beispielsweise die volle Verantwortung für die Funktionsfähigkeit von Anlagen und/oder Prozessen, weil sie hierfür besonders kompetent sind. Auch der Abnehmer kann sich damit voll auf seine eigenen Kernkompetenzen konzentrieren. Solche Betreibermodelle finden sich vereinzelt auch schon im Bereich der industriellen Dienst-

leistungen.

Ein solches Betreibermodell besteht beispielsweise zwischen **Ford** und **Eisenmann** in Köln: Eisenmann als Spezialist für Förderanlagen (Betreiber) betreibt und installiert in eigener Verantwortung eine elektronische Hängebahn für den Transport von Bauteilen in der Montagehalle von Ford. Auch der **Smart** wird auf der Basis eines solchen Betreibermodells gebaut. Die **Lufthansa** hat ein solches Betreibermodell für das neue Terminal am Münchener Flughafen.

109. **Unternehmensbewertung** (FAZ 30. 9. 2002):

Methoden der Unternehmensbewertung

Die Praxis der Unternehmensbewertung hat sich in den vergangenen vier Jahrzehnten tiefgreifend gewandelt. Bis in die sechziger Jahre wurde in aller Regel der **Substanzwert** berechnet, wenn es das ganze Unternehmen zu bewerten galt. Vereinfacht ausgedrückt, steht dahinter folgende Frage: Was müßte jemand zahlen, wenn er die einzelnen Vermögensgegenstände des betreffenden Unternehmens am Bewertungsstichtag beschaffen wollte? In den folgenden Jahrzehnten wandte sich die Praxis zukunftsgerichteten Methoden zu. Hier steht die Frage nach den künftig zu erzielenden Überschüssen des Unternehmens im Vordergrund. Der **Ertragswert** ist definiert als die Summe der abgezinsten künftig zu erwartenden Erträge. Ab Mitte der achtziger Jahre gewann die **Discounted-Cash-flow-(DCF-)Methode** große Popularität. Bei diesem Ansatz werden die freien Einzahlungsüberschüsse (Free Cash-flows), die aus der Tätigkeit des betreffenden Unternehmens zu erwarten sind, diskontiert. Der Diskontierungs-Zinssatz enthält dabei eine am Markt bestimmte Risikoprämie. In der Praxis populär sind **Multiplikator-Methoden**. Der Unternehmenswert wird hierbei ermittelt aus Kapitalmarktdaten oder realisierten Marktpreisen vergleichbarer Unternehmen. Verglichen werden dabei Größen wie Kurs-Gewinn-Multiple (Price-Earnings Growth Ratio, Peg), Ebit-Multiple oder Umsatz-Multiple. Noch kaum in die Praxis Einzug gehalten hat der **Realoptionen-Ansatz**. Aus der Finanzwirtschaft abgeleitete Optionspreismodelle werden hier zur Bewertung ganzer Unternehmen oder Unternehmensteile herangezogen, dabei werden offene Wachstumschancen und Handlungsalternativen berücksichtigt. Der Ansatz gilt als äußerst komplex.

110. Die Leistungsfähigkeit der deutschen **Investitionsgüter-industrie** hat sich in den vergangenen zwei Jahren verbessert (Untersuchung des Fraunhofer Instituts). *Indikatoren zur Messung der Leistungsfähigkeit* (in Klammer die aktuellen Werte):
- ✓ *Durchlaufzeit* (40 Tage)
 - ✓ *Lieferzeit* (über 60 Tage)
 - ✓ *Termintreue* (85 Prozent)
 - ✓ *Markteintritt* (Entwicklungs- und Einführungszeit = Time to Market, reichlich 13 Monate)
 - ✓ *Umsatz mit neuen (innovativen) Produkten* (Produkte, die jünger als drei Jahre sind, 17 Prozent)
 - ✓ *Nachbearbeitungs-/Ausschußquote* (über 5 Prozent)
 - ✓ *Wertschöpfung je Mitarbeiter* (Umsatz minus Vorleistungen, knapp 140.000 Mark)



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>