

## Opinion Paper

# Finanz- und Wirtschaftskrise als Chance begreifen

- mit innovativen Geschäftsmodellen und Führungs-  
prinzipien die Herausforderungen der Konvergenz der  
Technologien erfolgreich bewältigen -

**Dr. Andreas Würgler**

CH-4600 Olten, April 2014

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>SEITE</b>
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
<b>I. VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>II. EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>1. WAS IST GESCHEHEN?</b>	<b>14</b>
1.1 Die Auslöser der Krise	14
1.2 Erkenntnisse zum Stand in der Finanzindustrie anhand von Simulationen mit einem EDV-gestützten Modell	17
1.3 Der Stand der Realwirtschaft	19
1.4 Eingeleitete Maßnahmen von Staat und Zentralbanken	20
<b>2. MÖGLICHE SZENARIEN DER ENTWICKLUNG UND AUSGANGSLAGE FÜR NEUSTART</b>	<b>23</b>
2.1 Mögliche Szenarien der Entwicklung	23
2.2 Verschiedene Ausgangslagen für Neustart	25
<b>3. AUS DER KRISE ERWACHSENDE CHANCEN NUTZEN</b>	<b>27</b>
3.1 Geschäftsmodelle	27
3.2 Das Marketing in der After-Crisis-Ära	28
3.2.1 Das Verhalten der Konsumenten	28
3.2.2 Das Marketing und seine Instrumente	29
3.2.2.1 Sortimentspolitik	30
3.2.2.2 Die Absatzmärkte und Absatzwege	32
3.2.2.3 Die Preispolitik	35
3.2.2.4 Die Werbung	36
3.2.2.5 Der Kundenservice	37
3.3 Auswirkungen auf Führung und Organisation	41
3.3.1 Führungstechnik und Kommunikation im Unternehmen	42
3.3.2 Die Erweiterung des strukturorganisatorischen Gestaltungsspielraums	46
3.3.3 Der Einschluß der Aufsichtsorgane in die prozeßorientierte Führung und Organisation	46
3.3.4 Die Geschäftsleitung als verantwortlicher Betreuer der „Führungs- und Kommunikationsplattform“ des Unternehmens	50
3.3.5 Führungs- und Organisationsmittel neu ausrichten	51
3.3.6 Verfügbare Technologien konsequent nutzen	53
3.4 Gestaltung der Wertschöpfungsketten	54

3.4.1	Der Einfluß von multimedialen Diensten auf die einzelnen Wertaktivitäten	55
3.4.2	Der Einfluß auf die Verknüpfung der Wertketten innerhalb und außerhalb des Unternehmens	60
3.4.2.1	Multimediale Services innerhalb der Wertaktivität	61
3.4.2.2	Multimedia zum Verknüpfen innerhalb der Wertketten	61
3.4.2.3	Mit Multimedia von der vertikalen Verknüpfung hin zur vernetzten Produktion	64
3.4.2.4	Multimediale Services zur Neustrukturierung der Wertketten von Branchen	66
3.4.3	Der Einfluß auf die Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren des Unternehmens	68
<b>3.5</b>	<b>Strategien der Effizienz- und Qualitätssteigerung</b>	<b>68</b>
3.5.1	Durch eine globale Informationstransparenz	68
3.5.2	Durch die Substitution von Text und Zahlen durch Bilder, Grafiken sowie Sprache bei den Führungsinstrumenten	70
3.5.3	Durch Handlungsanweisungen am Arbeitsplatz	70
3.5.4	Durch eine vorgegebene, standardisierte Methodik	71
<b>3.6</b>	<b>Strategien der Optimierung der Größe der Unternehmenseinheiten</b>	<b>71</b>
<b>3.7</b>	<b>Strategien zur Gewinnung von Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit</b>	<b>75</b>
<b>3.8</b>	<b>Personalkategorien, Ausbildung und Unternehmergeist</b>	<b>75</b>
<b>3.9</b>	<b>Die räumliche Dimension von multimedialen Services</b>	<b>79</b>
<b>3.10</b>	<b>Die Unternehmens- und Verhaltenskulturen</b>	<b>80</b>
<b>4.</b>	<b>ERFOLGVERSPRECHENDE WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>83</b>
4.1	Die Bereitschaft zum Wandel	84
4.2	Initiativen im Ausbildungsbereich	86
4.3	Wirtschaftspolitische Initiativen	86
4.4	Die Förderung der unternehmerischen Tugenden und Starthilfen für neu zu gründende Unternehmen	87
4.5	Ein neues Verständnis für den Informationsaustausch	88
4.6	Die Bedeutung der Effizienz der öffentlichen Verwaltungstätigkeiten	89
<b>KONTAKT</b>		<b>90</b>
<b>ANHANG</b>		<b>91</b>
<b>1.</b>	<b>DER NEUE MANAGEMENTANSATZ: DAS PROZESSORIENTIERTE KERNKOMPETENZ-MANAGEMENT</b>	<b>91</b>
1.1	Ableitung von Kernkompetenzen aus den vorhandenen oder zu entwickelnden Fähigkeiten	91
1.2	Kernprodukte definieren und Perspektiven des Marktzugangs prüfen	95
1.3	Das Erfinden von neuen Märkten	95
1.4	Durchdenken der Wertschöpfungskette und Definition der Ziele, Mittel und Verfahren	96
1.5	Das Unternehmen als lernendes und sich weiterentwickelndes System	98

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>SEITE</b>
Abb. 1: Die Wertschöpfungskette im Spannungsfeld zwischen Make und Outsourcing	63
Abb. 2: Übersicht über den Managementansatz des prozeßorientierten Kernkompetenz-Managements	92
Abb. 3: Systematische Bewertung des Soll-Wertkettenmodells bei der Faltschachtelherstellung	97

<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>SEITE</b>
Tab. 1: Fragen und Antworten/Handlungsanweisungen zum Marketing-Audit	34
Tab. 2: Die prozeßorientierte Aufsichtsratsstätigkeit unter Einsatz von multimedialen Diensten	47
Tab. 3: Anregungen zu einer multimedial gestalteten Unternehmensverfassung	52
Tab. 4: Die Bedeutung von Multimedia für die Wertaktivitäten verschiedener Branchen	55
Tab. 5: Handlungsanweisungen für Systemanbieter und spezialisierte Produzenten und Dienstleister	65
Tab. 6: Die Wirkungen der multimedialen Dienste auf verschiedene Erfolgsfaktoren des Unternehmens	69

### **FACHBÜCHER VON DR. ANDREAS WÜRGLER**

- Voraussetzungen und Möglichkeiten der Automation in der Aussenorganisation der Versicherungswirtschaft; Institut für Versicherungswirtschaft, St. Gallen
- Unternehmen im multimedialen Umfeld; Buchverlag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Frankfurt
- Mobile Business für Manager, Verlag Orell Füssli, Zürich, März 2004

„Die Geschichte lehrt dauernd, aber sie findet keine Schüler.“

Ingeborg Bachmann

## I. VORWORT

---

Nun hat sie uns also erreicht - die Finanz- und Wirtschaftskrise. Politiker bemühen sich krampfhaft um Lösungen. Am Wirtshaustisch wird darüber heftig diskutiert, gestritten und polemisiert. Auch mich macht die Entwicklung betroffen. Zwar habe ich für das 2. Semester 2008 schon lange mit einer Abschwächung des Wachstums oder gar einer Rezession gerechnet. Dies aber aus anderen Gründen. Der Wirtschaftszyklus sprach einfach dafür.

Den von mir betreuten Unternehmen hatte ich deshalb eindringlich geraten, zum Ende des ersten Semesters 2008 die Kriegskasse möglichst gut zu füllen, um danach durch Übernahmen das Portfolio abzurunden. Nun hat sich alles viel dramatischer als von mir erwartet entwickelt. Die grundsätzliche Stossrichtung meiner Prognosen stimmt zwar, doch Vieles erscheint unter einem ganz anderen Licht.

Ich befasse mich als Unternehmensberater und Zeitmanager seit Jahren vor allem mit der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen. Daneben verfüge ich über solide Kenntnisse im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Meine Kundschaft setzt sich aus verschiedenen Branchen zusammen. Wobei wohl als Ausfluss meines Wissens Unternehmen aus der Medien- und Telekomindustrie, der Informatik, der Finanzindustrie, dem Gesundheitswesen und dem Handel dominieren. Aber auch Unternehmen aus der Industrie zählen zu meinen Kunden. Die unbefangene Denkweise des Querdenkers wird offenbar geschätzt.

In den letzten Monaten habe ich mich demzufolge im Auftrag einiger Kunden mit dem Thema einer erfolgreichen Krisenbewältigung befaßt. Die entsprechenden Dispositive sind erarbeitet. Es geht nun darum, diese vor dem Hintergrund der eingetretenen Konstellation konsequent und zügig umzusetzen.

In Diskussionen mit Kunden und Freunden zu dem Thema wurde mir bewußt, daß ich meinen breiten beruflichen Erfahrungshintergrund bestens einbringen konnte. Meine Ausführungen stießen auf überaus großes Interesse. Ich wurde von mehreren Seiten ermuntert, eine Publikation zur aktuellen Krisenthematik zu verfassen. Das habe ich in der Folge getan. Ich möchte diese gemäss den sich abzeichnenden Entwicklungen laufend aktualisieren.

Meine bewusst stark persönlich geprägten Überlegungen zum Thema möchte allen interessierten Kreisen auf dem Internet zugänglich zu machen.

Andreas Würgler, im Dezember 2008

## II. EINLEITUNG

---

Heute rufen neoliberale Kräfte eindringlich nach staatlicher Unterstützung. So geschehen bei der schweizerischen UBS. Also diejenigen Kräfte, welche den Staat bis vor kurzem auf ein Rudiment zurückdrängen wollten. Es sind dieselben Akteure, welche in den letzten Jahren bestrebt waren, Bestehendes vor allem größer, komplexer und schneller zu machen. Neue Wege suchen, kritisches Hinterfragen, Innovationskraft – das war ihre Stärke nicht. Die angewandten Boussysteme müssen ja schließlich auf einem Fundament aus Erfahrungswerten beruhen und zahlenmäßig meßbar sein.

Es entstand im Laufe des letzten Jahrzehnts eine neue Wirtschaftselite – und dies nicht nur im Bereich der Finanzindustrie – welche den Erfolg nach den erzielten Boni definierte. Um dies zu rechtfertigen und zu begründen, argumentierte man recht abgehoben. Man stünde im globalen Wettbewerb für die besten Führungskräfte und da gelte es mit den amerikanischen Modellen mitzuziehen. Gerade so, als wenn sich alles nur über das bezogene Gehalt definieren würde. Zudem wurde damit argumentiert, daß man eine enorme Verantwortung tragen würde. Gerichtsfälle wie diejenige der Swissair zeigen uns aber, daß die Haftungsfrage nur bedingt als Argument für die Salärbestimmung dient. Gleiches sehen wir bei den US-Banken wie Lehman Brothers.

Dabei möchte ich mit Nachdruck darauf hinweisen, daß der Kreis der derartig Begünstigten im Verhältnis zum Gesamtpersonalbestand eines Unternehmens eher klein ist. So gesehen ist es falsch, über die gesamte Belegschaft eines Unternehmens den Stab zu brechen. Oft waren auch sie Leidtragende der sich schleichend entwickelnden elitären Konstellation. Manchem mag dabei impulsiv die biblische Geschichte mit dem Turm zu Babel in Erinnerung kommen. Es spricht Vieles dafür: die Wurzel des Problems der Finanzkrise liegt in den angewandten Incentive-Systemen. Hier wurden falsche Anreize vermittelt. Der finanzielle Erfolg konnte nur über mehr Umsätze, eine größere Komplexität und Verflochtenheit der Produkte erzielt werden. Mit Finanzprodukten, welche sich eng an die Güterströme und Immobilienbestände anlehnten konnte man nicht zu Spitzenenergebnissen gelangen.

Typisch für die vorhandene Denkweise sind in dem Zusammenhang die amerikanische Automobilindustrie und deren Lobby. Anstatt sich um innovative Konzepte im Zusammenhang mit der Antriebstechnik, dem Treibstoffverbrauch und den damit verursachten Emissionen zu kümmern hat man vor allem schnellere, größere und komfortablere Fahrzeuge gebaut. Um das Problem mit dem erkennbaren Engpaß Öl zu lösen, hat sich die entsprechende Lobby für den Irakkrieg stark gemacht. Die dort vorhandenen Erdölreserven sollten in den Griff genommen werden und dafür sorgen, daß vorhandene Konzepte weiter verfolgt werden konnten. Dies ohne jeden Weitblick. Die mit einem derartigen Krieg immer wieder verbundenen zivilen Opfer und das damit verbundene unermeßliche Leid der Menschen wurde ausgeblendet. Neoliberalismus pur.

In Gesprächen mit Exponenten des neoliberalen Denkens ist mir aufgefallen wie man es meidet, in Gesamtzusammenhängen des Ökosystems zu denken. Bei diesen oft hoch intelligenten Menschen dreht sich alles um den kurzfristigen, schnellen Erfolg und vor allem die geeigneten Mittel und Strategien, um diesen möglichst verlässlich erreichen zu können. Dabei bedient man sich recht unverfroren der Politik und der Medien. Das Sanfte ist selten Sache dieser Kategorie von Menschen.

In der Zeit nach der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise brauchen wir das sanfte Element mehr denn je, um wieder auf einen soliden, die ökologischen und menschlichen Ressourcen schonendes Wachstum zurückfinden zu können. Hier kann uns der zielge-

richtete, schonende Einsatz neuer Technologien eine wichtige Hilfe bieten. Wobei – darauf möchte ich mich Nachdruck hinweisen – auch bezüglich des Einsatzes von Technologien braucht es gewisse Regulierungen.

Um einen Aspekt führt kein Weg herum: die Bewältigung der derzeitigen Krise erfordert innovative Geschäftsmodelle. Dies sowohl für den Finanzsektor wie auch für die Realwirtschaft. Mit einer maßvollen Regulierung der Finanzmärkte ist es ebensowenig getan wie mit einer moderaten Anpassung der Geschäftsmodelle in der Realwirtschaft. Wir müssen uns ganz grundsätzlich darauf besinnen, wie die Geschäftsmodelle im Bereich der Dienste und Produkte unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten auszusehen haben. Dies indem man die relevanten Einflussfaktoren wie bestehende Technologien in die Betrachtungen mit einbezieht.

Eines erscheint unumstösslich. Die tragenden Geschäftsmodelle der Zukunft unterscheiden sich von den bestehenden. Im Finanzbereich müssen sich die Produkte wieder enger mit den realen Gütern verbinden. In der Industrie geht die Zeit der Konzepte mit einem masslosen Ressourcenverschleiß zu Ende. Wir müssen nach Geschäftsmodellen suchen, welche nicht nach einer Maximierung in allen Belangen streben. Wir müssen wieder Wege hin zu einer sanften Harmonie mit den Ressourcen suchen. Dies betrifft praktisch alle Bereiche. Die Mitarbeiter bezüglich der Lohnschere, die Führungssysteme bezüglich der totalen Transparenz der abgewickelten Prozesse, den Einsatz der verfügbaren Technologien.

Noch kurz einige ergänzende Zeilen zu meiner Person. Nach einer kaufmännischen Berufslehre habe ich auf dem zweiten Bildungsweg ein betriebswirtschaftliches Studium an der Uni St. Gallen absolviert. Nach meiner Dissertation mit dem Thema „Voraussetzungen und Möglichkeiten der Automation in der Versicherungswirtschaft“ habe ich mich den Herausforderungen des strategischen Managements und Zeitmanagementfunktionen auf Geschäftsleitungsebene zugewandt. Ich entwickelte Geschäftsmodelle unter besonderer Berücksichtigung der Möglichkeiten der ICT und setzte diese um. Einmal habe ich sogar ein Großprojekt mit der Zielsetzung begleitet, mittels makroökonomischer Modelle die Entwicklungstendenzen von Aktien, Obligationen und Immobilien prognostizieren zu können. Auf die diesbezüglichen Ergebnisse komme ich später noch zu sprechen.

Ich bin von meiner Denkstruktur her strategisch orientiert. Das mag mit ein Grund sein, dass ich vor allem mit erfolgreichen Unternehmen zusammenarbeite. Mit einer Reihe von Kunden habe ich mich über die Jahre geradezu verbündet. Ich habe mich zwischenzeitlich ebenfalls mit Sanierungen versucht und gar Liquidationen von Unternehmen begleitet. Die dabei gewonnenen Lerneffekte waren für mich wertvoll. Ich möchte sie nicht missen. Ich musste aber feststellen, daß es hier eine Methodik anzuwenden gilt, welche mir weniger behagt. So habe ich mich nach einigen Versuchen wieder auf mein angestammtes Geschäft zur Entwicklung und Umsetzung von zukunftsorientierten Geschäftsmodellen zurückbesonnen.

Das Internet hat sich - wie von mir 1996 in der 12teiligen Artikelserie der FAZ vorausgesagt - auf breiter Basis durchgesetzt. Meine Warnung, daß der sich abzeichnende Herdentrieb bezüglich der Internet-Geschäftsmodelle fatal sein kann, hat sich leider in Form eines unvernünftigen Hype um die Jahrtausendwende bewahrheitet. Die verantwortlichen Analysten hatten sich in vielen Fällen offenbar zu wenig mit den Grundlagen des neuen Mediums befaßt um zu erkennen, daß hier neue Gesetze des Erfolges Gültigkeit haben.

Nun stehen wir wiederum am Beginn einer neuen Epoche. Die Finanzkrise hinterläßt ihre Spuren. Politik und Wirtschaft versuchen mit ihren Maßnahmen, den courant normal so schnell wie möglich wieder herzustellen. Dies ist fatal und birgt den Kern eines neuerlichen Zusammenbruchs. Dieser wird dannzumal noch dramatischer ausfallen. Es muß

zusammen mit den finanziellen Hilfestellungen für die Wirtschaftsakteure die klare Forderung verbunden werden, sich schnellstmöglich zeitgemäßer Geschäftsmodelle zu bedienen. Dies verbunden mit dem Anreiz, sich der Optionen der verfügbaren Technologien angemessen zu bedienen.

Das verantwortliche Management ist bisher bezüglich der verfügbaren Technologien zu oft der Devise des Bauern gefolgt. „Was er nicht kennt, das frißt er nicht.“ In den hochentwickelten Volkswirtschaften kann man es sich nicht mehr leisten, die aus den Technologien ausfließenden Perspektiven für neue Geschäftsmodelle nicht zu nutzen.

Unter Berücksichtigung der vorstehend geschilderten Ausgangslage möchte ich mit dieser Publikation folgende Ziele verfolgen:

- Konkretisieren der in dieser Einleitung aufgezeigten Gedankengänge und belegen anhand von Beispielen
- Aufzeigen, in welchen Bereichen der Geschäftsmodelle, des strategischen Managements, Führung und Organisation wir einen Wandel vollziehen sollten und wo wir wie bisher weiterfahren können
- Versuchen, den Entscheidern in Wirtschaft und Politik Hinweise darüber zu geben, in welchen Bereichen und Branchen neue Märkte entstehen und Arbeitsplätze geschaffen werden können
- Sichtbar machen, wie künftig Wettbewerbsüberlegenheit erobert wird und wie diese abgesichert werden kann.

### III. MANAGEMENT SUMMARY

---

Die **Ursachen der Finanzkrise 2007-2009** sind meines Erachtens die Folgenden:

- In den USA wurde lange eine Politik des billigen Geldes betrieben, was den Erwerb von Immobilien und Gütern förderte.
- Die US-Finanzindustrie kam ihrer Verantwortung nicht nach und hat Interessenten an Wohneigentum - welche sich dieses nicht leisten konnten - Finanzprodukte angeboten (Subprime-Krise). Gleiches trifft für die Verbraucherkredite im Verbund mit Kreditkarten zu.
- Diese Kredite wurden an Investoren verkauft, danach in komplex strukturierte Finanzprodukte eingebracht, die global vertrieben worden sind. Daraus entstand ein Gemisch aus werthaltigen Assets und Non-Valeurs.
- Bezüglich der Zusammensetzung dieser strukturierten Produkte haben die Verantwortlichen mangels geeigneter Führungsinstrumente die Übersicht total verloren.
- Zusätzliche Aspekte wie der Zusammenbruch des Interbankenverkehrs, die „programmierte“ Liquidation von auf Kredit gekauften Wertpapierbeständen beim Überschreiten entsprechender Limiten erwiesen sich als Verstärker.

Wertvolle **Erkenntnisse** lassen sich aus **Simulationen mit einem Modell der Finanzwirtschaft** gewinnen:

- Sind im Modell die Sachwerte eng mit den Finanzströmen verbunden und die Finanzprodukte einfach strukturiert, so verhält sich das Modell bei *Einbrüchen recht robust*. Die Gefahr des Zusammenbruchs ist gering. Es bedarf starker Schwankungen auf den Finanzmärkten, bis die eingetretenen Vermögensverluste auf die Realwirtschaft durchschlagen.
- Ist der *Anteil an derivaten und verbrieften strukturierten Produkten hoch*, dann wird das System *anfällig und reagiert überaus nervös*. Schwankungen von Werten, welche vorher fast problemlos absorbiert werden konnten, lösen kräftige Wellenbewegungen aus und beeinflussen auch die Nachbarmärkte erheblich. Selbst ohne die als Verstärker wirkenden psychologischen Effekte mitzuberücksichtigen, laufen wir schnell Gefahr, daß das Finanzsystem kollabiert.
- Steuert man das globale Finanzsystem im Modell bewußt an den Rand eines Kollapses, so laufen sehr schnelle und vor allem *enorme Vermögensvernichtungsprozesse* ab. Ein Teil dieser vernichteten Vermögen macht sich danach in fehlender Nachfrage in der Realwirtschaft bemerkbar.
- Läßt man die eingeleitete Konstellation *am Rande des Kollapses noch weiter laufen*, so treten bald *große Vermögensumschichtungen* auf. Die Zwangsverkäufe und Zwangsliquidationen werden von den Akteuren mit großer finanzieller Potenz und Liquidität aufgesogen.

- Läßt man nach einer längeren Laufzeit des Modells im kritischen Zustand durch die entsprechenden Eingaben die Finanzmärkte *wieder gesunden*, so startet es auf einer wesentlich *tieferen globalen Finanzsubstanz* - verbunden mit einem *geringeren Nachfrageniveau nach Gütern und Dienstleistungen*. Die Folge davon ist, daß die Akteure der Realwirtschaft – auf ihren Fixkosten sitzend, vorübergehend tieferen Zahlen schreiben.
- Gelingt es, mit den entsprechenden wirtschaftspolitischen Maßnahmen günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Übertreibungen der Wertberechtigungen nach unten möglichst schnell wieder korrigiert werden, so ist es möglich, daß *nach einer relativ kurzen Rezession der Wachstumspfad wieder erreicht wird*.
- Die *Nachfrage aus dem Unternehmenssektor bleibt aber für einige Zeit gedämpft*. Ein entsprechender Ausgleich der fehlenden Nachfrage durch die öffentlichen Haushalte ist an sich erwünscht. Die Art und Weise der Konjunkturförderungsprogramme ist aber absolut erfolgsentscheidend.

### **Der Stand der Realwirtschaft**

Die Schockwellen aus der Finanzindustrie werden das Konsumverhalten der privaten und öffentlichen Haushalte sowie insbesondere der Unternehmen erheblich beeinflussen.

Faktum ist, daß ein erheblicher Teil der potentiell verfügbaren Kaufkraft per 2008 verloren gegangen ist. Der normale private Konsument ist faktisch unter Umständen nur bedingt betroffen – er steht aber in der Einflusssphäre psychologischer Einwirkungen. Er wird dazu neigen, größere Anschaffungen zurückzustellen.

Die heutigen teils dramatischen Rückgänge beim Kauf von Neuwagen sind ein klares Indiz für die eingetretene Situation. Im Bereich der nicht zwingend erforderlichen Neuanschaffungen muß per 2009 mit Rückgängen von bis zu 30% gerechnet werden.

Die Budgetierung der Unternehmen per 2008 ist von den derzeitigen Rahmenbedingungen stark geprägt. Drastische Sparmaßnahmen bei den Werbeaufwendungen, den Reise- und Aufenthaltskosten, geplanten Informatikprojekten usw. sind die Folge. Die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen wird hier ebenfalls stark rückläufig.

Der Staat läuft nach derzeitigem Wissensstand die Gefahr, auf seinen Unterstützungsmaßnahmen für die Finanzindustrie Verluste von bis zu 50% hinnehmen zu müssen. Dieses Damoklesschwert schwebt die nächsten Jahre bedrohlich über den Köpfen der staatlichen Institutionen.

Es ist daher offensichtlich: nur mit griffigen und vor allem kräftigen Gegenmaßnahmen des Staates läßt sich eine tiefe Rezession per 2009 vermeiden.

### **Eingeleitete Maßnahmen von Staat und Zentralbanken**

Seit Dezember 2007 sind staatliche Instanzen aktiv bemüht, den entstandenen Schwellenbrand der Finanzkrise einzudämmen.

Die schnelle Reaktion und Bereitschaft der Politik, mit entsprechenden Hilfspaketen einem Zusammenbruch der globalen Finanzsysteme zu verhindern ist positiv zu werten. Die gewählte Stossrichtung ist richtig.

Vom Grundsatz her gibt es bezüglich der Unterstützungs- oder Stabilisierungsmöglichkeiten für die Finanzindustrie die Möglichkeiten einer staatlichen Beteiligung an Unternehmen oder den Weg von staatlichen Bürgschaften, Krediten oder die Übernahme von Risikopositionen usw. Der Weg der EU, die Hilfeleistungen eng mit klar definierten Auflagen an die Bittsteller zu verknüpfen ist zu bevorzugen – wenn nicht gar dringend geboten.

Bei der Schweizerischen Nationalbank wird sich auf Ende des Geschäftsjahres die heikle Frage zu stellen haben, wie der Transfer der Problemkredite der UBS im Umfang von Fr. 62 Mrd. zu bewerten ist.

Den Finanzinstituten, welche die staatliche Hilfe beanspruchen, sollte der Anreiz vermittelt werden, durch geeignete Anpassungen der Führungssysteme und gute finanzielle Ergebnisse schnell wieder aus der staatlichen Obhut entlassen zu werden.

### ***Mögliche Szenarien der Entwicklung***

Wir haben eine Reihe möglicher Szenarien analysiert. Die markantesten sind dabei:

- A) Die Finanzmärkte fangen sich – die Realwirtschaft erholt sich nach einer kräftigen Rezession 2009 langsam (WS 80%)
- B) Die Finanzmärkte fangen sich – die Realwirtschaft erholt sich nach einer milden Rezession 2009 schnell wieder (WS 15%)
- C) Die Finanzmärkte erholen sich bis Ende 2009 kaum mehr – die Realwirtschaft schlittert in eine tiefe Rezession und verharrt dort bis Ende 2010 (WS 5%)

Wir gehen davon aus, daß Szenario A mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% eintreten wird. Eine nur milde Rezession erscheint uns wenig wahrscheinlich – ebenso eine sehr schwere, dauernde Krise der gesamten Weltwirtschaft. Dafür sind die Reaktionsweisen der Staaten und deren Notenbanken zu zielkonform und zu gut abgestimmt.

### ***Verschiedene Ausgangslagen für Neustart***

Wer nun davon ausgeht, daß man nach dem konjunkturellen Einbruch einfach wieder starten könne wie bisher, dürfte sich täuschen. Zu tief sind nämlich die erlittenen Wunden, um die Geschäfte auf bisheriger Grundlage einfach wieder so hochfahren zu können.

Die Ausgangslage in den einzelnen Weltregionen ist sehr verschieden. Es gibt Regionen und Branchen, wo die Fundamente der Vor-Krisenära noch tragend sind – andere werden jedoch für eine positive Wirtschaftsentwicklung neuer struktureller Fundamente bedürfen.

Gute Praxisbeispiele dazu sind die Finanz- und die Automobilindustrie. Die Finanzindustrie wird gezwungen sein, bezüglich ihrer Produkte wieder näher an die Güterströme heranzurücken und die entsprechende Transparenz zu schaffen. Dies bedeutet neben den entsprechenden Führungssystemen immer auch wieder organisatorischen Überblick. Es bedarf entsprechender Regulierungen, welche sicherstellen, daß man künftig mit den Produkten nicht mehr allzusehr von der Realwirtschaft abhebt.

In der Automobilindustrie ist das Zeitalter des immer Größer, Schneller, Komfortabler usw. endgültig vorbei. Es braucht hier eine Neubesinnung auf den eigentlichen Zweck

der Fahrzeuge. Sie nämlich möglichst umweltschonend, energiesparend und komfortabel von einem Punkt A zu einem Punkt B zu bewegen.

Aber auch die jeweiligen Wirtschaftsregionen werden eine neue Ausgangslage für den wirtschaftlichen Restart nach der Krise vorfinden. Währenddem sich für die Wirtschaftsregionen Asien und Ozeanien, Lateinamerika, Afrika und den Nahen Osten kein eigentliches unternehmerisches Reengineering aufdrängt, sieht dies für Europa, Nordamerika und Japan anders auf.

Ganz anders präsentiert sich die Situation in den hochentwickelten Volkswirtschaften Europas, der USA und Japans. Neben dem Niveau der Lohn- und Nebenkosten befindet man sich in einem gesellschaftlichen Umfeld mit Versorgungsbetrieben im Bereich Soziales und Gesundheit, welche uns praktisch dazu zwingen, weiterhin ein entsprechendes Wirtschaftswachstum zu generieren.

### ***Aus der Krise erwachsende Chancen nutzen***

Die meisten der heute angewandten Geschäftsmodelle in der Finanzindustrie sowie in der Realwirtschaft sind historisch gewachsen und tragen den Perspektiven der Technologien gemäß dem State of the Art nur bedingt Rechnung. Es finden sich strukturelle Konstellationen, welche die Vermittlung von Kapital unter Berücksichtigung der heute mit ICT zu schaffenden Transparenz bezüglich Nachfrage und Angebot nur schwer erklären lassen. So lassen sich z.B. mittels Finanzportalen eine Reihe von Bankgeschäften bedeutend effektiver abwickeln.

Auch bei den Akteuren in der Realwirtschaft schwingen die Traditionen oft verhängnisvoll mit und verhindern es, die vorhandenen Potentiale entsprechend auszuschöpfen. Wir brauchen insbesondere in den hochentwickelten Ländern neue Geschäftsmodelle als Wachstumstreiber.

Die begangenen Versäumnisse bezüglich der Optimierung der vorhandenen Geschäftsmodelle werden es verschiedenen Branchen schwer machen, sich entsprechend schnell von den erlittenen Einbrüchen als Folge von der Finanzkrise zu erholen. Dazu gehören die Medienindustrie, die Automobilindustrie mit ihren Zulieferbetrieben, Informatik- und Telekommunikationsunternehmen, Logistikunternehmen, Groß- und Einzelhandel und die Services der öffentlichen Hand.

Sie alle werden sich unter Berücksichtigung der über Jahre gedämpften Nachfrage bemühen müssen, ihre Services und Produkte möglichst kundenorientiert und vor allem effizient erstellen zu können.

Die von der Finanzkrise auf die Realwirtschaft ausfließenden Schockwellen stellen einen idealen Zeitpunkt dar, um schon längst überfällige Korrekturen am Geschäftsmodell anzubringen. In vielen Fällen wird das eine Abrundung der Angebotspaletten, neue Services, mehr Kundennähe usw. bedeuten.

Das **Marketing** bedient sich immer mehr und konsequenter multimedialer Services. So lassen sich bestehende Produkte durch die geschickte Kombination multimedialer Beratungs- und Betreuungssysteme rund um die Uhr nutzen und damit wertschöpfungsintensiver gestalten. Es wird ein neuer Mehrwert geschaffen. Im Distributionsbereich lassen sich neue Kombinationen aus elektronischem Katalog, personalisierten Katalogen und Druckschriften, Mustershops zur realen Besichtigung der Ware in Kombination mit Multimedia-Kiosken usw. realisieren.

Im Bereich der **Führung und Organisation** ergeben sich in verschiedener Hinsicht neue Anforderungen und Perspektiven.

- Prozeßorientierte Führungssysteme lassen sich konsequent auf allen Prozeß- und Führungsebenen unter Einschluß der Aufsichtsorgane umsetzen.
- In und mit den multimedialen Führungssystemen lassen sich die erforderlichen Anweisungen sachlich umfassend und erschöpfend an die zuständigen Stellen kommunizieren.
- Die Entscheidungen erfolgen vor dem Hintergrund einer umfassenden Informationstransparenz sachlicher. Die Hierarchien werden von der Grundtendenz her flacher.

Die Glieder der **Wertschöpfungskette** können neu verknüpft werden. Bisher gut honorierte Kommunikationsfunktionen werden wertlos, andere schrumpfen in einem so beängstigenden Ausmaß, daß nur mit drastischen Kostensenkungen geantwortet werden kann.

Der Spielraum für **Effizienz- und Qualitätssteigerungen** ist im Zusammenhang mit den Diensten groß. Die **optimale Größe** einzelner Unternehmenseinheiten gerät vermehrt in den Fokus der wirtschaftlichen Betrachtung. Die durch die multimedialen Dienste neu geschaffene Transparenz ermöglicht es relativ kleinen unternehmerischen Einheiten erfolgreich in Geschäfte einzusteigen, die bisher der erforderlichen Infrastruktur wegen fast ausschließlich größeren Gebilden mit einem entsprechenden Infrastrukturmilieu vorbehalten waren.

Die weitergehenden Möglichkeiten der interaktiven Technologien **erfordern vom Management:**

- eine vorurteilslose globale Sicht- und Denkweise,
- ein prozeßorientierte Denken und Handeln,
- den Aufbau von herausragenden Fähigkeiten und damit die Konzentration auf Kernkompetenzen,
- das zunehmende Bewußtsein im Unternehmen für den Stellenwert des Wissensmanagements sowie dem Unternehmen als lernendes System ganz generell.

### **Die wirtschaftspolitischen Konsequenzen**

Die multimedialen Dienste können in der Nach-Krisen-Ära ein Instrument darstellen, um die von Europa während Jahrhunderten eingenommene und in den letzten Jahrzehnten verlorene Führungsposition in kultureller, sozialer und technologischer Hinsicht zurückzugewinnen. Abhängen wird dies von

- der Bereitschaft zum Wandel generell,
- den vorhandenen wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen,
- der Initiative und Bereitschaft zur Schaffung eines zeitgemäßen Ausbildungssystems,
- den unternehmerischen Tugenden
- und genügend Starthilfen für neu zu gründende Unternehmen.

## 1. WAS IST GESCHEHEN?

---

### 1.1 Die Auslöser der Krise

Hier lehne ich mich an die Ausführungen von Wikipedia an, mit denen ich mich in weiten Teilen gut identifizieren kann. Die Finanzkrise 2007-2009 ist eine Banken- und Finanzkrise, die im Frühsommer 2007 mit der US-Immobilienkrise (auch Subprimekrise) begann. Diese Krise äußerte sich weltweit in einer Reihe von erlittenen Verlusten und Insolvenzen bei Unternehmen der Finanzbranche. Diese wurde wesentlich beeinflusst durch stagnierende oder fallende Immobilienpreise in den USA, die sich nach einer langen Preissteigerungsphase zu einer Immobilienblase entwickelt hatten. Gleichzeitig konnten immer mehr Kreditnehmer ihre Kreditraten nicht mehr bedienen, teils wegen steigender Zinsen, teils wegen fehlender Einkommen. Zunächst waren von diesen Problemen im US-Immobilienbereich in erster Linie Subprime-Kredite betroffen, die überwiegend an Kreditnehmer mit geringer Bonität vergeben wurden.

#### *Niedrige Zinssätze*

Der Krise ging weltweit ein längerer Zeitraum vergleichsweise niedriger realer und nominaler Zinssätze voraus. Hinzu kamen weltweit reichliche Ersparnisse, was sich in einer weltweiten Suche nach Rendite auf den Finanzmärkten und einer Unterschätzung der mit Krediten verbundenen Risiken niederschlug. Im Juni 2003 wurde die Federal Funds Rate auf 1 % abgesenkt, um die amerikanische Konjunktur zu stimulieren. Dazu kommt, daß das Außenhandelsdefizit der USA durch Kapital finanziert wurde, das auf dem US-Kapitalmarkt angelegt wurde, was die Zinssätze in den USA niedrig hielt. So legte China seine Erlöse aus seinem Exportüberschuß in den USA in Staatspapieren an, was die Effektivverzinsung von Staatspapieren drückte. Ein Anlagenotstand in Form von „relativ spärlicher werdenden Realinvestitionen“ trieb ebenfalls die Kurse nach oben und die Effektivverzinsung nach unten.

Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) stellt in ihrem Jahresbericht vom Juni 2008 fest, daß die Zentralbanken in den fortgeschrittenen Ländern angesichts ungewöhnlich niedriger Inflationsraten sehr lange die Leitzinsen niedrig hielten. Diese Politik niedriger Zinsen wurde in den USA auch damit begründet, daß eine Deflation die inzwischen hoch verschuldeten Haushalte und Unternehmen stark belasten würde.

Die niedrigen Zinsen hätten nicht zu einer Abwertung der Währungen dieser fortgeschrittenen Länder geführt, weil die „aufstrebenden Volkswirtschaften“ gegen eine Aufwertung ihrer Währungen intervenierten. China kaufte 2007 460 Mrd. Dollar. Die Währungsreserven Chinas und des Industriestaats Japan, der eine vergleichbare Strategie verfolgte, stiegen somit auf jeweils mindestens 1 Bio. US-Dollar. Um seinen Export zu fördern, hält Japan den Leitzins seit Jahren sehr niedrig, was den Kurs der japanische Währung niedrig hält. Investoren nutzen dies, um in Japan billige Kredite aufzunehmen und damit in anderen Wirtschaftsräumen Vermögenswerte aufzukaufen. Insgesamt hat dies zusammen mit Finanzmarktinnovationen zu den hohen Vermögenspreisen geführt.

Hohen Vermögenspreisen entspricht eine niedrige Effektivverzinsung, die langfristigen Zinssätze blieben niedrig. Als Mitte 2004 die US-Konjunktur so gefestigt war, daß die US-Zentralbank daran ging, den Leitzins anzuheben, führte dies aus diesen Gründen nicht, wie beabsichtigt, auch zu einem Anstieg der langfristigen Zinssätze, so daß sich die Immobilienhausse fortsetzte.

#### *Ausweitung der Kreditvergabe*

Wegen des niedrigen Zinsniveaus konnten sich untere Einkommensschichten ein Eigenheim leisten. Ermutigt durch die Politik vergaben US-Banken Kredite mit variablem Zinssatz an Schuldner mit mäßiger Bonität. Wegen des niedrigen Zinsniveaus waren die Raten zunächst niedrig. Das Risiko einer Zinserhöhung lag bei den Schuldnern, denen dies häufig nicht bewußt war.

Wegen der steigenden Nachfrage stiegen die Preise von Immobilien und somit deren Wert als Kreditsicherheiten. Die Banken nutzten diese Entwicklung, um den Schuldnern Zusatzkredite zu verkaufen. Darüber hinaus wurden Kredite an Kunden mit schlechter Bonität vergeben. Bei stetig steigenden Immobilienpreisen kann im Falle einer Zahlungsunfähigkeit die Immobilie zu einem höheren Marktwert verkauft werden. Die Banken waren bei steigenden Preisen abgesichert und Schuldner glaubten daran, im Notfall ihr Haus mit Gewinn weiterverkaufen zu können. Einige Banken spezialisierten sich auf zweitklassige Hypothekenkredite (Subprime Loans).

#### *Leitzinsen der Zentralbanken*

Die Immobilienhausse führte so zu einer Belebung der Bauindustrie und der Konsumnachfrage.

Um das notwendige Kapital für immer neue Kredite zu beschaffen, wurden Kreditforderungen in großem Stil verbrieft, von einer Ratingagentur bewertet und an andere Banken und Investoren zu einem dem Rating entsprechenden Preis weiterverkauft. Für die Bank hat der Weiterverkauf eines verbrieften Kredits den Vorteil, daß sie für diesen Kredit keine Mindestreserve mehr halten muß. Freilich muß die Bank, welche den verbrieften Kredit kauft, die international übliche Mindestreserve von 8 % vorhalten. Da jetzt aber solche Kredite in die ganze Welt verkauft wurden, standen die Reserven der Welt für Kredite an den US-Immobilienmarkt zur Verfügung. Dies ermöglichte eine gewaltige Ausweitung des Kreditvolumens an den US-Immobilienmarkt. Dazu kommt, daß Nicht-Banken wie Hedgefonds oder Zweckgesellschaften (SIVs) gar keiner Mindestreservepflicht unterliegen, wenn sie diese Papiere kaufen.

Die wirtschaftliche Abschwächung in den USA etwa ab 2005 und der spätere Anstieg des US-Leitzinses auf bis zu 5,25 % im Juni 2006 löste eine Kettenreaktion aus. Einkommensschwache Schuldner konnten die gestiegenen Raten für ihre variabel verzinslichen Kredite nicht mehr bezahlen und mußten ihr Haus verkaufen. Wegen der zunehmenden Immobilienverkäufe brachen die Häuserpreise – Höhepunkt war Juli 2006 – ein, und durch den fallenden Wert der Immobilien hatten die Banken und Investoren zunehmend ungesicherte Kreditforderungen. Die Zahlungsunfähigkeit von Schuldnern bescherte den Banken und den Investoren (Hedgefonds, SIVs) nun Verluste.

#### *Zahlungsausfälle*

Im Frühjahr 2007 erreichten in den Vereinigten Staaten die Zahlungsausfälle auf Subprime-Kredite den höchsten Stand der letzten Jahre, verursacht durch kontinuierliche Zinserhöhungen bei gleichzeitig stetigem Verfall der dortigen Immobilienpreise. Einige Immobilienfonds, die in strukturierten Finanzprodukten investiert hatten, setzten die Annahme von Fondsanteilen aus, weil sie sonst in finanzielle Schwierigkeiten geraten wären. Im Juni 2007 teilte Bear Stearns den Kunden zweier seiner Hedgefonds mit, daß die Einlagen, die Ende 2006 noch mit 1,5 Mrd. US-Dollar bewertet worden waren, jetzt fast nichts mehr Wert waren. Dutzende Baufinanzierer, die sich gerade auf diese Kredite spezialisiert hatten, mußten Gläubigerschutz beantragen. Weiterreichende Auswirkungen ergaben sich dadurch, daß die Subprime-Kredite über strukturierte Anlageformen im Kapitalmarkt refinanziert wurden.

Die Hauskredite, d. h. die Rückzahlungs- und Zinszahlungsansprüche gegen die Schuldner, wurden als Wertpapier verbrieft und als forderungsbesichertes Wertpapier verkauft. Aufkäufer waren vielfach Fonds, Versicherungen und andere Banken oder Zweckgesellschaften. Letztere unterliegen nicht den Pflichten zur Reservehaltung der Banken, wie sie etwa in den Abkommen Basel I und Basel II international festgelegt sind. Diese Zweckgesellschaften kauften die vergleichsweise hoch verzinslichen strukturierten Wertpapiere, indem sie vergleichsweise niedrig verzinsliche kurz laufende Kredite (Commercial Papers) aufnahmen. Eine längerfristige Geldanlage wurde also durch laufend neu aufzunehmende kurzfristige Kredite refinanziert, es fand eine Fristentransformation statt. Die Kreditgeber waren allerdings nur dann bereit, diesen Zweckgesellschaften kurzfristige Kredite zu geben, wenn die Zweckgesellschaften von Ratingagenturen eine gute Kreditwürdigkeit bescheinigt bekamen. Diese Kreditwürdigkeit mußte von den Banken, die hinter den Zweckgesellschaften standen, garantiert werden.

Die außerbilanziellen Geschäfte wurden von der Bankenaufsicht genehmigt. Grundsätzlich müssen Banken für alle ihre Geschäfte Eigenkapital vorhalten. Unter den Fonds waren nicht nur risikobereite Hedgefonds, sondern auch eher konservative Investmentfonds vertreten. Da aber insbesondere Hedgefonds stark in die stärker risikobehafteten Wertpapiertranchen investierten, kam es bei diesen zu erheblichen Verlusten, die teilweise zur Schließung und Abwicklung der Hedgefonds führten. Aber auch Investmentbanken selbst waren betroffen.

#### *Vertrauenskrise des Interbankenmarktes*

Die Schließung von Hedgefonds und die Verluste bei den Investmentbanken führten zu einer Abnahme der Risikobereitschaft privater und institutioneller Anleger. Diese zogen darauf hin in kurzer Zeit erhebliche Beträge aus dem Kapitalmarkt ab oder hielten sich mit neuen Investitionen in risikoreiche Anlagen zurück. Die abnehmende Risikobereitschaft der Investoren brachte die Refinanzierung der von Banken gesponserten Conduits und Structured Investment Vehicles durch Asset-backed Commercial Papers (ABCP) zum Stillstand. Investoren waren aus Unsicherheit über die, den Investmentvehikeln zugrunde liegenden, Vermögensgegenstände nicht mehr bereit, ABCP jedweder Art zu kaufen. Dies führte dazu, daß Banken, welche meist zu 100 % diese Investmentvehikel sponserten, diese auslaufenden kurzfristigen Kredite nicht mehr durch neue ersetzen konnten und daher ersatzweise eigene Liquidität bereitstellen mußten.

Daraufhin waren Banken auch untereinander nicht mehr bereit, die vorher im großen Maße ausgereichten Liquiditätslinien an andere Banken zu verlängern oder neu auszureichen. Der so durch die Krise ausgelöste hohe Liquiditätsbedarf spiegelte sich am Geldmarkt durch einen Anstieg der Geldmarktzinsen wider. Am 9. August 2007 – dieser Tag gilt inzwischen als der Beginn der eigentlichen Finanzkrise – stiegen die Aufschläge

für Interbankkredite im Vergleich zum Zentralbankleitzins weltweit, vor allem in den USA, sprunghaft an.

Die Subprimekrise gilt als Auslöser der anhaltenden weltweiten Finanzkrise. Im September 2008 ging der Internationale Währungsfonds von Verlusten für das Finanzsystem von insgesamt schätzungsweise 1,3 Billionen US-Dollar aus. Alles zusammen hat eine fatale Kettenreaktion im Finanzsystem ausgelöst. Es ist deutlich geworden, daß die Finanzindustrie in struktureller Hinsicht falsch aufgestellt ist.

Die Aufsichtsorgane sind viel zu weit vom Geschäft weg und verstehen dieses in vielen Fällen der vorhandenen Komplexitäten wegen nicht mehr. Oft ist man bereits mit dem Lesen der Bilanzen hoffnungslos überfordert. Vor Jahren hat ein Richter in der Schweiz den Test aufs Exempel gemacht. Er ließ die Verwaltungsräte einer in Konkurs gegangenen Regionalbank eine Bilanz lesen und bat um gewisse Interpretationen. Das Ergebnis viel ernüchternd, um nicht zu sagen niederschmetternd aus.

Das Management der Finanzindustrie ist ebenfalls in vielerlei Hinsicht von den herrschenden Komplexitäten überfordert. Man versteht die neuen Produkte nicht mehr, man ist bezüglich der Globalisierung überfordert, man kennt die internationalen Märkte zu wenig, man ist mit den Möglichkeiten der Informatik nur bedingt vertraut. Zudem steht man in einem Interessenkonflikt bezüglich der finanziellen Anreizsysteme. Daß sich der amerikanische Immobilienmarkt in einer kritischen Konstellation befindet, das ist seit über drei Jahren hinlänglich bekannt. Darauf wurde in einschlägigen Publikationen immer wieder hingewiesen. Da jedoch die daraus abgeleiteten Finanzprodukte in immer mehr strukturierten Produkten eingebunden wurden, scheute man sich davor, die mit einer Abstinenz verbundenen Umsatz und Ertragseinbrüche in Kauf zu nehmen. In der Tat ein heikler Schritt für ein börsenkotiertes Unternehmen, dem auf Quartalsende von einer Heerschar von Analysten genau auf die Finger geschaut wird. Und zudem natürlich auch deshalb, weil ein derartiger Schritt mit empfindlichen persönlichen Einkommensverlusten verbunden ist.

## **1.2 Erkenntnisse zum Stand in der Finanzindustrie anhand von Simulationen mit einem EDV-gestützten Modell**

Um ein Bild über den heutigen Stand der Finanzindustrie Stand Dezember 2008 zu geben, möchte ich kurz auf mein seinerzeitiges Bestreben zurückkommen, mittels eines Modells und unter Zuhilfenahme einer relationalen Datenbank die Entwicklungen in den Bereichen Aktien, Obligationen (Renten) und Immobilien voraussagen zu können.

Das Modell enthielt die relevanten Einflußfaktoren mit den entsprechenden Verknüpfungen und Gewichtungen aus den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Gesellschaft und kann als äußerst professionell bezeichnet werden. Das Datenmaterial wurde aus den PROGNO Reports für die letzten 25 Jahre eingespielen. Das eingesetzte Expertenteam arbeitete sehr kompetent und motiviert.

Um es vorweg zu nehmen. Eine verlässliche Prognose der künftigen Entwicklung der drei Finanzmärkte gelang uns nicht. Zu Komplex erwiesen sich die Einflußfaktoren und vor allem deren Interdependenzen. Was wir aber aus den Simulationen ableiten konnten, das waren Risikocluster, welche es zu beachten gilt. Zudem konnten wir feststellen, daß auf ganz lange Sicht (mehrere Jahrzehnte) die Anlage in Aktien besser dastand als diejenige in die Obligationen. Bei den Immobilien stießen wir auf Probleme im Zusammenhang mit den Unterhaltskosten. Für eine generelle Beurteilung hat sich zudem das Prob-

lem der Lage einer Immobilie für eine generelle Beurteilung als schwer unüberwindbares Hindernis erwiesen.

Wir haben mit dem Modell tagelang Simulationen durchgeführt und die Ergebnisse dokumentiert. Dabei konnten wir die folgenden Schlußfolgerungen ableiten:

- Falls die Finanzprodukte eng mit den realen Sachwerten verbunden sind ist das Finanzsystem unter Berücksichtigung der vorhandenen globalen Finanzmittel recht stabil. Starke Einbrüche bei einem der geprüften Investitionskategorien konnten vom Gesamtsystem gut bewältigt werden.
- Für ein kräftiges Überschwappen der Krise von einer Investitionskategorie auf eine andere braucht es unter diesen Rahmenbedingungen Einiges. Dies insbesondere dann, wenn die Politik entsprechend den heutigen Erkenntnissen der Wirtschaftspolitik ins System eingreift.
- Es gibt aber unter der Prämisse einer engen Verknüpfung zwischen Finanzprodukt und Sachwert bei Einbrüchen einen kritischen Bereich, bei dem das Modell überdurchschnittlich zu reagieren pflegt und die übrigen Investitionskategorien in Mitleidenschaft zieht. Auch hier das bekannte Phänomen „wenn das Faß überläuft“.
- Anders sieht die Konstellation dann aus, wenn in den Finanzmärkten der Anteil der Derivate und strukturierten Produkte (Verbriefungen) groß ist. Dann wird das System sehr anfällig und reagiert überaus nervös. Schwankungen von Werten, welche vorher fast problemlos absorbiert werden konnten, lösen plötzlich kräftige Wellenbewegungen aus und beeinflussen auch die Nachbarmärkte stark. Selbst ohne die als Verstärker wirkenden psychologischen Effekte mitzuberücksichtigen laufen wir hier schnell Gefahr, daß das Finanzsystem kollabiert.

Für unsere Überlegungen von besonderer Relevanz sind die folgenden Reaktionsweisen des Modells:

- Steuert man das globale Finanzsystem bewußt an den Rand eines Zusammenbruchs, so laufen schnelle und vor allem enorme Vermögensvernichtungsprozesse ab. Ein Teil dieser vernichteten Vermögen macht sich danach in fehlender Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen bemerkbar.
- Läßt man die eingeleitete Konstellation am Rande des Kollapses noch weiter laufen, so treten bald große Vermögensumschichtungen statt. Die Zwangsverkäufe und Zwangsliquidationen werden von den Akteuren mit großer finanzieller Potenz und Liquidität aufgesogen.
- Läßt man nach einer längeren Laufzeit des Modells im kritischen Zustand durch die entsprechenden Eingaben die Finanzmärkte wieder gesunden, so startet man auf einer bedeutend tieferen globalen Finanzsubstanz - verbunden mit einem geringeren Nachfrageniveau nach Gütern und Dienstleistungen. Die Folge davon ist, daß die Akteure der Realwirtschaft – auf ihren Fixkosten sitzend, vorübergehend tiefrote Zahlen schreiben. Der erforderliche Anpassungsprozeß läßt sich so schnell nicht realisieren.
- Schnelle Betriebsschließungen können ein probates Mittel darstellen, die Fixkosten möglichst schnell anzupassen. Sie sind dann aber mit einem erheblichen Verlust an unternehmerischer Substanz und an Arbeitsplätzen verbunden. Je nach vorliegender Ausgangslage ist es besser, mit einer Kompromißlösung auf den künftigen Anstieg der Nachfrage zu warten.

- Gelingt es, mit den entsprechenden wirtschaftspolitischen Maßnahmen günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Übertreibungen der Wertberechtigungen nach unten möglichst schnell wieder korrigiert werden, so ist es möglich, daß nach einer relativ kurzen Rezession der Wachstumspfad wieder erreicht wird.
- Je nach den erfolgten Vermögensumverteilungen, dem Stand der Arbeitslosigkeit usw. bleibt aber nach einem sehr starken Absturz – und als solcher ist die heutige Konstellation zu bezeichnen – über mehrere Jahre etwas Sand im Getriebe der wirtschaftlichen Entwicklung.
- Es gibt bei diesen drastischen Entwicklungen einige klare Gewinner und viele Verlierer. Wer die Entwicklung rechtzeitig antizipiert und sich die entsprechenden Liquiditätsreserven in einem sicheren Hafen bereithält wird zum großen Gewinner. Wer vor dem Einbruch das Geschäft wie üblich betrieben hat, wird zu den vielen Verlierern zählen.

Bezugnehmend auf die Modellbetrachtungen ist es schwierig zu ermessen, wie tief wir heute in diesem Prozeß der Vermögensvernichtung hineingeraten sind. Wie weitgehend bereits Umverteilungen von Vermögenssubstanz stattgefunden hat und vor allem auch, wie schnell und kräftig ein Neustart auf der Nachfrageseite erfolgen kann. Ich schätze, daß wir uns derzeit in der Phase vor kräftigen Umverteilungsprozessen der vorhandenen Vermögenssubstanz befinden. Gelingt es mit griffigen Lösungen die Situation an den Finanzmärkten zu konsolidieren, so werden wir diesbezüglich nicht allzuviel negative Auswirkungen verspüren.

Was die Finanzindustrie betrifft, so ist es offenbar wesentlich, daß der Anteil der derivativen und strukturierten Produkte in den Finanzmärkten ein gewisses Maß nicht überschreitet. Ich habe heute keinen Zugriff mehr auf das entsprechende Zahlenmaterial. Ich neige allerdings zur Vermutung, daß man im globalen System der Finanzmärkte derzeit einen zu großen Anteil an verbrieften Produkten hat.

Gemäß meiner Auffassung, sind die bisherigen Einbrüche an den Finanzmärkten noch nicht geeignet, das globale Finanzsystem auszuhebeln. Falls die Akteure in der Finanzindustrie und Politik vernunftgemäß handeln, so kommen wir noch einmal mit einem blauen Auge davon. Der Abschreibungsbedarf in der Finanzindustrie bleibt aber weiterhin groß und die Frage stellt sich, wie das Thema anlässlich der Jahresabschlüsse zu behandeln ist. Wendet man hier strenge Kriterien an, so wäre eine Reihe von bedeutenden Finanzinstituten bei einer restriktiven Auslegung der gesetzlichen Anforderungen gezwungen, die Bilanz zu deponieren. Der Staat wird daher in diesem Bereich auf globaler Ebene weiterhin gefordert sein.

### **1.3 Der Stand der Realwirtschaft**

Die Schockwellen aus der Finanzindustrie werden das Konsumverhalten der privaten und öffentlichen Haushalte sowie insbesondere der Unternehmen erheblich beeinflussen. Es ist nicht möglich, völlig unbeschadet aus dieser Konstellation herauszukommen. Wobei es auch hier Krisengewinner geben wird.

Faktum ist, daß per 2008 ein erheblicher Teil der potentiell vorhandenen Kaufkraft verloren gegangen ist. Der normale private Konsument ist in eventuell faktisch gar nicht so sehr betroffen – er steht aber im Einflußbereich psychologischer Einflüsse. Er wird daher dazu neigen, größere Anschaffungen zurückzustellen. Die heutigen teils dramatischen Rückgänge beim Kauf von Neuwagen sind ein klares Indiz für die eingetretene Situation.

Im Bereich der nicht zwingend erforderlichen Neuanschaffungen muß per 2009 mit Rückgängen in verschiedenen hochentwickelten Volkswirtschaften von bis zu 50% gerechnet werden. Ebenso dramatisch dürfte sich die Situation in den Schwellen- und Entwicklungsländern entwickeln. Da diese in den vergangenen Jahren ein hohes Wachstum des BSP aufgewiesen und noch vor kurzem konjunkturdämpfende Maßnahmen ins Auge gefaßt hatten, machen sich die Auswirkungen anders bemerkbar.

Die Budgetierung der Unternehmen per 2009 ist von den derzeitigen Rahmenbedingungen stark geprägt. Insbesondere die börsenkotierten Unternehmen sind bemüht ein Budget zu präsentieren, welches sie nicht noch zusätzlich in den Abwärtszog der Börsen hineinzieht. Drastische Sparmaßnahmen bei den Werbeaufwendungen, den Reise- und Aufenthaltskosten, geplanten Informatikprojekten usw. sind die Folge. Die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen ist ebenfalls stark rückläufig.

Der Staat läuft nach derzeitigem Wissensstand Gefahr, auf seinen Unterstützungsmaßnahmen für die Finanzindustrie Verluste von bis zu 30% hinnehmen zu müssen. Dieses Damoklesschwert schwebt die nächsten Jahre bedrohlich über den Köpfen der staatlichen Institutionen. Bis zum heutigen Tag war man aus nachvollziehbaren Gründen noch nicht in der Lage, sich diesbezüglich mit den praktischen Auswirkungen entsprechend auseinanderzusetzen. Die Budgetierung der öffentlichen Institutionen hat die Auswirkungen der Finanzkrise noch nicht entsprechend antizipiert. Hier gibt es noch ein böses Erwachen.

Es ist daher offensichtlich: nur mit griffigen und vor allem kräftigen Gegenmaßnahmen des Staates läßt sich eine tiefe Rezession per 2009 vermeiden.

#### **1.4 Eingeleitete Maßnahmen von Staat und Zentralbanken**

Die Chronologie der Ereignisse läßt sich in diesem Bereich stichwortartig wie folgt festhalten: Seit Dezember 2007 stellt die Europäische Zentralbank (EZB) in Absprache mit der US-amerikanischen Federal Reserve den Banken US-Dollar zur Verfügung und nimmt dafür auf Euro lautende Wertpapiere als Sicherheit an, um die Lage auf dem Geldmarkt zu entspannen. Die EZB übernimmt insoweit Wechselkursrisiken der privaten Banken.

Am 18. September 2008 haben die Zentralbanken weltweit konzertiert mehr als 180 Milliarden US-Dollar angeboten, um Spannungen auf dem Geldmarkt zu lindern. Bei der Europäischen Zentralbank konnten die Banken am Donnerstag, 18. September 2008, bis zu 40 Milliarden US-Dollar für einen Tag aufnehmen, hinzu kommt ein Euro-Schnelltender mit einem offen gelassenen Volumen. Die Bank of Japan bietet erstmals US-Dollar an.

Am 8. Oktober 2008 senken in einer konzertierten Aktion sieben der führenden Notenbanken, darunter die Federal Reserve, die EZB, die Bank of England und die Schweizerische Nationalbank (SNB), weltweit die Leitzinsen. Die japanische Nationalbank senkte die Zinsen nicht, sprach der Aktion aber ihre Unterstützung aus.

Die Europäische Zentralbank senkt am 6. November 2008 mit Wirkung 12. November 2008 den Leitzins um 0,5 %-Punkte auf 3,25 %. Die Schweizerische Nationalbank reduzierte ihre Schlüsselzinsen für die eigene Finanzwirtschaft um 0,5 Prozent auf 2,0 Prozent.

Am 23. November 2008 steigt die US-Regierung mit 20 Milliarden Dollar bei der taumelnden Großbank Citigroup ein und erhält dafür Vorzugsaktien an dem ehemals größten Bankinstitut der Welt.

Darüber hinaus stellen das Finanzministerium und die Einlagensicherung FDIC Bürgschaften für Anlagen von bis zu 306 Milliarden Dollar bereit. Die Regierung will die Aktien auf Dauer halten. Die Zentralbank Fed steht bereit, alle weiteren Risiken im Anlagensbereich über Kredite ohne Regreßforderungen zu übernehmen.

Im Umfeld der UBS werden Stimmen laut, welche auf eine weitere staatliche Unterstützung vorbereiten. Wenn sich auch die Banken wieder Geld ausleihen –die Finanzmärkte überaus nervös.

Am 25. November 2008 wird bekannt, daß die US-Regierung bis zu 800 Milliarden Dollar in die Finanzmärkte pumpen will, um die stockende Vergabe von Krediten wieder in Schwung zu bringen und den Konsum zu fördern. Die Notenbank Fed stellte 600 Milliarden Dollar bereit, um verbrieft Hypothekenkredite aufzukaufen. Weitere 200 Milliarden Dollar will die Fed zur Stützung von Verbraucherkrediten aufwenden.

Die schnelle Reaktion und Bereitschaft der Politik, mit entsprechenden Hilfspaketen einem Zusammenbruch der globalen Finanzsysteme zu verhindern ist positiv zu werten. Die gewählte Stossrichtung ist richtig. Im Nachhinein stellt sich die Frage, ob man diese Unterstützung nicht auch Lehman Brothers hätte zukommen lassen sollen. Ich gehe davon aus, daß man die Vernetzung dieses Instituts unterschätzt hat. Bei AIG kam man schnell zu einem Konsens, daß man sich einen Konkurs dieses Unternehmens nicht leisten kann. Es sollte sich dann erweisen, daß Lehman Brothers Auslöser der Eskalation an den Finanzmärkten wurde.

Vom Grundsatz her gibt es bezüglich der Unterstützungs- oder Stabilisierungsmöglichkeiten für die Finanzindustrie die Möglichkeiten einer staatlichen Beteiligung an Unternehmen oder den Weg von staatlichen Bürgschaften, Krediten oder die Übernahme von Risikopositionen usw. Beide Wege sind an sich geeignet, eine Stabilisierung zu bewirken. Wie diese ordnungspolitisch zu beurteilen sind, ist ein ganz anderes Kapitel und soll hier nicht zu Diskussion gestellt werden.

Der Weg der EU, die Hilfeleistungen ganz eng mit klar definierten Auflagen an die Bittsteller zu verknüpfen ist zu bevorzugen – wenn nicht gar dringend geboten. Ob dazu auch eine Obergrenze der ausgeschütteten Boni gehört ist so zentral nicht. Im Bereich der Auflagen hat die Schweiz im Fall der UBS gesündigt. Das diesbezügliche Vorgehen der Politik und Nationalbank war in diesem Punkt unprofessionell. Der Zeitfaktor mag hier als Entschuldigung gelten. Die Politik muß Druck ausüben, daß hier Versäumnisse nachgeholt werden.

Bei der Schweizerischen Nationalbank wird man sich auf Ende des Geschäftsjahres die heikle Frage zu stellen haben, wie der Transfer der Problemkredite der UBS im Umfang von Fr. 62 Mrd. zu bewerten ist. Da diese Produkte derzeit kaum handelbar sind, sind diese schwerlich zu bewerten. Will man eine solche dennoch vornehmen, so kann diese nur vor dem Hintergrund von theoretischen Konstrukten erfolgen. Schätzungen gehen per 10. Dezember 2008 davon aus, dass bereits ein Abschreibungsbedarf von über Fr. 20 Mrd. auf dem übernommenen Portefeuille besteht.

Wendet man strenge Maßstäbe an – und dies sollte man an sich für Finanzprodukte, welche nicht handelbar sind -, so ist nicht auszuschließen, daß die Nationalbank aus diesem Geschäft einen Verlust in zweistelliger Milliardenhöhe per 2008 auszuweisen hat.

Den Finanzinstituten, welche die staatliche Hilfe beanspruchen, sollte der Anreiz vermittelt werden, durch geeignete Anpassungen der Führungssysteme und gute finanzielle Ergebnisse schnell wieder aus der staatlichen Obhut entlassen zu werden. Für mich sind es nicht nur die Bonussysteme, welche einer dringenden Anpassung bedürfen. Ebenso

anpassungsbedürftig sind die Früherkennungs-, Riskmanagement und Ratingsysteme. Ebenso wie es seit Jahren in der Industrie eine QS-Zertifizierung gibt, muß es im Bereich der Finanzindustrie ein Pendant dazu geben.

## **2. MÖGLICHE SZENARIEN DER ENTWICKLUNG UND AUSGANGS-LAGE FÜR NEUSTART**

---

### **2.1 Mögliche Szenarien der Entwicklung**

In der Folge sollen die von mir aus gesehen markantesten Szenarien skizziert und deren Konsequenzen erläutert werden.

#### **A) Die Finanzmärkte fangen sich – die Realwirtschaft erholt sich nach einer kräftigen Rezession 2009 langsam (WS 80%)**

Die Nervosität an den Finanzmärkten dauert bis Mai 2009 an. Gegenüber Dezember 2008 brechen die wichtigsten Indizes der Weltbörsen aber nicht mehr signifikant ein. Die Volatilität bleibt hoch. Weitere staatliche Stützungsmaßnahmen sind erforderlich. Mitte 2009 wird erkennbar, daß ein Zusammenbruch der internationalen Finanzmärkte hat vermieden werden können. Dies beflügelt die Finanzwerte an den Börsen. Die Realwirtschaft schrumpft jedoch kontinuierlich.

Die Unternehmen sind bezüglich Investitionen äußerst zurückhaltend. Was nicht dringend benötigt wird, das stellt man zurück. Die Auftragsrückgänge sind in einigen Marktsegmenten groß und erreichen 40% gegenüber 2008. Das Jahr 2009 endet bei einigen Unternehmen in der (Zuliefer-) Industrie mit tiefroten Zahlen.

Die eingeleiteten Konjunkturförderungsprogramme greifen per 2009 nur bedingt. Die psychologischen Effekte sind aber wertvoll, um den Privatkonsum zu stützen. Dieser erholt sich ab Mitte 2009 leicht von den Tiefstwerten. Die Erholungstendenzen fallen allerdings zögerlich aus.

Die öffentliche Hand weist kräftige Defizite auf. Allmählich wird erkennbar, welche Belastung die Stützung der Finanzmärkte für die öffentliche Hand bedeuten. Der Spielraum für Ausgaben im Sozial-, Ausbildungs- und Gesundheitsbereich wird eng. Die Erholung der öffentlichen Finanzen wird noch Jahre dauern.

Bei diesem Szenario ist die Nachfrage von Unternehmen stark rückläufig. Der private Konsum entwickelt sich zwar ebenfalls rückläufig, erholt sich jedoch relativ schnell vom Tiefststand. Eine Kompensation der Nachfragerückgänge vermag nur die öffentliche Hand zu bieten. Je nach der Qualität der Konjunkturprogramme greifen die Maßnahmen ab 2010. Das Wachstum in den hochentwickelten Volkswirtschaften bleibt bis 2015 bescheiden. Erst danach besteht die Option, wieder auf einen gesunden Wachstumspfad einzuschwenken.

Wir von WDP gehen davon aus, daß die Wahrscheinlichkeit dieses Szenarios in einer Größenordnung von 80% liegt.

#### **B) Die Finanzmärkte fangen sich – die Realwirtschaft erholt sich nach einer milden Rezession 2009 schnell wieder (WS 15%)**

Die Nervosität an den Finanzmärkten klingt gegen den Jahreswechsel 2008/09 merklich ab. Ab Januar 2008 tritt an den wichtigsten Weltbörsen eine Seitwärtsbewegung ein, welche ab Mai 2009 von steigenden Börsenkursen abgelöst wird. Die Volatilität an den

Börsen klingen signifikant ab. Vereinzelt sind weitere staatliche Stützungsmaßnahmen für Finanzinstitute erforderlich. Im Bewußtsein der Marktakteure werden diese aber weniger wahrgenommen. Ab Mai 2009 wird erkennbar, daß die internationalen Finanzmärkte wieder voll funktionsfähig sind. Dies beflügelt neben den Finanzwerten auch die zyklischen Aktien an den Börsen. Die Realwirtschaft weist ab dem 2. Quartal in den wichtigsten Industrieländern wieder ein leichtes Wachstum auf.

Die Unternehmen legen ihre Zurückhaltung gegenüber Investitionen ab Juni 2009 wieder ab. Der Nachholbedarf führt dazu, daß von Unternehmensseite her kräftige Wachstumsimpulse auszumachen sind. Die Auftragsbestände weisen ab Mitte 2009 wieder klar steigende Tendenz auf. Das Jahr 2009 endet bei den meisten Unternehmen in der (Zuliefer-) Industrie versöhnlich. Die Zukunftsaussichten per 2010 sind gut.

Die eingeleiteten Konjunkturförderungsprogramme erweisen sich als weitgehend überflüssig. Gewisse positive Einflüsse auf den Privatkonsum sind vorhanden. Dieser erholt sich ab Mai 2009 schnell von den Tiefstwerten. Die Erholungstendenzen ab Mitte 2009 fallen überaus kräftig aus.

Die öffentliche Hand weist zwar Defizite aus. Es wird aber erkennbar, daß die Stützungsmaßnahmen der Finanzmärkte für die öffentliche Hand keine wesentliche Belastung darstellen werden. Im Gegenteil – in Einzelfällen zeichnet es sich ab, daß der Staat Gewinne durch die Transaktionen erzielt.

Bei diesem Szenario geht die wirtschaftliche Erholung schnell vonstatten. Es zeigt sich, daß die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft überschätzt wurden. Die öffentlichen Finanzen kommen schnell wieder ins Gleichgewicht. Das Wachstum in den hochentwickelten Volkswirtschaften gewinnt ab Mitte 2009 zusehends an Schwung.

Wir von WDP gehen davon aus, daß die Wahrscheinlichkeit dieses Szenarios in einer Größenordnung von 15% liegt.

### **C) Die Finanzmärkte erholen sich bis Ende 2009 kaum mehr – die Realwirtschaft schlittert in eine tiefe Rezession und verharrt dort bis Ende 2010 (WS 5%)**

Die Turbulenzen an den Finanzmärkten gehen per 2009 unvermindert weiter. Die Börsenindizes erreichen immer neue Tiefstwerte. Verkäufe zur Sicherung der Liquidität sowie Zwangsverkäufe belasten die Märkte sehr stark. Die Volatilität bleibt hoch. Weitere staatliche Stützungsmaßnahmen verpuffen im Leeren. Ein Ende der Talfahrt wird per 2009 nicht erkennbar. Die Finanzwerte brechen an den Börsen immer mehr ein. Die Realwirtschaft gelangt voll in den negativen Sog.

Die Unternehmen sind bezüglich Investitionen äußerst zurückhaltend. In Teilbereichen muß von einem eigentlichen Investitionsstopp gesprochen werden. Die Auftragsrückgänge gehen in verschiedenen Marktsegmenten dramatisch zurück und erreichen kaum 50% der Vorjahreswerte. Das Jahr 2009 endet bei vielen Unternehmen in der (Zuliefer-) Industrie mit tiefroten Zahlen. Ein Ende der negativen Entwicklung ist nicht in Sicht.

Die eingeleiteten Konjunkturförderungsprogramme greifen per 2009 nur sehr bedingt. Die psychologischen Effekte sind zwar wertvoll, um den Privatkonsum zu stützen. Dieser geht aber im Jahresverlauf 2009 stets weiter zurück. Erholungstendenzen sind nicht erkennbar.

Die öffentliche Hand weist kräftige Defizite auf. Allmählich wird erkennbar, daß ein erheblicher Teil der Stützungsmaßnahmen für die Finanzindustrie abgeschrieben werden muß. Der Spielraum für Ausgaben im Sozial-, Ausbildungs- und Gesundheitsbereich

verengt sich laufend. An eine Erholung der öffentlichen Finanzen ist auf Jahre hinaus nicht zu denken.

Bei diesem Szenario ist vor allem die Nachfrage von Unternehmen dramatisch rückläufig. Der private Konsum entwickelt sich ab Mitte 2009 ebenfalls zunehmend negativ. Eine Kompensation der Nachfragerückgänge vermag die öffentliche Hand kaum mehr zu bieten. Die Konjunkturprogramme wollen nicht greifen. Die Weltwirtschaft befindet sich in einer tiefen Rezession. Nur Länder wie China und Indien weisen noch ein positives Wirtschaftswachstum aus, welches sich aber gegenüber 2008 nur noch sehr bescheiden ausnimmt.

Wir von WDP gehen davon aus, daß die Wahrscheinlichkeit dieses Szenarios in einer Größenordnung von 5% liegt.

Unter Berücksichtigung der von uns geschätzten Wahrscheinlichkeiten konzentrieren wir uns bei den weiteren Ausführungen auf Szenario A „Die Finanzmärkte fangen sich – die Realwirtschaft erholt sich nach einer kräftigen Rezession 2009 langsam.“ Dies bestärkt durch die von uns gegenüber unserer Kundschaft seit Beginn 2007 richtig kommunizierte Einschätzung, daß auf die 2. Jahreshälfte 2008 hin mit einer rezessiven Entwicklung zu rechnen ist.

## **2.2 Verschiedene Ausgangslagen für Neustart**

Wer davon ausgeht, daß man nach dem konjunkturellen Einbruch einfach starten kann wie bisher, dürfte sich täuschen. Zu tief sind die erlittenen Wunden, um die Geschäfte auf bisheriger Grundlage einfach wieder so hochfahren zu können. Zudem ist die Ausgangslage in den einzelnen Weltregionen verschieden. Es gibt Regionen und Branchen, wo die Fundamente der Vor-Krisenära noch tragend sind – andere werden allerdings für eine positive Wirtschaftsentwicklung neuer struktureller Fundamente bedürfen.

Gute Praxisbeispiele dazu sind die Finanz- und die Automobilindustrie. Die Finanzindustrie wird gezwungen sein, bezüglich ihrer Produkte wieder näher an die Güterströme heranzurücken und die entsprechende Transparenz zu schaffen. Dies bedeutet neben den entsprechenden Führungssystemen immer auch einfache organisatorische Formen. Es bedarf entsprechender Regulierungen, welche sicherstellen, daß man künftig mit den Produkten nicht mehr derart von der Realwirtschaft abhebt. Dies insbesondere für die Bereiche der Verbriefung, der Derivate und der strukturierten Produkte. Ist dies einmal geschehen, so kann man den Marktkräften durchaus wieder freien Lauf lassen. Dies stets aber vor dieser regulatorischen Prämisse.

In der Automobilindustrie ist das Zeitalter des immer Größer, Schneller, Komfortabler usw. endgültig vorbei. Es braucht hier eine Neubesinnung auf den eigentlichen Zweck der Fahrzeuge. Sich nämlich möglichst umweltschonend, energiesparend und komfortabel von einem Punkt A zu einem Punkt B zu bewegen. Vor allem auch dort, wo der öffentliche Verkehr keine entsprechende Versorgung gewährleistet oder gewährleisten kann. Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Zielsetzung sind die entsprechenden Fahrzeuge zu konzipieren. Hier besteht für die Automobilindustrie noch viel Spielraum für Innovationen und ein gewinnträchtiges Geschäft. Der insbesondere von der amerikanischen – und bedingt auch deutschen – Automobilindustrie gewählte Weg, Fahrzeuge mit möglichst hoher Wertschöpfung für die Hersteller zu produzieren ist ein Auslaufmodell. An öffentlichen Diskussionen über den Themenbereich mit Exponenten der Automobilindustrie war noch vor einigen Wochen zu hören, daß eine derartige Ausrichtung für die Zulieferanten wegen der wegfallenden Wertschöpfung mit äusserst negativen Folgen behaftet sei. Eine totale Fehleinschätzung der Situation. Denn nur das voll auf

die Bedürfnisse der Konsumenten und der Ökologie ausgerichtetes wirtschaftliches Handeln ist künftig erfolgreich.

Die jeweiligen Wirtschaftsregionen werden eine neue Ausgangslage für den wirtschaftlichen Restart nach der Krise vorfinden. Währenddem sich für die Wirtschaftsregionen Asien und Ozeanien, Lateinamerika, Afrika und den Nahen Osten kein eigentliches unternehmerisches Reengineering aufdrängt, sieht dies für Europa, Nordamerika und Japan anders auf. Die erste Kategorie von Ländern befindet sich in vielen Fällen in der Phase der Industrialisierung. Teilweise bereits am Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Die Lohn- und Nebenkosten befinden sich auf einem tiefen Niveau. Die Ansprüche an die strukturellen Rahmenbedingungen sind noch nicht so hoch. Das Wirtschaftswachstum der letzten Jahre befand sich auf einem hohen Niveau. Es besteht hier noch einiger Raum, um die aufgebauten Geschäftsmodelle noch ein paar Jahre fahren zu können. Ein allzugrosser betriebswirtschaftlicher Perfektionismus ist in vielen Bereichen nicht das primäre Ziel der Stunde.

Ganz anders präsentiert sich die Situation in den hochentwickelten Volkswirtschaften Europas, der USA und Japans. Neben dem Niveau der Lohn- und Nebenkosten befindet man sich in einem gesellschaftlichen Umfeld mit Versorgungsbetrieben im Bereich Soziales und Gesundheit, welche diese Wirtschaftsregionen dazu verdammen, weiterhin ein entsprechendes Wirtschaftswachstum zu generieren. Gelingt dies nicht, so laufen sie die Gefahr eines Kollapses des ganzen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Systems. Es handelt sich hier also um eine ernstzunehmende Systemfrage. Wir stehen unter dem Zwang, möglichst schnell mit unserer Wirtschaft wieder den Tritt zu finden, um die Infrastrukturausgaben unserer Gesellschaften weiterhin finanzieren zu können.

Dabei sollten wir uns aber davon hüten, zum Beispiel die Kosten für das Gesundheitswesen – oder besser gesagt Krankheitswesen – als gottgegebene fixe Größe zu betrachten. Auch hier müssen wir uns die Frage nach leistungsfähigeren Modellen stellen. Hier haben hochentwickelte Volkswirtschaften noch einen großen Nachholbedarf. Es bedarf auf alle Fälle einiger grundsätzlicher Diskussionen, auf welchen Grundlagen wir künftig unsere Finanzmärkte und die Realwirtschaft aufsetzen wollen.

Ich will mich mit meinen Ausführungen in der Folge primär auf die Konstellation in den wirtschaftlich hochentwickelten Ländern Europas ausrichten. Hier kenne ich mich von vielen Projekten her gut aus – obwohl ich die Möglichkeit hatte, beruflich in verschiedenen Weltregionen tätig sein zu dürfen.

### **3. AUS DER KRISE ERWACHSENDE CHANCEN NUTZEN**

---

In diesem Kapitel werden die möglichen Optionen für die Nutzung der Chancen aus der Krise dargelegt. Anhand einiger praktischer Beispiele wird das Thema möglichst verständlich dargestellt. Dabei lehne ich mich in verschiedenen Belangen an meine Ausführungen im Fachbuch „Unternehmen im multimedialen Umfeld“ an. Das bedeutet demzufolge auch, dass die Optionen für zeitgemässe/innovative Geschäftsmodelle vor allem auch unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien betrachtet werden. Dieser Aspekt erhält gerade durch die Folgen der Finanzkrise eine neue Aktualität.

Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass je nach der Ausgangslage eines Unternehmens, die Einflussfaktoren eine stark spezifische Ausprägung aufweisen. Die in der Folge postulierten Aussagen sind dann zu relativieren. Dennoch lassen sich selbst für den Fall indirekt wertvolle Anregungen ableiten.

#### **3.1 Geschäftsmodelle**

Viele der heute angewandten Geschäftsmodelle in der Finanzindustrie sowie in der Realwirtschaft sind historisch gewachsen und tragen den Perspektiven der Technologien gemäß dem State of the Art nur bedingt Rechnung. Denn wer das hypothetische Konstrukt eines Geschäftsmodells bildet, welches nur die sich bietenden Rahmenbedingungen berücksichtigt, kommt meistens auf ganz andere Geschäftsmodelle als diejenigen, welche heute angewandt werden. Die Möglichkeiten der globalen Vernetzung, die Kosten einer distanzunabhängigen Kommunikation usw. werden nur ungenügend abgebildet.

Besonders groß ist der Nachholbedarf in der Finanzindustrie, wo wir je nach Land verschiedene Konstellationen vorfinden. Hier findet sich oftmals ein Nebeneinander von staatlichen und privaten Finanzinstituten, das unter Berücksichtigung der sich stark gewandelten Bedürfnisse der Kunden nur schwer erklärbar ist. Der Leidensdruck war bis heute zu wenig groß, damit die überfälligen strukturellen Anpassungen in Angriff genommen worden wären.

Zudem finden sich strukturelle Konstellationen, welche die Vermittlung von Kapital unter Berücksichtigung der heute mit ICT zu schaffenden Transparenz schwerlich erklären lassen. Mittels Finanzportalen läßt sich eine Reihe von Bankgeschäften bedeutend effektiver abwickeln. Die diesbezüglichen Verbesserungspotentiale sind groß.

Aber auch bei den Akteuren in der Realwirtschaft schwingen die Traditionen verhängnisvoll mit und verhindern es, die vorhandenen Potentiale entsprechend auszuschöpfen. Wir brauchen in den hochentwickelten Ländern neue Geschäftsmodelle als Wachstumstreiber. Gelingt uns dies nicht, so werden wir unter Berücksichtigung der Standortfaktoren Mühe bekunden, nach den Wirren der Finanzkrise wieder auf einen gesunden Wachstumspfad zurückfinden, welcher es ermöglicht, die „gesellschaftlichen Infrastrukturen“ zu finanzieren und damit fortzuführen.

Diese Versäumnisse bezüglich der Optimierung der vorhandenen Geschäftsmodelle werden es verschiedenen Branchen schwer machen, sich schnell von den Folgewirkungen der Finanzkrise zu erholen. Dazu gehören die Medien- und die Automobilindustrie mit ihren Zulieferbetrieben, Informatik- und Telekommunternehmen, Logistikunternehmen, Groß- und Einzelhandel und die Services der öffentlichen Hand.

Sie alle werden sich unter Berücksichtigung der gedämpften Nachfrage zu bemühen haben, ihre Services und Produkte möglichst kundenorientiert und vor allem effizient erstellen zu können.

Die von der Finanzkrise auf die Realwirtschaft ausfließenden Schockwellen stellen einen idealen Zeitpunkt dar, um schon längst überfällige Korrekturen an den Geschäftsmodellen anzubringen.

### **3.2 Das Marketing in der After-Crisis-Ära**

Aus heutiger Sicht dürfen wir nicht übersehen, daß der Konsument erst seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts in den hochentwickelten Volkswirtschaften nicht das kaufen mußte, was die Unternehmen produzierten. Es kam damals zu ersten Markt-sättigungen, was die Unternehmen zu einem aktiven Marketing zwang. Wobei es gibt selbst heute noch Wirtschaftsregionen wie Japan, wo aus kulturellen Gründen immer noch Tendenzen vorhanden sind, die angebotenen Sortimente demütigst zu konsumieren.

Die Anbieter von Waren und Dienstleistungen waren demzufolge seit den 60er Jahren gezwungen, die Instrumente des Marketings wie

- die Sortimentspolitik
- die Absatzmärkte und Absatzwege
- die Preispolitik
- die Werbung
- Logistik und Kundenservice

in gegenseitiger Abstimmung möglichst geschickt einzusetzen. Bei der Entwicklung der in den letzten Jahrzehnten durchaus erfolgreichen Methoden des Marketings ging man stets davon aus, daß

- der Bedarf relativ vorhersehbar und zweckmäßig segmentierbar sei
- und daß sich der Kunde mit den entsprechenden Medien als grundsätzlich passiv Wahrnehmender bearbeiten ließe.

Daß einmal ein potentieller Kunde nach intensiven Recherchen auf dem Internet seine spezifischen Wünsche zum Ortstarif weltweit verfügbar hat, um den für seine Bedürfnisbefriedigung bestgeeigneten Partner zu finden, daran konnte man in der Frühphase des Marketings nicht denken.

Schleichend hat sich in breiten Bevölkerungskreisen eine neue Verhaltenskultur beim Einkaufsverhalten durchgesetzt. Immer mehr wird sowohl im geschäftlichen wie im privaten Bereich die eine oder andere Beschaffung auf dem virtuellen Marktplatz erfolgen. Selbstverständlich gibt es hier Generationenunterschiede. Währenddem die sogenannten Eingeborenen des Internet oder mobilen Endgeräts dies mit einer grossen Selbstverständlichkeit tun, herrschen bei anderen Konsumenten immer noch erhebliche Berührungspunkte vor.

#### **3.2.1 Das Verhalten der Konsumenten**

Vorweg sei mit Nachdruck erwähnt, daß es *den* Konsumenten nicht mehr gibt. Das Verhalten jedes Einzelnen wird individueller und damit schwerer zu berechnen. Das Bedürf-

nis der jüngeren Menschen nach Differenzierung und Selbstverwirklichung ist groß. Die technologischen Möglichkeiten, dies mit den entsprechenden My-Effekten zu realisieren sind heute gegeben. Hier helfen die intelligenten Suchmaschinen, welche es ermöglichen, sich ein persönliches Archiv anzulegen, woraus automatisch die entsprechenden Alert-Services abgeleitet werden. Das Handy oder das qualifiziertere Handheld wird zum ganz persönlichen Dauerbegleiter.

Andererseits ist aber gerade bei der jungen Generation ein immer stärker werdendes Bedürfnis nach Orientierungspunkten festzustellen. Zu einer bestimmten Szene (Community) gehören, dort voll akzeptiert und aufgenommen sein -, stellen wichtige Triebfedern des (Konsum-)Verhaltens dar.

Der Traum von der lange Zeit prognostizierten Freizeitgesellschaft, die mit einem bescheidenen Arbeitsaufwand einen immer weiter steigenden Lebensstandard genießt, ist ausgeträumt. Der Konsument muß wieder lernen, sich vor dem Hintergrund einer gewissen Selbstbeschränkung sein Konsum- und Entscheidungsverhalten zurechtzulegen.

Was passiert, wenn diesem stets mündiger werdenden Konsumenten zusätzlich

- qualifizierte internetgestützte Auskunft- und Beratungssysteme
- sowie Foren und virtuelle Marktplätze Online mit den entsprechenden intelligenten Suchfunktionen

zur Verfügung stehen?

Bei den Gütern des täglichen Bedarfs werden künftig vermehrt diejenigen Vertriebsformen gewählt, die den persönlichen Vorstellungen wie Preis, Beratungsintensität und Erlebniseinkauf entgegenkommen. Anders sieht dies bei größeren Neuanschaffungen von Produkten oder Dienstleistungen aus.

Der Konsument lernt in zunehmendem Masse, seine vorhandenen Bedürfnisse von sich aus klar zu definieren. Das Internet stellt dazu ein geradezu idealtypisches Medium dar, dies persönlich und gut strukturiert zu tun. Damit zwingt er den Anbieter von Gütern und Diensten dazu, auf den Konsumentenwunsch innerhalb gewisser Bandbreiten einzugehen. Die entsprechenden Angebote werden demzufolge oft auch in einem Netzwerkverbund zusammengestellt. Dies wiederum erfordert neue Fähigkeiten der Anbieter.

Im Geschäftsverkehr sind qualifizierte, interaktiv orientierte Kundenberatungs- und Betreuungssysteme längst zum Selbstverständnis geworden. Gezielt zur Schaffung von Wettbewerbsüberlegenheit genutzt werden sie im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle aber selten.

### **3.2.2 Das Marketing und seine Instrumente**

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen wird man in der After-Crisis-Ära noch stärker unter dem Zwang stehen, die verfügbaren Technologien zur Befriedigung vorhandener Kundenbedürfnisse entsprechend einzusetzen. Die Instrumente des Marketings sind demzufolge neu auszurichten. Es handelt sich hier in erster Linie um einen evolutionären, nicht um einen revolutionären Prozeß. Es läßt sich auf den bestehenden Fundamenten aufsetzen.

Die Marketingverantwortlichen werden sich unter anderem die folgenden Fragen stellen müssen:

- Können die bestehenden Produktlinien im Internetzeitalter neue Funktionen erfüllen? Lassen sich dadurch die strategischen Produkteigenschaften verändern?
- Sind die wichtigsten Wettbewerber in der Lage, mit den durch die multimedialen Dienste ergänzten Produkteigenschaften nachzuziehen?
- Ergeben sich durch die Kombination der bestehenden Produktlinien mit den neusten Technologien echte Alleinstellungsmerkmale?
- Lassen sich durch die neuen Produkteigenschaften zusätzliche Rentengeschäfte erzielen?
- Sind die Abnehmer bereit, für die neuen Eigenschaften einen entsprechenden Preis zu bezahlen, d.h. werden oder können die Produkteigenschaften voll erkannt werden?
- Lassen sich durch die neuen multimedialen Services die Marktanteile vergrößern?
- Kann ich mit den IC-Technologien den Marktraum ausdehnen?
- Entspricht die vorhandene Marketingkapazität den neuen Erfordernissen?
- Welches sind die erforderlichen Fähigkeiten resp. Kernkompetenzen für die einzelnen Produktlinien? Entsprechen diese den grundsätzlichen Profilen meines Unternehmens?
- Werden die einzelnen Prozessschritte bei der Erstellung meiner Produkte am richtigen Ort abgewickelt? Wo müssten die einzelnen Prozesse idealerweise im Falle der bedeutenden Informations- und Kommunikationstransparenz abgewickelt werden?
- Wie schaffe ich den Übergang von den Ist-Prozessketten zu den Idealprozessketten?

### **3.2.2.1 Sortimentpolitik**

Die Sortimente sind in der Vergangenheit unter der Prämisse entwickelt worden, daß

- die Kundenwünsche genau eruierbar sind,
- das einmal entwickelte Sortiment durch eine geschickte Werbepolitik an die vorgesehenen Zielgruppen kräftig kommunizierbar ist,
- und daß diese dann mehr oder weniger demütig das angepriesene Produkt auswählen.

Unter Berücksichtigung der vorgehend geschilderten Konsumentenbedürfnisse sind solche Prämissen nur mehr bedingt gültig. Die Kunden lassen sich schlecht klassifizieren, die Kommunikation durch Werbung stößt in vielen Fällen ins Leere und der Konsument hat seine lange währende Demut gegenüber den Anbietern weitestgehend verloren. Der Interessent will vielmehr nach dem ersten kleinen Ja in der Lage sein, sich beim Anbieter Informationen abzurufen, sich vertieft mit der Materie zu beschäftigen.

Die Anbieter müssen sich demzufolge verstärkt mit einem virtuellen Sortiment auseinandersetzen. Die Frage lautet: Welches Sortiment kann ich unter Berücksichtigung der vorhandenen Kernkompetenzen und unternehmerischen Ressourcen anbieten und wo

werden die Grenzen überschritten? Wo benötige ich Partnerschaften im Netzwerkverbund?

Es geht in den Unternehmen um ein verschärftes Bewußtsein für das mit Erfolg machbare. Es geht also darum, nicht Sortimentsinhalte vorrätig zu halten und diese den potentiellen Interessenten zu kommunizieren, sondern vielmehr darum, die Sortimentskompetenz als Ganzes sichtbar zu machen.

Was die Lagerhaltung betrifft, drängt sich ein grundsätzliches Umdenken auf. Der Kunde fordert nicht zwangsläufig, daß ein Produkt real vorrätig ist. Im multimedialen Zeitalter wird das Vorstellungsvermögen der Menschen geschärft, so daß Musterkollektionen in zunehmendem Masse genügen werden. Immer mehr Konsumenten verfügen über die Vorstellungskraft, um gestützt auf einer Kombination aus Mustern und Präsentationen mit einem elektronischen Medium den Kaufentscheid zu fällen.

## **Praxisbeispiele zur Sortimentspolitik**

### ***Beispiel 1: Die virtuelle Messe als „Sortimentserweiterung“***

Für einen Messeplatz wurde eine Potentialanalyse vorgenommen werden. Es ging im Rahmen dieses Mandats auch darum, neue Messethemen zu finden und generell Überlegungen zur möglichen Wertschöpfung anzustellen.

Wie die Analysen aufzeigten, erwiesen sich die Perspektiven für neue Themen unter Berücksichtigung der Standortfaktoren als nicht allzu günstig. Hingegen zeigte es sich, daß noch ein großer Spielraum für die Wertschöpfungssteigerung bei den bestehenden Messeveranstaltungen vorhanden war. Die diesbezüglichen Möglichkeiten wurden bei weitem nicht ausgeschöpft. Zudem hat man erkannt, daß die Messen von den Ausstellern im Rahmen von deren Medienmix noch nicht richtig verstanden und interpretiert werden.

Für einzelne Messeveranstaltungen wurde in der Folge neben der realen Messeveranstaltung, die pro Jahr ein paar Tage stattfindet, auch eine virtuelle Messe geplant und zügig umgesetzt. Die virtuelle Messe findet nun das ganze Jahr statt. Für die Teilnehmer an der Messeveranstaltung besteht die Möglichkeit, sich auf dem Internet das ganze Jahr zu präsentieren. Mit Hyperlinks wird eine Verbindung von der virtuellen Messeplattform auf die eigene Homepage des Ausstellers ermöglicht. Damit kann die Wertschöpfung der „Messe“ innerhalb des Medienmixes der Aussteller wesentlich erhöht werden.

Einmal im Jahr trifft man sich anlässlich einer Messe persönlich. Aussteller und Besucher schütteln sich die Hände (High Touch). Für die Besucher entsteht ein prägender Eindruck dessen, was er an der Messeveranstaltung gesehen und erlebt hat. Danach existiert die Messe virtuelle auf einem Dienst wie dem Internet das ganze Jahr weiter. Durch den Aufruf der Messe am Bildschirm erscheinen unter den entsprechenden Rubriken die Aussteller. Diese können ausgewählt werden, worauf eine Verbindung mit deren

- elektronischen Katalogen
- Beratungs- und Auskunftssystemen
- Bestell- und Dispositionssystemen

hergestellt werden kann.

Die virtuelle Messe stellt für den Messeveranstalter eine willkommene Sortimentserweiterung dar und für die Aussteller wird der Nutzen der Veranstaltung als Ganzes wesentlich erhöht.

### **Beispiel 2: Neue Dienstleistungen für einen Branchenverband**

Ein traditionsreicher Verband kam immer mehr unter Beschuß seiner Mitglieder. Die erbrachten Dienstleistungen wurden unter Berücksichtigung der Beiträge als zu bescheiden betrachtet. Nach einer eingehenden Analyse der Bedürfnisse der Mitglieder für Verbandsdienstleistungen und nach Abschätzung von dessen Nutzen kam man zu folgender Erkenntnis:

- Ein Teil der erbrachten Verbands-Dienstleistungen kann von anderen Dienstleistern effizienter und preiswerter erbracht werden. Diese galt es aufzugeben.
- Ein anderer Teil - so insbesondere der Bereich Ausbildung - konnte unter Einsatz der Informatik und von Multimedia viel effizienter erbracht werden. Diesen Teil galt es neu zu konzeptionieren und gezielt auszubauen.
- In den Bereichen der Arbeitgeber- und Sozialpolitik, der Wirtschaftspolitik und Umwelt sowie im Bereich Markt und Technik sollte eine multimedial gestützte Auskunft- und Beratungsdatenbank auf die Beine gestellt werden.

Unter Einsatz von Multimedia können die Verbände neue Dienstleistungen erbringen und wertschöpfungssträchtige Funktionen übernehmen. Zusätzlich kann die Kosten-Nutzen-Relation der erbrachten Dienstleistungen wesentlich gesteigert werden. Es ergeben sich Perspektiven für ganz neue Geschäftsmodelle.

#### **3.2.2.2 Die Absatzmärkte und Absatzwege**

Mit einem Dienst wie Internet ergeben sich Möglichkeiten einer globalen Marktbearbeitung, die vorher aus Kostengründen in vielen Fällen nicht denkbar und sinnvoll waren.

So können neue Absatzwege Ausgangspunkt von innovativen Geschäftsmodellen darstellen. Es sind dabei weniger die Möglichkeiten des Homeshoppings, die es als große Herausforderung zu bewältigen gilt. Vielmehr ist es die ideale Kombination der verschiedenen traditionellen und multimedialen Vertriebsformen, mit denen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile gewonnen werden. Durch die Möglichkeiten der gegenseitigen Vernetzung der verschiedenen Absatzwege sind die althergebrachten Vorstellungen über den optimalen Absatzformen-Mix hinfällig geworden.

Betrachtet man die Absatzwege für sich alleine, so eröffnen sich für den Direktabsatz die interessantesten Zukunftsperspektiven. Viele Reibungsverluste der Vergangenheit auf dem Weg vom Hersteller zum Endverbraucher lassen sich mit den interaktiven Diensten vermeiden.

Der Einzelhandel verliert zwar in Teilbereichen an Bedeutung, gewinnt jedoch dort, wo der mit der virtuellen Welt vertraute für den Kaufentscheid halt doch das reale Gut sehen und erleben will. In derartigen Fällen - typisch sind hier die Güter und Dienstleistungen für Innenausstattung - können sich aus der Kombination des Homeshopping und des Ladenlokals als Erlebniswelt interessante Kombinationen ergeben. Zusätzlich läßt sich durch die neuen Dienste das Spektrum der wertschöpfungssträchtigen Serviceleistungen vor und nach dem Kauf erweitern. Gleiches trifft für die begleitenden Zusatz-Dienstleistungen wie Informationsservices, Beratungs- und Betreuungsdienste zu.

Dem Großhandel bietet sich die Möglichkeit, künftig eine Reihe von zukunftsweisenden Aufgaben zu übernehmen. So kann er sich als digitale Clearingstelle profilieren, welche

die individuellen, interaktiv zum Ausdruck gebrachten Bedürfnisse mittels Suchprogrammen strukturiert, die möglichen Angebote dem Nachfrager verfügbar macht und nach Nutzung der Angebote die entsprechenden finanziellen Transaktionen vornimmt. Geschäftliche Perspektiven, die von den meisten Großhandelsunternehmen zu wenig erkannt und mehr oder weniger kampflös Quereinsteigern überlassen werden.

Zum besseren Verständnis dazu die folgenden Praxisbeispiele:

### ***Beispiel 1: Eine Ingenieurgruppe als Netzwerkbetreiber***

Eine größere *Ingenieurgruppe* entwickelte vor einigen Jahren eine neue Unternehmensstrategie. Ein wesentliches Element bestand darin, die vielen kleineren und mittleren Ingenieurbüros in die Lage zu versetzen, mit den entsprechenden EDV-Tools ebenfalls anspruchsvolle und vor allem große Projekte in enger Zusammenarbeit mit dieser Ingenieurgruppe bearbeiten zu können. Die lokal verwurzelten Ingenieurbüros konnten damit ihre wesentliche Stärke - diejenige des tief verwurzelten Beziehungsgefüges - voll ausschöpfen. Die hoch spezialisierte große Ingenieurgruppe konnte demgegenüber die Entwicklungskosten für die Spezialitäten auf ein größeres Auftragsvolumen abwälzen. Für die Benutzung der EDV-Tools hatten die lokalen Ingenieurbüros eine entsprechende Vergütung zu bezahlen. Andererseits erhielten sie eine Akquisitions-Entschädigung für denjenigen Teil der Aufträge, welcher an die Ingenieur-Gruppe weitergegeben wurde.

Es hat sich gezeigt, daß dieses Grundkonzept einen wegweisenden Charakter aufweist. Gleichzeitig mußte man jedoch feststellen, daß die angebotenen EDV-Lösungen im Falle einer zentralen Nutzung hohe Leitungskosten verursachten und bei einer dezentralen Nutzung mit erheblichen Kompatibilitätsproblemen verbunden waren. Wer sich an das Netzwerk anschließen wollte, der mußte über die entsprechenden Hard- und Systemsoftwarevoraussetzungen verfügen. Für denjenigen, der bereits erhebliche Mittel in ein anderes System investiert hatte, erwies sich der Umstieg als schwierig. Kurzum, die Situation konnte von dieser Seite her nicht vollumfänglich befriedigen.

Nun sollen die Möglichkeiten der multimedialen Dienste konsequenter genutzt werden, um dem Konzept auf breiter Basis zum Durchbruch zu verhelfen. Die bisherigen EDV-Lösungen werden auf eine Intranet-Lösung umgestellt. Damit fallen die Kompatibilitätsprobleme weitgehend weg und der Kreis der potentiellen Interessenten vergrößert sich. Zusätzlich will man den lokalen Ingenieurbüros die Möglichkeit geben, die benötigten Programme vom Intranet je nach Bedarf zum Gebrauch verfügbar zu machen. Die eingeleiteten Pilotversuche bestätigen, daß die bisherigen Engpässe beseitigt werden können. Dies gleichzeitig verbunden mit einer verbesserten Qualität der angebotenen Dienstleistungen.

Mit dem neuen Geschäftsmodell konnte die Wettbewerbsfähigkeit dieses Netzwerkverbundes wesentlich gesteigert werden. Die lokalen Büros können gegenüber der Kundenschaft kompetenter auftreten und die Ingenieur-Gruppe wird in die Lage versetzt, die entwickelten Tools einem erweiterten Kreis von Vertragspartnern zu wettbewerbsfähigen Konditionen zur Verfügung zu stellen. Ein bereits vor Jahren entwickeltes Konzept wird dank Internet zusätzlich aufgewertet und damit für alle Beteiligten noch gewinnträchtiger.

### ***Beispiel 2: In schwieriger Branche mit innovativen Ideen zum Erfolg***

Ein von einem äußerst dynamischen und weitsichtigen Management geführtes Unternehmen im *Bereich Spedition und Stauerei* entwickelte zusammen mit externen Dienst-

leisten vor ein paar Jahren ein EDV-gestütztes System, das in der Lage war, für einen speziellen börsengehandelten Rohstoff weltweit einen genauen Überblick darüber zu gewinnen, welche Mengen sich in Zwischen- und Endlagern befanden oder verschifft waren. Kunden, die zu einer engen Zusammenarbeit mit diesem Speditionsunternehmen bereit waren, kamen ebenfalls in den „Genuß“ dieser Informationen. Durch diese Zusatzleitung konnte man Kunden eng an sich binden, die ansonsten kaum zu einer derart engen Zusammenarbeit bereit gewesen wären.

**Tab. 1: Fragen und Antworten/Handlungsanweisungen zum Marketing-Audit**

Frage	Antwort/Handlungsanweisungen	
	Frage muß bejaht werden	Frage kann verneint werden
Ist es für die Produkt- und Dienstleistungsbereiche des Unternehmens oder der Geschäftsbereiche denk- und machbar, daß der Kunde seine Bedürfnisse selbst spezifiziert und auf einem globalen Dienst gewissermaßen börsenfähig macht?	Das Marketingkonzept muß grundsätzlich neu überdacht werden. Die bestehenden Fundamente geraten ins Wanken und taugen für eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung nicht mehr.	Es darf davon ausgegangen werden, daß sich die multimedialen Dienste gut abgestimmt in das bestehende, ganzheitlich orientierte Marketing-Konzept integrieren lassen.
Lassen sich Teile des Lagers oder der in den Verkaufsregalen vorhandenen Waren multimedial substituieren?	Die Sortimentspolitik ist grundsätzlich zu überprüfen. Es kann davon ausgegangen werden, daß mit einem weniger breiten oder tiefen Sortiment unter Einsatz multimedialer Dienste die gleichen Umsätze mit einer besseren Kostenrelation zu erzielen sind.	Das Sortiment kann in den Grundzügen beibehalten werden und ist auf dieser Basis mit multimedialen Diensten gewissermaßen abzurunden und zu ergänzen.
Verwendet man Absatzwege, die unter Berücksichtigung der von Multimedia geschaffenen Informationstransparenz und der sonstigen Möglichkeiten künftig mehr oder weniger überflüssig werden, das heißt keine Wertschöpfung mehr erzeugen?	Die angewandte Distributionspolitik ist nicht mehr tragfähig. Es sind neue Kombinationen von Absatzwegen unter Einschluß der multimedialen Dienste zu suchen. Die Planung hat grundsätzlich neu zu erfolgen.	Die multimedialen Vertriebsformen ergänzen die bisher verwendeten Kanäle. Die Gewichtung ist neu vorzunehmen. Das bisherige Grundkonzept kann weiterhin eine Basis darstellen.
Verfügt man im Unternehmen über Produktionsprozesse oder stellt man Waren her, die einem Vergleich auf der „globalen Börse“ nie standhalten können?	Falls kein natürlicher regionaler Schutz besteht, ist nach strategischen Allianzen mit den unter den bestehenden Rahmenbedingungen nicht erfolgreich zu konkurrenzierenden Unternehmen zu streben. Auch dann, wenn es sich um Erzielen handeln sollte.	Die angestammten Positionen scheinen nicht gefährdet zu sein. Andererseits stellt sich die Frage, ob man aus der offensichtlich vorhandenen starken Wettbewerbsposition genug macht und nicht an eine gezielte Globalisierungsstrategie denken sollte.
Macht die Werbung für die Produkte und Dienstleistungen beim mündigen Konsumenten/Kunden im multimedialen Zeitalter überhaupt noch Sinn?	Die Möglichkeiten der interaktiven Medien können in das bestehende Werbekonzept integriert werden.	Die Werbebudgets und die Werbekonzepte sind grundsätzlich in Frage zu stellen. Ein Reengineering des Werbekonzepts ist angesagt.

Sind zusätzlichen multimedialen Dienste im Kundenservice denkbar?	Den Kundendienst systematisch auf neue Wertschöpfungsdimensionen hin untersuchen und mit den bestehenden Leistungen verbinden.	Den Stellenwert des Kundenservices als solchen einmal kritisch hinterfragen.
---	--	--

Beim Aufbau und Betrieb besagten Informationssystems ergab sich indessen eine Reihe von praktischen Problemen. Angefangen bei großen Kompatibilitätsproblemen für die dateneingebenden Stellen vor Ort bis hin zu den üblichen Übermittlungsproblemen in Entwicklungsländern ergaben sich praktisch alle denkbaren Schwierigkeiten. Dennoch wurde das Projekt der vorhandenen Perspektiven wegen durchgezogen und erzielte trotz des damit verbundenen großen Aufwandes an sich beachtliche Erfolge.

Mit dem Angebot eines Dienstes wie Internet ist es für die Geschäftsleitung dieses Unternehmens indessen klar, möglichst schnell von den bestehenden, nach wie vor nicht befriedigenden EDV-Lösungen auf das neue Medium umzuschwenken. Neben einer wesentlichen Kostensenkung nimmt auch die Betriebssicherheit und Zuverlässigkeit erheblich zu. Der Kreis der Interessenten an diesen Dienstleistungen konnte der weitgehend weggefallen hardwaremäßigen Kompatibilitätsprobleme wesentlich gesteigert werden.

### **3.2.2.3 Die Preispolitik**

Die zu erwartenden Verschiebungen bei der Wertschöpfungstiefe in Verbindung mit dem globalen Beschaffungsverhalten führen in preispolitischer Hinsicht zu einem erheblichen Anpassungsdruck. Die bewährten Kalkulationsschemen der Vergangenheit werden in immer mehr Geschäftsfeldern zur Makulatur. Das Bestreben der Kunden, die Kaufentscheide vor dem Hintergrund ganz spezifischer Vorstellungen zu fällen und sich nicht so ohne weiteres auch von kräftigen Werbekampagnen davon abbringen zu lassen, wird sich auf die Losgrößen der Produktion auswirken.

Die Möglichkeiten der flexiblen Automatisierung verhindern zwar weitgehend, daß dadurch die Produkte zwangsläufig teurer werden. Die durch die Online-Dienste neu geschaffene preispolitische Transparenz engt den diesbezüglichen Spielraum aber generell ein. Stark genormte Produkte können dem nach einem maßvollen Individualismus strebenden Kunden den gewünschten Nutzen nur mehr bedingt stiften. Dagegen behalten die die Lebensdauer eines Produktes begleitenden Unterstützungs- und Beratungsfunktionen noch einen preispolitischen Spielraum.

Zur besseren Illustration das folgende Praxisbeispiel:

#### ***Der Mut zum klaren Profil lohnt sich auch in der Faltschachtelindustrie!***

Ein Unternehmen im *Faltschachtelbereich* hat sich nach einem Strategie-Audit dazu entschlossen, sich gezielt auf die sogenannten Kombinationsbogen zu konzentrieren und diese Dienstleistung als Spezialität aufzubauen. Dies funktionierte dergestalt, daß man für gleichartige Kartongewichte und Materialien einen sogenannten Kombinationsbogen aufbaute. Jeder Auftrag, der hereinkam, wurde auf den Kombinationsbogen mit der entsprechenden Spezifikation disponiert, falls es die Lieferfrist zuließ. Hatte man einen Kombinationsbogen fast voll belegt, so telefonierte man den zuständigen Einkäufern in der Kundschaft, ob diese nicht noch einen Auftrag zu vergeben hätten, der dann in den fast voll disponierten Bogen eingegeben werden könne. Dies in der Hoffnung, damit schnell den Bogen abschließen zu können und für die Produktion freizugeben. Zusätz-

lich stellte dies immer eine günstige Gelegenheit dar, um den Kontakt mit den Einkäufern zu pflegen. Konsequenterweise kann dieses Konzept in preislicher Hinsicht zu einer nicht unerheblichen Wettbewerbsüberlegenheit führen.

Zu Beginn wurden die Kombinationsbogen EDV-mässig zentral bewirtschaftet, danach kam die Phase, wo sich die Außendienstmitarbeiter des Laptops bedienten. Mit dem Angebot von Internet können die einzelnen Kombinationsbogen für die Kundschaft auf diesem Dienst sichtbar gemacht werden. Hat also ein Kunde einen Auftrag zu vergeben, so kann er sich nun via Internet jederzeit darüber orientieren, wie weit die Bogen mit den entsprechenden Kartonspezifikationen inzwischen gediehen sind. Daraus lassen sich für ihn indirekt auch die zu erwartenden Lieferfristen ableiten. Für den Kunden besteht neuerdings auch die Möglichkeit, direkt auf die einzelnen Kombinationsbogen zu disponieren. Damit wird eine bereits heute zufriedenstellend funktionierende Grundstrategie (Kernkompetenz) in Form einer preispolitischen Wettbewerbsüberlegenheit weiter aufgewertet und eine bestehende Marktposition zusätzlich abgesichert.

### **3.2.2.4 Die Werbung**

Das klassische Inserat in der Tageszeitung ist tot – es leben die Anzeigen! Unter diesem Motto kann die heutige Konstellation beschrieben werden. So hat ein namhafter Professor aus dem Medienbereich vor einiger Zeit sarkastisch und leicht übertrieben bemerkt: Ein Inserat wird in Tageszeitungen künftig Anzeigen aus drei Motiven schalten: weil er dumm ist, weil er faul ist – oder weil er Erbarmen mit den Tageszeitungen hat. Dennoch – ein Kern Wahrheit haftet seiner Aussage an.

Die klassische Werbung wird von Online-Angeboten immer mehr bedrängt, welche eine interaktive Komponente beinhalten. Die Zukunft des Inserats besteht in der gut abgestimmten crossmedialen Dimension. So wird der Geschäftsführer eines Großmarktes das Bedürfnis haben, am Vorabend an seinem PC die Sonderangebote des nächsten Tages einzugeben. Mittels Templates hat er schnell und qualitativ einwandfrei einen entsprechenden Werbeauftritt gestaltet. Die CI ist voll gewährleistet. Er gibt die Anzeigen für die mobilen Dienste zum Zwecke von Alert-Services ein, dann schaltet er Inserate in der regionalen und überregionalen Tageszeitung, ebenso in einigen Portalen und vor allem im eigenen Internet-Auftritt, mit dem die Online-Werbung vernetzt ist. Die kombinatorische Wirkung derartiger Werbemaßnahmen liegt erheblich über dem isoliert aufgegebenen Inserat vergangener Tage.

Die Möglichkeiten der Werbung auf einem interaktiven Medium beeinflussen die übrigen Werbemedien stark. Bei den heutigen Werbekonzepten gewinnt man noch zu oft den Eindruck, daß die interaktiven Medien künstlich auf das bestehende, traditionelle Konzept aufgesetzt werden. Dies ohne Abstimmung und Verknüpfung mit den übrigen Medien. Bloße Hinweise im Fernsehen, in der Tageszeitung und in den Fachzeitschriften, daß man im Internet vertreten sei, kann der Schluß der Weisen nicht sein. Das interaktive Medium weist in verschiedenen Bereichen das Potential zur eigentlichen Drehscheibe der Kundenkommunikation auf. Als solches muß es im Rahmen des Werbekonzeptes behandelt werden.

Beim Surfen im Internet wird offensichtlich, daß viele Anbieter das Medium noch nicht richtig verstehen. Die dem Medium neu anhaftenden Dimensionen und die damit gewonnenen Möglichkeiten werden bescheiden genutzt. Da die von den Online-Diensten angesprochenen Zielgruppen in erster Linie wissen wollen, über welche Kernkompetenzen ein Unternehmen verfügt und in welcher Bandbreite diese verläuft, gilt es diese sichtbar zu machen. Bei der Firmenpräsentation sind die traditionellen Schemen zu verlassen.

Die Auflistung der Produkt- und Dienstleistungsbereiche sind hinter die Kompetenzfelder zu stellen. Dies ist schon deshalb folgerichtig, weil die Produkte und Dienstleistungen gewissermaßen die Früchte der vorhandenen Kernkompetenzen darstellen. Es geht primär darum,

1. In den relevanten Suchprogrammen zu erscheinen
2. Die Wettbewerbsüberlegenheit deutliche sichtbar zu machen.

Unter Einspielung von Kurzvideos mit Referenz-Objekten läßt sich die Kompetenz wirksam belegen.

Für die Werbung im multimedialen Zeitalter stellen sich somit einige grundsätzliche Fragen. Beispielsweise

- Wie muß überhaupt in einem Umfeld geworben werden, wo immer Interessenten ihre spezifischen Bedürfnisse auf einer globalen Plattformen mit intelligenten Suchfunktionen artikulieren?
- Wie sieht der optimale Mediaplan aus, wenn die anvisierte Zielgruppe ihre Bedürfnisse selbstbewußt und eigenständig artikuliert?
- Sind die klassischen Werbemethoden überhaupt noch tragfähig?

Schon der Tatbestand, daß man sich heute derartige Fragen stellen muß macht ersichtlich, daß sich durch die Verbreitung der Online-Dienste eine grundsätzliche Überprüfung des Selbstverständnisses der Werbewirtschaft aufdrängt.

Hierzu ein praktisches Beispiel:

### ***Die Innovationen sind im Großhandel bei weitem noch nicht ausgeschöpft***

Ein Unternehmen aus dem Bereich des *Verpackungsgroßhandels* mußte wiederholt feststellen, daß die Abnehmer nie so recht wußten, wofür denn eine Verpackung alles eingesetzt werden kann (Anwendungsspektren). Zudem wurden am Markt öfters äußerst interessante Sonderposten angeboten. Davon wurde nur bedingt Gebrauch gemacht, da es mit den bisher verfügbaren Mitteln nicht gelingen wollte, die Posten der Kundschaft entsprechend sichtbar zu machen.

Daraufhin hat die Geschäftsleitung beschlossen, einen elektronischen Katalog zu erstellen, die Verwendungsformen der einzelnen Verpackungsformen bei Bedarf abrufbar zu machen, intelligente Suchfunktionen zu integrieren und ein Fenster für Sonderpositionen vorzusehen. Dieser Katalog wird der bestehenden Kundschaft und sonstigen Interessenten zugänglich gemacht.

Die Betreuung durch den Außendienst konzentriert sich vermehrt darauf, dem Kunden die Bedienung des elektronischen Katalogs mit den Auskunfts- und Beratungsmodulen zu erläutern und für Sonderanforderungen sofort mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

#### **3.2.2.5 Der Kundenservice**

Der Kundenservice kann als einer der großen Gewinner des Internet bezeichnet werden.

- Bei eher selten verlangten, erklärungsbedürftigen Produkten läßt sich die Beratung inbezug auf den Verwendungszweck, die Bedienung und Anwendung, Wartung usw. besser bewerkstelligen.
- Gebrauchsanwendungen können, abgeleitet von Standardmodulen, individuell gestaltet werden. Mit der Kombination von Text, Bild und Ton läßt sich ein komplexer Sachverhalt einfach und verständlich formulieren.
- Anleitungen für die Erstinstitution von Maschinen und Anlagen machen es in vielen Fällen möglich, daß diese vom Käufer selbst durchgeführt werden können.
- Selbstdiagnose-Systeme sorgen dafür, daß der Kundenservice nicht mehr vor Ort erscheinen muß. Erweist sich ein solcher gleichwohl als unumgänglich, wird das Servicepersonal die entsprechenden Ersatzmaterialien verfügbar haben.

Zur Verdeutlichung ein Praxisbeispiel aus dem Grenzbereich Beratung/Kundenservices

### ***Im Gesundheitswesen liegen Reserven brach***

Ein bedeutendes *Pharmaunternehmen* hat vor mehreren Jahren die Möglichkeit geprüft, das traditionelle Absatzkonzept mit den Pharmaberatern durch ein Vertriebs- und Werbekonzept unter Einschluß von Diagnose- und Therapiehilfen für die niedergelassenen Ärzte zu ergänzen. Eine sorgfältige Marktabklärung hat ergeben, daß die grundsätzlichen Perspektiven zwar als interessant zu bezeichnen sind, daß jedoch die unterschiedlichen Standards der EDV-Systeme, die in den Arztpraxen installiert sind, ein großes Problem für die Umsetzung des Projektes darstellen. Wichtige Kunden werden brüskiert, wenn man nicht in der Lage ist, auch ihnen eine Lösung für die bei ihnen installierte Hardwarekonfiguration anzubieten. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Schwierigkeiten wurde das Projekt schubladisiert.

Mit den Möglichkeiten der einheitlichen Standards von Internet läßt sich ein solches Vorhaben nun realisieren. Dieses sieht wie folgt aus: Für die wesentlichen Produktlinien des Unternehmens sollen im Verbund mit den Medikamenten Diagnose- und Therapiehilfen zur Verfügung gestellt werden. Ist der Arzt verunsichert, ob seine Diagnose richtig ist und mit den von ihm in Betracht gezogenen Medikamenten therapiert werden kann, so wird ihm auf Internet eine Check-List zur Verfügung gestellt. In diese Check-List gibt er die relevanten Indikatoren ein. Diese Eingabe wird beim Pharmaunternehmen elektronisch überprüft und der Arzt erhält umgehend einen Feedback, mit welcher Wahrscheinlichkeit seine Diagnose zutrifft. Resultiert ein unbefriedigender Wert, so erhält er durch ergänzende Fragen die Möglichkeit, eine weitere Verifikation vorzunehmen.

Die Daten werden an das Pharmaunternehmen übermittelt. Erhält er einen höheren Wahrscheinlichkeitswert als vorher, so kann der Arzt davon ausgehen, daß seine Diagnose richtig ist. Vermindert sich dieser, dann muß damit gerechnet werden, daß es sich um eine Fehldiagnose handelt.

Man hofft mit diesem System vor allem eine Hilfestellung bei seltenen Erkrankungen zu geben. Denn gerade die erfahrenen Ärzte sind nicht davor gefeit, die Symptome seltener Erkrankungen zu übersehen (Dem von der Universität kommenden Arzt sollen Fehldiagnosen bei seltenen Krankheiten weniger widerfahren, da er sich von den Vorlesungen her noch eher an die Symptome der in der Praxis kaum je auftretenden Erkrankungen erinnert).

Diese Vorgehensweise wird mit einem Dispositionssystem für Medikamente gekoppelt. Damit hat der Pharmaberater eine andere Rolle zu übernehmen. Die Qualität der Betreuung nimmt auf eine unaufdringliche Art zu und setzt nur da ein, wo eine gewisse Verunsicherung besteht. Damit werden die Fähigkeiten zur Diagnosefindung und Therapie des Arztes in keiner Art und Weise tangiert. Zusätzlich aber wird eine Art Sicherheitsnetz für verunsichernde weil selten auftretende Fälle aufgespannt. Die Qualität der ärztlichen Betreuung durch den niedergelassenen Arzt und nicht zuletzt die Sorgfaltspflicht bei der medizinischen Versorgung kann dadurch gesteigert werden.

Zum Abschluß ein Beispiel *aus der Industrie*:

***Profilierung dank fortschrittlichen ICT-Lösungen läßt die Perspektiven von Multimedia erahnen***

Ein Unternehmen, das sog. *Leitsysteme für gewerbliche Gebäude* und die Verwaltung produzierte, wollte zusammen mit einem externen Berater eine zeitgemäße Organisation entwickeln. Die Informations- und Kommunikationstechnologien sollten dabei zum Zwecke der Wettbewerbsüberlegenheit und zur Effizienzsteigerung miteingesetzt werden.

Im Normalfall verliefen der Verkauf und die Beratung so, daß der Berater zusammen mit dem Architekten oder Generalunternehmer des Bauherrn die gewerblichen Gebäude besichtigte und gestützt auf die gewonnenen Eindrücke und Anforderungen ein System von Wegweisern, Übersichtstafeln, Piktogrammen usw. erarbeitete. Dies geschah zumeist mit Hilfe von manuell erstellten Skizzen und unter Anwendung von Standardmustern. Nach den Besichtigungen bearbeitete der Berater in langen Abend- und Überstunden diese Vorschläge in grafischer Hinsicht und füllte die entsprechenden Bestellformulare handschriftlich aus.

Der Organisationsvorschlag bestand darin, Laptops mit den entsprechenden Templates einzusetzen, welche es ermöglichten, vor Ort die zugehörigen Texte und Textvarianten einzugeben, mit dem Architekten die Varianten durchzusprechen und sich für die bestgeeignete Version auf der Baustelle zu entscheiden. Die einzelnen Entwürfe sollten dann bereits auf der Baustelle ausgedruckt, mit den entsprechenden Auftragspezifikationen versehen und vom Architekten visiert werden. Der Berater des Leitsystemherstellers hatte somit am Abend die Möglichkeit, die Auftragspezifikationen via Internet an die Zentrale zu übermitteln, wo die Produktion der Leitsysteme sofort in Angriff genommen werden konnte. Durch diese Neuorganisation sollten die folgenden Verbesserungen erzielt werden:

- Die Qualität der Beratung vor Ort zusammen mit dem Architekten wird aufgewertet
- Die Fehlerquote bei der Auftragsaufnahme geht wesentlich zurück, da die immer wieder auftretenden Mißverständnisse beseitigt werden können
- Die Übermittlungsfehler in die Zentrale können des standardisierten Vorgehens wegen vermindert werden
- Die Lieferfristen werden verkürzt und die Lieferzuverlässigkeit kann erhöht werden
- Die Arbeit für die Berater der Leitsysteme wird bedeutend attraktiver, die Arbeitszeiten regelmäßiger und die Fluktuationsraten sind bedeutend geringer.

Schon damals wurde bei der Behandlung der möglichen Varianten die Auffassung geäußert, daß es ideal wäre, dem Architekten direkten Zugang zu einer zentralen Datenbank zu gewähren. Dann hätte dieser die Möglichkeit, die entsprechenden Angaben selbst zu machen. Aus Kosten- und Kompatibilitätsgründen wurde eine solche Variante verworfen.

Als diese Ideen und Konzepte anläßlich einer Geschäftsführungssitzung präsentiert wurden, äußerte die Firmenleitung die Befürchtung, daß die eine oder andere dieser Vorstellungen doch etwas gar futuristisch sei. In Teilbereichen erachtete man es sogar als bloße Spielerei. Da man für den Organisationsauftrag, der zahlreiche aufwendige Detailanalysen beinhaltete, nun aber so viel Zeit und Geld investiert hatte, beschloß man

mehr oder weniger widerwillig, das Projekt möglichst zügig umzusetzen. Dies jedoch nicht ohne um das aufgelaufene Beratungshonorar tüchtig zu feilschen.

Nach Abschluß des Projektes herrschte zwischen Berater und Auftraggeber alles andere als Hochstimmung und der Kontakt wurde nach der Phase der Umsetzungsunterstützung auch nicht weiter gepflegt.

„Gut Ding will Weile haben“ - diese Weisheit sollte sich auch im vorliegenden Fall bewahrheiten. Denn vier Jahre nach Einführung der Laptops erhielt der externe Berater unvermittelt angenehme Post. Dem Schreiben der Geschäftsleitung konnte er entnehmen, daß die Neuorganisation die kühnsten Erwartungen übertroffen habe und das Unternehmen zum Marktführer avanciert sei. Des weiteren vernahm er die erfreuliche Kunde, daß die veranschlagten Zielsetzungen in organisatorischer, personeller und kostenmäßiger Hinsicht erreicht und in Teilbereichen sogar übertroffen werden konnten. Und die geäußerte Überzeugung, das Unternehmen habe mit diesem Projekt die seit langem beste Investition getätigt, ließ auch die letzten Erinnerungen an äußerst schwierige und zähe Verhandlungen verblassen.

Mit Internet eröffnen sich diesem Unternehmen noch zusätzliche interessante Perspektiven. Der direkte Einschluß der Architekten ins Dispositionskonzept läßt sich endlich wirtschaftlich auf einer Online-Basis umzusetzen.

### **3.3 Auswirkungen auf Führung und Organisation**

Gute Führung und Organisation beruhen zu einem nicht unerheblichen Teil auf reibungslos funktionierender Kommunikation. Den heute verfügbaren multimedialen Diensten haften vier Aspekte an, welche geeignet erscheinen, diese Qualitäten erheblich zu verbessern. Es handelt sich um die Möglichkeiten,

- das interaktive Medium relativ individuell zu handhaben,
- durch die geschickte Medienkombination die Kommunikation vielschichtiger und damit einfacher zu gestalten,
- die Bedienerfreundlichkeit zu steigern
- und die Informationen leichter verständlich zu gestalten.

Die Einflüsse dieser Dienste auf Führung und Organisation können auf den folgenden Ebenen positive Effekte bewirken:

- der Führungstechnik und der besseren Kommunikation innerhalb von Projektorganisationen, virtuellen Strukturen und vernetzten Foren,
- der konsequenten Umsetzung der prozeßorientierten Organisationen über alle Funktionsbereiche und auf allen Ebenen,
- der Anzahl der Hierarchieebenen, der Führungsspanne und der Organisationsentwicklung ganz generell,
  - einer neuen Qualität der Führungs- und Organisationshilfsmittel,
  - der Verfestigung von Unternehmens- und Verfahrenskulturen,
  - der Substitution von schwerfälligen EDV-Lösungen.

### 3.3.1 Führungstechnik und Kommunikation im Unternehmen

Bei der Führungstechnik gibt es Standardabläufe, die in den Grundzügen bei vielen Unternehmen ähnlich aussehen, in Handbüchern festgehalten und in einer Reihe von Formularen und EDV-Anweisungen fest vorgeschrieben werden. Mit einem Dienst wie Intranet läßt sich einiges vereinfachen und qualitativ verbessern, was die Konsensfindung und vor allem den zweckmäßigen Einbezug aller Beteiligten besser gewährleistet. Hier einige praktische Anregungen, wie nach einem Geschäftsleitungsbeschuß oder dem Entscheid eines anderen Entscheidungsgremiums, eine Aufgabe in Angriff zu nehmen, verfahren werden kann.

In der Regel wird von den Verantwortlichen zuerst eine *Aufgabenbeschreibung* erstellt. Dieser kann danach in einen multimedialen Online-Dienst wie Intranet eingegeben werden. Einem klar definierten Kreis von Mitarbeitern steht dieser sodann zur Verfügung. Dies verbunden mit der Aufforderung, bis zu einem bestimmten Datum *Anregungen* einzugeben zu Punkten wie

- Klärung von Aufgabe und Zielbestimmung
- dem Kreis der am Projekt beteiligten Mitarbeiter/Innen
- den relevanten Erfolgsfaktoren
- dem zu wählenden Vorgehen
- den Entscheidungs- und Konsensstrukturen
- der Umsetzungsphase
- der Erfolgskontrolle.

Die auf dem Intranet eingegangenen Anregungen werden in der Folge systematisch gesammelt und ausgewertet. Gestützt darauf werden das definitive Vorgehen und die Projektorganisation für die Aufgabenstellung festgelegt. Dieses wird auf dem Intranet dokumentiert und enthält zum Beispiel die folgenden *Projektvorgaben*:

- die Grundzüge des Projektmanagements mit den sachlichen und zeitlichen Zielsetzungen;
- die Art und Weise der Beiträge und des Mitwirkens aller am Projekt Beteiligten;
- ein detaillierter Zeitplan für die Erstellung der Beiträge. Besonders zu erwähnen sind hier: bis wann müssen welche Beiträge auf dem Intranet sein? Bis wann finden mit wem welche Abstimmungsprozesse statt? Sind Konferenzschaltungen vorzusehen?
- die Fristen mit den Stellungnahmen zu den einzelnen Beiträgen. Vorgaben, wie diese Stellungnahmen zu erfolgen haben, damit die Vergleichbarkeit gewährleistet ist usw.

Wurde unter Einbezug der Beteiligten ein Konsens gefunden und der Grundsatzentscheid gefällt, so wird die *Ausführungsplanung* erneut auf dem Intranet dokumentiert und den Beteiligten zugänglich gemacht. Die Erfahrungen zeigen auf, daß es sich um ein ausgezeichnetes Disziplinierungsinstrument handelt. Alle involvierten Personen können jederzeit einsehen, welche Mitarbeiter bisher welche Beiträge geleistet haben. Das ganze Projekt wächst Schritt für Schritt unter Einbezug aller. Die gesamte Erfahrung fließt laufend ein und die Qualität der Projektarbeiten kann dadurch erheblich gesteigert werden. Die Anzahl aufwendiger Koordinationssitzungen läßt sich reduzieren.

Nach erfolgter Umsetzung können die Erfahrungswerte mit bescheidenem Aufwand systematisch gesammelt werden. Die Eigenschaft der Interaktivität begünstigt den Aufbau von *Erfahrungsaustausch-Datenbanken*. Man darf des damit verbundenen bescheidenen

Aufwandes wegen auf verlässliche Rückmeldungen hoffen und erhält aussagekräftige Daten über die Eignung der entwickelten Lösungen.

Die *Vorteile* einer mit multimedialen Diensten ergänzten Führungsmethodik respektive Projektmanagement lassen sich nicht übersehen. Es sind dies:

- der Einbezug des im Unternehmen vorhandenen Wissens mit einem bescheidenen Aufwand,
- eine konsequente Berücksichtigung der für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung geeigneten Mitarbeiter/Innen,
- eine effizientere Projektabwicklung und ein positiver Disziplinierungszwang durch gruppendynamische Prozesse,
- eine hohe Flexibilität vor dem Hintergrund klarer Projektvorgaben ist jederzeit gewährleistet,
- der problemlose Einbezug von bewegten und unbewegten Bildern sowie von Tonaufnahmen läßt sich für eine bessere Verständlichkeit der Dokumentationen mit einem vernünftigen Aufwand bewerkstelligen,
- die Möglichkeit, daß sämtliche (Teil-) Berichte von den am Projekt Beteiligten laufend eingesehen werden können, begünstigt die Nachvollziehbarkeit der gefällten Entscheidungen und die Konsensfindung,
- der Einbezug der Erfahrungswerte läßt sich nach Abschluß der Projektarbeiten organisch und rasch in den Führungsprozeß integrieren.

Was die spezielle Situation in der Finanzindustrie betrifft, so dazu die folgenden ergänzenden Ausführungen:

Die Finanzindustrie hat vor allem nach Basel II Fortschritte bei den Risk Management-Systemen gemacht. Die Unterschiede von Institut zu Institut sind groß. Einerseits hat das seine Berechtigung, da die gewählten Schwerpunkte der Geschäftstätigkeiten den Aufbau der Systeme stark prägen. Andererseits sind die Unterschiede bezüglich des Umfangs der geprüften Risikobereiche doch bemerkenswert. Nach wie vor konzentriert sich eine (zu) große Zahl von Instituten fast ausschließlich auf die traditionellen Risikofelder im Kredit- und Marktbereich. Unter Berücksichtigung eines immer komplexer werdenden geopolitischen Umfeldes, nervöser Rohstoff- und Energiemärkte, der Einflüsse aus Naturkatastrophen und Epidemien auf die Märkte und ganz generell komplexerer Produkte wie Derivate und strukturierte Produkte bedarf es einer umfassenderen Risikobetrachtung.

Eine solche hat zuerst die für das einzelne Institut und dessen Geschäftsfelder relevanten Einflußfaktoren herauszuarbeiten und zu gewichten (strategische Sicht). Danach gilt es eine Organisation (System) aufzubauen, welche die Schlüsselrisiken aus den Bereichen Kredit, Markt, operatives Geschäft, Bewertung und die aus der Struktur des Instituts resultierenden Risiken mißt, kritische Grenzwerte festlegt und bei deren Überschreitung ein Dispositiv für die entsprechenden Maßnahmen vorsieht.

Die meisten Finanzinstitute betreiben das Riskmanagement zentral mit einem verantwortlichen Risk Manager. Das erscheint im Grundsatz richtig. Damit wird vorgesorgt, daß einheitliche Systeme zum Einsatz gelangen und nach den gleichen Kriterien gearbeitet wird. Eine Herausforderung stellt sich mit zentralen Systemen aber immer und ist nur schwer lösbar. Das ist die Integration der frontnahen Mitarbeiter. Sie verfügen zwar oft über die wertvollsten Informationen, leiten diese aber aus verschiedenen Gründen nicht ins ERM (Enterprise Risk Management-System) weiter. Gründe dafür sind:

- Eine latent vorhandene Interessen- und Konfliktsituation mit/zu vorgesetzten Stellen
- Keine angemessene Provisionierung im Gegensatz zu den übrigen Tätigkeiten. Das bedeutet, daß die Aussicht einen Bonus zu erlangen größer sein muß als im angestammten Wirkungsbereich.
- Kein Einschluß ins ERM-System, der die pragmatische, wenig zeitaufwändige Weitergabe der Informationen oder Anregungen ermöglicht
- Das Fehlen klarer Regelungen bezüglich der Vertraulichkeit bei der Weitergabe sensibler Informationen und daraus resultierend diffuse Ängste. Dadurch auch keine Transparenz darüber, wer alles die weitergeleiteten Informationen zu Gesicht bekommt
- Bei der Vielfältigkeit der operativen Geschäfte und der damit einhergehenden Einflussgrößen ist es einer noch so qualifizierten Stelle kaum möglich, sich ohne ein aktives Mitwirken der Spezialisten an der Front mit einem einigermaßen vertretbaren Aufwand ein verlässliches Bild über die Risikopositionen zu verschaffen. Das heißt: Sie müssen ins System eingebunden werden.

Es muß also darum gehen, Mittel und Wege zu finden, um die frontnahen Spezialisten zu motivieren, ihr wertvolles Wissen unvoreingenommen ins ERM einzubringen. Das gelingt dann, wenn die oben aufgeführten Kriterien erfüllt sind.

Die *Zielsetzung eines geeigneten Lösungsansatzes* ist klar: Für die frontnahen Mitarbeiter gilt es eine Konstellation zu schaffen, bei der sie ihre Zurückhaltung ablegen, die Informationen zu den relevanten Messgrößen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Rohstoff/Energie, IT und vor allem aus ihren Produkt-Märkten an die verantwortlichen Stellen des Risk Managements weiterzuleiten.

Um dieses Ziel zu erreichen, sehen wir folgende Lösung vor:

- Für den Mitarbeiter gilt es eine unabhängige und diskrete Institution zu schaffen – eine Independent Risk Institution (IRI). Diese IRI ist so auszugestalten, daß sie alle Voraussetzungen erfüllt, damit die Hemmschwelle zur Übermittlung sensibler Informationen sinkt.
- Die entgegengenommenen personalisierten Hinweise werden von der IRI gesammelt, aus- und bewertet sowie strukturiert aufbereitet. Bei den Auswertungen wird den Zusammenhängen besondere Beachtung geschenkt. Zu diesem Zweck können auch semantische Systeme zum Einsatz kommen.
- Verdichten sich während der Auswertungen die Symptome, daß es sich um Angaben und Entwicklungen handelt, die für das Riskmanagement von Relevanz sind, werden sie in entpersonalisierter Form an die zuständigen Stellen des Risk Management weitergeleitet oder direkt ins ERM-System eingegeben.
- Erachtet es das Risk Management als bedeutend, zu Themenbereichen weitere Auskünfte zu erhalten, so amtiert die IRI als Treuhänder und Tutor. Sie gibt die Fragen an die Informanten weiter. Es kann sich hier um die Kommunikation mit Einzelpersonen, eine solche mit Gruppen oder im Extremfall um eine Befragung der gesamten Belegschaft eines Finanzinstituts handeln.
- Je nach vorhandener Konstellation kann es so weit gehen, daß die IRI bei einem besonders bedeutenden Thema ein persönliches Gespräch mit dem frontnahen Spezialisten führt.

Das Spektrum der diesbezüglichen Möglichkeiten ist breit und vielfältig. Unabdingbar ist jedoch, daß die unabhängige Institution über ein entsprechendes Fachwissen verfügt, um den Dialog in der entsprechenden Tiefe führen zu können.

Der Nutzen einer solchen Lösung zeigt sich auf verschiedenen Ebenen:

- Die Qualität der frontnahen Informationen verbessert sich deutlich. Bisher nicht bekannte Risiken werden sichtbar.
- Der Aufwand der zentralen Stellen zur Eruiierung von Risikokategorien wird gesenkt.
- Das gesamte ERM wird in sich geschlossen und erneuert sich dank dem frontnahen Input laufend.

Damit verbessert sich die Kosten-Nutzenrelation des gesamten Risk Management eines Finanzinstituts.

Richtig griffig wird das System dann, wenn die erforderlichen Rahmenbedingungen konsequent geschaffen und eingehalten werden. Es handelt sich hier insbesondere um:

- *Zusammenarbeit mit dem Risk Management:* Eine eng abgestimmte Zusammenarbeit mit dem Chief Risk Officer (CRO) und den verschiedenen Abteilungen des Risk Managements eines Finanzinstituts. Die Tätigkeitsbereiche sind vor dem Hintergrund der zu überwachenden Risikobereiche klar abzustecken, die Modalitäten der Zusammenarbeit festzulegen.
- *Angemessene Integration ins ERM:* Die Schnittstellen zum Enterprise Risk Management-System (ERM) sind zu definieren. Das von der IRI zu liefernde Datenmaterial muss teilweise direkt ins ERM eingespielen und dort mit den übrigen Datenbeständen ausgewertet werden.
- *Unabhängigkeit / Neutralität:* Es bedarf einer absoluten Unabhängigkeit gegenüber allen Ebenen des Unternehmens. So darf es nicht möglich sein, daß für einen besonders sensiblen Bereich eine Weisung vom Management erfolgen kann, den Informanten bekannt zu geben.
- *Rechtlicher Status:* Dieser ist so auszugestalten, daß an den Risk Management Treuhänder (RMT) einerseits selbst Kundendaten übermittelt werden dürfen, er andererseits seinen Status der Unabhängigkeit voll gewahrt sieht. Die (banken-)gesetzlichen Anforderungen und Auflagen sind im Vertragswerk mit der Independent Risk Institution (IRI) äußerst genau zu beachten.
- *Systeme und SW-Tool:* Es muß ein absolut dichtes Kommunikations-Netz zur Verfügung stehen. Die sichere Kommunikation mit Einzelpersonen, Gruppen, der ganzen Belegschaft mit den entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten muß gegeben sein.

### **3.3.2 Die Erweiterung des strukturorganisatorischen Gestaltungsspielraums**

Die Kombination von Bild, Text und Ton in den datenbankgestützten Führungsvorgaben wird den Spielraum der *strukturorganisatorischen Gestaltung* wesentlich erhöhen.

Die Möglichkeiten der multimedialen Dienste fördern *teamorientierte Organisationsmodelle* und begünstigen den Wissenstransfer. Besonders auf der mittleren Führungsebene fehlt den Führungskräften oft die Zeit für eine entsprechende fachliche Weiterbildung. Das dringend erforderliche Fachwissen geht mehr und mehr verloren. Die Führung auf Zeit kann innerhalb von qualifizierten Teams zu einem echten Thema werden. Dies sieht so aus, daß sich ein leitender Mitarbeiter während eines Jahres intensiv lernend mit einem für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Aufgabenbereich auseinandersetzt. Danach wird er für 2 Jahre mit der Führung eines Teams oder Geschäftsbereiches betraut. Dies mit der klaren Vorgabe, in diesen 2 Jahren die gewonnenen Erkenntnisse aus seiner „Vorbereitungszeit“, gemeinsam mit seinem Team kräftig und zielgerichtet umzusetzen. Nach dieser Phase des Führens zieht er sich als normales Gruppenmitglied wieder ins Team zurück. Ein anderer Mitarbeiter, dem ebenfalls Zeit für eine intensive Ausbildungs- und Lernphase eingeräumt wurde, übernimmt daraufhin die Leitung der Gruppe oder des Geschäftsbereiches.

Viele Führungskräfte mögen sich mit solchen Vorstellungen vor dem Hintergrund der in der Geschäftswelt tief verwurzelten Traditionen noch schwer tun. Wenn wir Vergleiche mit dem Sport anstellen, so ist es dort selbstverständlich, sich in der Führung abzulösen. Sei dies nun beim Radfahren oder in der Leichtathletik. Einer der sich im Gegenwind ständig in der Führungsposition befindet und während längerer Zeit nicht ablösen läßt, wird zu Recht als taktischer Anfänger bezeichnet und für seine fehlenden Erfolge selbst verantwortlich gemacht. Im Berufsleben hingegen ziehen wir diese Schlüsse nicht, obwohl man sich im Rahmen des globalen Wettbewerbs in immer mehr Funktionsbereichen dauernd in ähnlichen „Gegenwind-Positionen“ befindet. Eine solche Lösung kann selbstverständlich nicht für jeden Geschäftsbereich und jede Funktion in Frage kommen. Dort, wo ein intensiver Kundenkontakt gepflegt wird oder das Moment der Kontinuität hoch zu gewichten ist, versagt eine derartige Lösung. Dort allerdings, wo ein dauernder Schwung und ein Hinterfragen der Richtigkeit der angewandten Methoden und Verfahren einen hohen Stellenwert genießen, sind solche Regelungen ernsthaft zu prüfen.

### **3.3.3 Der Einschluß der Aufsichtsorgane in die prozeßorientierte Führung und Organisation**

Die Tendenz hin zur prozeßorientierten Organisation ist weitherum feststellbar. Es fehlt jedoch in (zu) vielen Fällen noch an der konsequenten Umsetzung. Dies auf zwei Ebenen.

- Einmal schließt die prozeßorientierte Organisation nur ein paar Kernprozesse ein. Aus den verschiedensten Gründen behalten die übrigen Prozesse ihren funktionalen Charakter. Sei dies aus Mangel an entsprechender Information, Kommunikation oder anderen Gründen. Multimedia begünstigt die Integration weiterer Funktionen in die „horizontalen“ Prozeßketten, darf allerdings von der diesbezüglichen Bedeutung vorläufig noch nicht überschätzt werden.

**Tab. 2: Die prozeßorientierte Aufsichtsratsstätigkeit unter Einsatz von multimedialen Diensten**

Tagesordnungspunkt	Methoden und Möglichkeiten der prozeßorientierten Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsorganen
<b>Protokoll</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Protokolle der Gesellschafterversammlung und der Aufsichtsratssitzungen werden nach der Erstellung durch den Protokollführer mit dem Vorsitzenden abgestimmt und danach ins Intranet eingegeben. Fragen zum Protokoll werden bereits vor der nächsten Sitzung per Online-Dienst eingegeben.</li> <li>• Es besteht die Möglichkeit, zu Handeln der Gesellschafter Kurzfassungen der Aufsichtsratsprotokolle zu erstellen, zu denen diese dann ebenfalls Zugriff haben.</li> <li>• Die Protokolle sind so zu strukturieren, daß diese mittels Suchbegriffen auf ein paar Jahre zurück nach diesen abgefragt werden können.</li> </ul>
<b>Produkte und Märkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es erfolgt eine Beurteilung der Entwicklung der Produkt-Marktsituation aufgrund eines Wettbewerbsvergleichs. Stellt ein Früherkennungssystem für die Aufsichtsorgane dar. Es ist ein monatliches up-dating vorzusehen.</li> <li>• Die Mitglieder der Aufsichtsorgane stellen Fragen via Intranet. Die Geschäftsleitung beantwortet diese kurzfristig oder nimmt diese in Abstimmung mit dem Vorsitzenden in die Tagesordnung der nächsten Sitzung auf.</li> </ul>
<b>Ergebnisse finanziell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Zahlenmaterial kann von den Mitgliedern der Aufsichtsorgane laufend eingesehen und abgerufen werden.</li> </ul>
<b>Strategien/Teilstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien und Teilstrategien des Unternehmens sind auf dem Dienst verfügbar. Die Mitglieder der Aufsichtsorgane können sich laufend ein Bild über die Strategiekonformität der eingeleiteten Maßnahmen machen.</li> <li>• Sich ergebende Strategiefragen im Zusammenhang mit geplanten Unternehmensaktivitäten werden von den Mitgliedern der Aufsichtsorgane laufend eingebracht.</li> </ul>
<b>Investitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die wichtigsten Investitionsprojekte werden hier von der Geschäftsleitung präsentiert. Fragen zu ausgewählten Punkten werden via Intranet eingebracht. Diese können an einer der nächsten Sitzungen behandelt werden. Elektronische Zirkulationsbeschlüsse stellen mehr die Regel denn die Ausnahme dar.</li> <li>• Nach dem Beschluß durch die Aufsichtsorgane erfolgt das Investitionscontrolling via Intranet. Abweichungen vom Plan werden periodisch sichtbar gemacht.</li> </ul>
<b>Vertragsfragen/Personelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragsfragen mit der Geschäftsleitung und leitenden Mitarbeitern werden hier behandelt. Die Genehmigung durch die Aufsichtsratsmitglieder erfolgt durch elektronischen Zirkulationsbeschluß.</li> </ul>
<b>Spezialprojekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der eigentliche Kern einer prozeßorientierten Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsorganen. Wichtige Projekte können von den Aufsichtsorganen von Beginn weg mitverfolgt werden. Aufsichtsräte werden Mitglieder von virtuellen Strukturen und vernetzten Foren.</li> <li>• Die Aufsichtsratsmitglieder werden in einzelne Teilprojekte miteinbezogen. Das Grundverständnis für die Anforderungen des frontnahen Tagesgeschäftes wird dadurch geschärft.</li> </ul>
<b>Verschiedenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die verschiedensten Geschäfte werden hier laufend zu Handen der Aufsichtsorgane aufgelistet. Die Gesellschafter und Mitglieder der Aufsichtsorgane haben die Möglichkeit, unter dieser Rubrik allgemeine Fragen zu stellen.</li> </ul>

- Zum andern beinhalten die Online-Dienste beachtliche Perspektiven für die Integration aller Führungsebenen inklusive Aufsichtsorgane in eine prozeßorientierte Organisation. Es wird verkannt, daß eine prozeßorientierte Arbeitsweise auf den operativen Ebenen des Unternehmens auch tiefgreifende Einflüsse auf die Arbeitsweise der Aufsichtsorgane zur Folge haben muß. In vielen Fällen werden die funktional und statisch arbeitenden Aufsichtsorgane zum problematischen Fremdkörper des Unternehmens. Im Extremfall werden sie von der Führungs- und Organisationskultur praktisch ausgeschlossen. Wer unter solchen Rahmenbedingungen als Mitglied der Geschäftsleitung die Pflicht hat, die Sitzungen der Aufsichtsorgane vorzubereiten, der weiß wie schwierig es ist, diese verschiedenen Führungs- und Organisationskulturen zu harmonisieren.

Die Geschäftsleitung ist sich gewöhnt, vor dem Hintergrund einer feststehenden Vision aus den laufenden Unternehmensprozessen heraus die Entscheidungen abzuleiten. Aufsichtsorganen geht diese Prozess Erfahrung naturgemäß weitgehend ab. Die Geschäftsleitung sieht sich unter diesen Bedingungen gezwungen, zur Dokumentation der Entscheidungsprozesse eine eigentliche - oft sehr zeitaufwendige - „Übersetzungsarbeit“ für die Aufsichtsorgane zu leisten. Gewissermaßen eine Übersetzung der prozeßorientierten täglichen unternehmerischen Wirklichkeit in das statische Grundverständnis der Aufsichtsorgane. Dieses divergierende Grundverständnis über die Betrachtungsweise der Geschäftsvorfälle führt zu Frustration und Spannungen auf beiden Seiten. Die Frage stellt sich, ob ein Online-Dienst wie Intranet nicht die Möglichkeit in sich birgt, auch die Aufsichtsorgane besser in die prozeßorientierte Arbeit des Unternehmens miteinzubeziehen. Mit Ausnahme der hoch vertraulichen Geschäfte ergeben sich durchaus interessante Ansätze. In der Regel tagen die Aufsichtsorgane von Unternehmen 3 - 5mal pro Jahr. Zwischendurch werden deren Mitglieder von der Geschäftsleitung über den Geschäftsgang orientiert. Die von der Unternehmensverfassung genehmigungspflichtigen Geschäfte müssen von den Aufsichtsorganen behandelt, genehmigt oder zurückgewiesen werden. Ohne den Anschluß der Aufsichtsorgane an einen Dienst wie Intranet bleiben die Aufsichtsorgane zur vorgehend beschriebenen statischen Existenz verdammt. Mit Intranet hingegen bestehen gute Perspektiven

- den Aufwand für die laufende Kommunikation mit den Aufsichtsorganen zur Vorbereitung der Sitzungen zu reduzieren. Die Aufsichtsorgane werden in Teilbereichen in die prozeßorientierten Führungssysteme des Unternehmens miteingeschlossen;
- die Aktualität und Zeitgerechtigkeit der Aufsichtsratsstätigkeit zu verbessern. Der Aufsichtsrat wird ein integrierter Teil des zu beaufsichtigenden Unternehmens;
- die Mitglieder der Aufsichtsorgane aktiv in die virtuellen Projektstrukturen des Unternehmens einzubeziehen. Die Aufsichtsorgane stiften einen größeren Nutzen - die Kenntnis über das Unternehmen verbessert sich;
- daß die Mitglieder der Aufsichtsorgane ausgewählte Dossiers in ihrer Entstehung gewissermaßen wachsen sehen. Sie haben zudem die Möglichkeit, laufend Fragen zu stellen und Anregungen aus ihrer angestammten Disziplin in die verfügbaren elektronischen Dienste einzugeben. Die spezifische Fachkompetenz der einzelnen Beiratsmitglieder kommt besser zur Geltung;
- die Meinung der Aufsichtsratsmitglieder gezielt einzuholen;

- die Sitzungen der Aufsichtsorgane anders zu gestalten. Auf lange Ein- und Ausführungen der Geschäftsleitung zu den Tagesordnungspunkten kann in vielen Fällen verzichtet werden, da sich die Mitglieder der Aufsichtsorgane prozeßorientiert haben vorbereiten können. Die Zeit steht an den Sitzungen für ein intensives Coaching der Geschäftsleitung zur Verfügung.

Wie kann nun eine solche Aufsichtsratsstätigkeit in der Praxis abgewickelt werden? Dazu sollen die ersten Erfahrungen im Rahmen einer Beiratstätigkeit kurz geschildert werden.

Eine im Handels- und Immobilienbereich tätige Unternehmensgruppe in Deutschland verfügt über einen Beirat aus Mitgliedern, die sich aus den verschiedensten Fachdisziplinen und Funktionen zusammensetzt. So

- dem Vorsitzenden des Beirats als Vorstandsvorsitzender eines international tätigen Konzerns,
- einem mittelständischen Unternehmer,
- dem Professor einer juristischen Fakultät,
- einem Unternehmer aus der Immobilienbranche
- und einem Unternehmensberater.

Mit dem Ablauf und den Ergebnissen der Beiratssitzungen waren alle Seiten schon seit einiger Zeit nicht mehr zufrieden. Die Geschäftsführung bemühte sich zwar redlich, die Beiratsmitglieder zu den einzelnen Tagesordnungspunkten auf einen genügenden Wissensstand zu bringen. Dieser stellte dann die Grundlage für zum Teil weitreichende Entscheidungen dar. Mit dem Aufkommen von E-Mail resp. Internet entschied man sich so dann zu einem grundsätzlichen Reengineering der Aufsichtstätigkeit.

Ausgehend von einem elektronisch erstellten Protokoll wurden für alle Pendenzen und die neu zu behandelnden Geschäfte elektronische, über E-Mail zugreifbare Ordner angelegt, auf welche die Beiratsmitglieder nach Eingabe eines entsprechenden Paßworts Zugriff hatten. Es ergab sich somit die Möglichkeit,

- die einzelnen Dossiers buchstäblich wachsen zu sehen,
- laufend Fragen zu stellen und Anregungen aus der eigenen Disziplin einzugeben. Die Fachkompetenz griff dadurch jederzeit gestaltend und ergänzend ein
- und die Geschäftsleitung wurde in die Lage versetzt zu Themen und Problemstellungen gezielt die Meinung der Beiratsmitglieder einzuholen.

Kurz und gut - die Beiratstätigkeit bekommt nun ebenfalls einen prozeßorientierten Charakter und die Sitzungen werden konsequenterweise wie vorgehend geschildert straffer und effizienter gestaltet.

Die bisher gemachten Erfahrungen reichen noch nicht aus, um ein abschließendes Urteil über diese neue Art der Beiratstätigkeit abgeben zu können. Es zeigt sich jedoch klar, daß diese neue Form den traditionellen Formen überlegen ist.

Neue Perspektiven eröffnen sich auch für die Kommunikation gegenüber Aktionären und Gesellschaftern. Auch für diese kann in komprimierter Form eine zweckmäßige Kommunikationsplattform auf einem kommunikativen Medium wie Internet und dann erst recht auf den Nachfolgenerationen von Internet geboten werden.

### **3.3.4 Die Geschäftsleitung als verantwortlicher Betreuer der „Führungs- und Kommunikationsplattform“ des Unternehmens**

Bei Befragungen im Zusammenhang mit dem Internet muß immer wieder festgestellt werden, daß die Geschäftsleitungsmitglieder die Möglichkeiten und Grenzen der Online-Dienste nur schwer einzuordnen wissen. Insbesondere wird verkannt, daß sich die Möglichkeit für den Aufbau einer pragmatisch konzipierten Führungs- und Kommunikationsplattform anbietet, die viel einfacher zu handhaben und zu verstehen ist als die althergebrachten, EDV-gestützten Management-Informationssysteme. Diese erfüllt zwar bezüglich Integrations- und Detaillierungsgrad nur bescheidene Ansprüche. Dennoch kann dem Management endlich ein Medium zur Verfügung gestellt werden, das es ermöglicht, für alle im und am Unternehmen beteiligten die wichtigsten Zielsetzungen, die einzusetzenden Mittel und Verfahren einfach verständlich zu beschreiben. Dies angefangen von den strategischen Zielsetzungen bis hin zu ganz konkreten Arbeitsanweisungen.

Das persönliche Führungsgespräch wird auch künftig durch nichts anderes ersetzt werden und das ist gut so. Flankierend bieten die multimedialen Dienste dem Management jedoch im Führungs- und Kommunikationsbereich eine instrumentelle Unterstützung, auf die künftig nicht verzichtet werden kann. Mit einem geschickten, gut harmonisierten Einsatz von Online verfügbaren Führungsinformationen, läßt sich im Unternehmen auf alle Fälle mehr als nur das Schwarze Brett ersetzen. Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Strukturierung der Führungs- und Kommunikationsplattformen und für den materiellen Input im strategischen Bereich. Für die Inhalte in operativen Belangen hat sie eine laufende Impuls- und Controllingfunktion wahrzunehmen.

Zum Zwecke der Erarbeitung einer derartigen Führungs- und Kommunikationsplattform kann folgendes Vorgehen gewählt werden:

Die Geschäftsleitung konstituiert unter der Leitung eines Geschäftsleitungsmitglieds eine Arbeitsgruppe, die den Auftrag bekommt, ein Konzept mit Maßnahmenplan zur Entwicklung einer zukunftsorientierten Führungs- und Kommunikationsplattform zu erarbeiten.

Die gebildete Arbeitsgruppe geht in der Folge wie folgt vor:

- Die vorhandenen Führungs- und Kommunikationsmittel werden systematisch gesammelt und nach Kriterien der Funktionserfüllung geordnet
- Es wird im Team nach Mitteln und Wege gesucht, die vorhandenen Führungs- und Kommunikationsmittel zu straffen. Doppelspurigkeiten und überholte Auswertungen werden ausgeschieden.
- Die Mitglieder der Arbeitsgruppe gehen in Workshops die verbleibenden bereinigten Führungs- und Kommunikationsmittel durch und behandeln in Gruppenarbeit die folgenden Frage- und Themenstellungen:
  - Mit welchem Medium, das heißt bewegtes oder unbewegtes Bild, Symbolen, Grafiken, Ton, Sprache, Texten usw. lassen sich die Inhalte auf den verschiedenen Ebenen am besten kommunizieren?
  - Was kann dank der verfügbaren Medienvielfalt zusätzlich gestrafft werden?
  - Wen interessieren welche Informationen und welchen Nutzen stiften diese?
  - Welche Form ist unter Kosten-Nutzengesichtspunkten zu bevorzugen?
  - Wie sind die Informationsinhalte zu strukturieren?

- Die einzelnen Elemente des Führungssystems sind in ein betriebswirtschaftliches Gesamtkonzept einzubetten. Dieses sollte von seinem Umfang her bescheidene Ausmaße aufweisen
- Es gilt Alternativen für die multimedialen technischen Systemplattformen zu entwickeln
- Entscheidungskriterien/Bewertungen der alternativen technischen Systemplattformen sind vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Anforderungsprofile zu erarbeiten
- Ein Entscheid für eine Systemplattform ist zu fällen
- Es erfolgt ein gezieltes „Einarbeiten“ der Anforderungen des betriebswirtschaftlichen Gesamtkonzeptes in die technologische Systemplattform
- Es wird ein Stufenmodell zur Umsetzung unter Berücksichtigung der Ausgangslage im ICT-Bereich entwickelt
- Ein Maßnahmenplan mit Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen wird erstellt
- Das Projektmanagement wird festgelegt
- Die Umsetzung erfolgt nach einem klar definierten Stufenplan.

Bei der Entwicklung einer Führungs- und Kommunikationsplattform respektive bei der Auswahl der alternativen Darstellungsmöglichkeiten kann das Kriterium „Einfachheit“ am Front-End kaum hoch genug bewertet werden. An diesem Punkt muß die neue Denkkultur im Zusammenhang mit den multimedialen Diensten - das heißt dem Selbstverständnis für den integrativen Einsatz der verschiedenen Medientypen - einsetzen. Die dadurch zu gewinnende Komplexitätsreduktion wird sich in der Folge positiv niederschlagen.

Indem sich die Geschäftsleitung bewußt als aktiver Gestalter und Pfleger einer übergeordneten Führungs- und Kommunikationsplattform zu verstehen gibt, hat sie den Führungsanspruch des Managements in kommunikativer Hinsicht gegenüber den Betriebsangehörigen klar manifestiert. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, in sich widerspruchsfreie Botschaften an alle Ebenen im Unternehmen auszusenden, die diese jederzeit interaktiv abrufen und bei Bedarf aktiv gestaltend selbst nutzen können.

### **3.3.5 Führungs- und Organisationsmittel neu ausrichten**

Die Betriebswirtschaftslehre legt zu Recht einen großen Wert darauf, die wichtigsten Methoden und Instrumente der Führung und Organisation nach Möglichkeit schriftlich festzuhalten. Eine Unternehmenspolitik und -strategie, Führungsrichtlinien mit den entsprechenden Anweisungen, Organisationspläne, Stellenbeschreibungen und Arbeitsablauf-Darstellungen liegen denn auch in einer TQM-bewußten Zeit in großer Anzahl vor. Während in verschiedenen Bereichen die schriftlichen Dokumentationen auch längerfristig die ihnen zugedachten Funktionen erfüllen dürften, gibt es andererseits Bereiche, wo die Dokumentation mittels Multimedia überlegen ist. Vor allem dort, wo

- die Dokumentationen mit einem Schulungseffekt verbunden sein sollen,
- die Interaktivität für den Benutzer eine große Rolle spielt,

- der Suchaufwand in Relation zur Bedeutung des Dokuments groß ist.

**Tab. 3: Anregungen zu einer multimedial gestalteten Unternehmensverfassung**

<b>Elemente der Unternehmens-Verfassung</b>	<b>Multimediale Gestaltungsmöglichkeiten</b>
<b>Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Videos, die das angestrebte Denken, Handeln und Fühlen symbolisieren. Sollen klare Konturen hinterlassen und ein deutliches Unternehmensprofil manifestieren. Traum und Machbarkeit musikalisch kombinieren und dokumentieren.</li> <li>• Symbole für eine Corporate Identity und die angestrebte Erfolgskultur einflechten. Videos musikalisch gut abgestimmt untermauern.</li> </ul>
<b>Unternehmungspolitik/ Leitbild</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittels Multimedia den Führungsanspruch des Managements klar zum Ausdruck bringen.</li> <li>• Einfache und leicht nachvollziehbare Methoden mit Texten, Grafiken und Bildern vorstellen, mit denen man der Vision näherkommt. Stolz und Spaß dokumentieren, als Mitarbeiter/in des Unternehmens seinen Beitrag zur Erreichung der unternehmenspolitischen Ziele beizutragen.</li> </ul>
<b>Strategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakten zu den Produkt/Markt-Kombinationen und die einzusetzenden Mittel und Verfahren, mit denen die unternehmenspolitischen Zielsetzungen erreicht werden sollen. Videos und Ton zurückhaltend einsetzen.</li> <li>• Integration in die Unternehmenspolitik bewußt sichtbar machen. Kann auf Knopfdruck (Hyperlinks) aus den unternehmenspolitischen Grundsätzen abgeleitet werden. Damit die enge Verknüpfung zwischen Politik und Strategie thematisieren.</li> </ul>
<b>Direktiven für die Funktionsbereiche/ Reglemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionale Strategien als multimediale Lernsysteme mit Handlungsanweisungen ausformulieren. Viele interaktive Elemente vorsehen.</li> <li>• Mindestens 2 Konkretisierungsebenen einplanen.</li> </ul>
<b>Aktionspläne/Strategieüberwachung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand der Aktionen auf dem Weg hin zur Zielerreichung bildlich und grafisch zweckmäßig einbetten.</li> <li>• Stolz und Begeisterung für das bereits Erreichte fördern, indem sichtbar gemacht wird, welcher großen Teil des Weges man bereits erfolgreich zurückgelegt hat.</li> <li>• Sensibilisierung dafür, daß ein Ausbrechen aus der Bandbreite des Zielerreichungskorridors unter allen Umständen zu vermeiden ist. Einsatz von grafischen Darstellungen und Warnsymbolen.</li> </ul>
<b>Führungs- und Organisationsrichtlinien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus übergeordneten Führungs- und Organisationsschaubildern mit Hyperlinks auf konkrete Organisationsanweisungen zugreifen.</li> <li>• Stellenwert der teamorientierten Arbeit mit Videos sichtbar machen.</li> <li>• Videos, Bilder und Grafiken dominieren Texte und Zahlen.</li> </ul>
<b>Organisationspläne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von den Organisationsplänen her mit Links auf die Stellenbeschreibungen zugreifen.</li> </ul>
<b>Arbeits- und Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handfeste Anweisungen mit einer klaren Dominanz von Texten und Zahlen.</li> </ul>

<b>rensvorschriften</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewußt als Verzeichnis für bestehende Vorschriften und Reglemente auf- und ausbauen.</li></ul>
-------------------------	--



Auch wo es darum geht, durch entsprechende Anweisungen auf allen Unternehmensebenen ein gleiches Grundverständnis über die anzustrebenden Zielvorstellungen zu schaffen, stellt Multimedia ein interessantes Medium dar. So lassen sich multimediale Unternehmens- und Verhaltenskultur-Konzepte entwickeln, die auf die einzelnen Ebenen des Unternehmens abgestimmt sind. Diese erscheinen in besonderer Masse geeignet, das Unternehmen im relevanten wirtschaftlichen Umfeld zu einem besonders erfolgreichen „Chancenverwerter“ zu machen.

Eine erfahrene Führungskraft wird den Stellenwert des Beharrungsvermögens der Mitarbeiter kaum unterschätzen. Mit ein paar mündlichen oder schriftlichen Appellen ist es nicht getan. Neben der Nachvollziehbarkeit der angestrebten Richtungsänderung geht es um ein intensives und umfassendes Verhaltenstraining für alle beteiligten Personen. Gerade in diesem Bereich liegt eine der Stärken von Multimedia, die es gezielt zu nutzen gilt.

So lassen sich die Elemente einer Unternehmensverfassung - von der Vision bis hin zu den Arbeits- und Verfahrensvorschriften - zum attraktiven Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens auf- und ausbauen.

Erfolgreiche Unternehmen haben es in der Regel verstanden, sich über die Jahre hinweg eine schwer imitierbare Verhaltens- und Wissenskultur anzueignen, die vor allem unternehmerische Chancen konsequent zu nutzen versteht. Als Folge davon bewirkt der Erfolg weitere Erfolge und es entsteht eine umfassende Erfolgskultur. Diese wird dem Unternehmen kaum je geschenkt - sie muß in der Regel hart und zäh erkämpft werden.

Zu wenig im unternehmerischen Grundverständnis verwurzelt ist der Tatbestand, daß der Wettbewerb der Zukunft immer weniger auf der reinen Produktebene stattfindet. Das Wissen und die Unternehmenskultur, die indirekt ebenfalls in die Produkte miteinfließen, werden die Wettbewerbsposition und die Fähigkeit der Chancenwahrnehmung immer stärker beeinflussen. Die Möglichkeit der Online-Dienste, einem Unternehmen schnell und preiswert den Zugang zu global verfügbaren Wissens- und Datenbanken zu verschaffen, kann auch mittleren und kleineren Unternehmen dazu dienen, sich eine spezifische Verhaltenskultur anzueignen. Diese gilt es gezielt und bewußt an die Hand zu nehmen.

### **3.3.6 Verfügbare Technologien konsequent nutzen**

Ein weiteres Moment, das in den hochindustrialisierten Ländern gerade nach der Krise für den vermehrten Einsatz von multimedialen Diensten im Bereich Führung und Organisation spricht, ist die Möglichkeit, die zum Teil recht schwerfälligen und wenig bedienerfreundlichen althergebrachten EDV-Lösungen zu ersetzen. Die hohe Bedienerfreundlichkeit der interaktiven ASP-Services mit grafischen Benutzeroberflächen und deren einfache Implementierung sind den traditionellen Client-Server-Lösungen oft überlegen.

EDV-Anwendungen werden von Systemplattform zu Systemplattform übertragen und haben in der aktuellen Version an Effizienz deutlich verloren. Zudem sind die Unterhaltsaufwendungen beträchtlich. Besonders prädestiniert für ASP-Lösungen auf Internet-Basis sind kommunikationsorientierte CRM-Anwendungen wie

- Führungssysteme für die Außenorganisation
- Bestell- und Dispositionssysteme für den Außendienst und die Kunden

- Kundenbetreuungs- und Auskunftssysteme
- Adreßverzeichnisse usw.

### 3.4 Gestaltung der Wertschöpfungsketten

Die Wertschöpfungsketten des Unternehmens sind die eigentlichen Quellen von Wettbewerbsvorteilen. Sie setzen sich aus der Summe der Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen. Die Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten. Es sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Die Gewinnspanne ist damit der Unterschied zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind.

Man kann primäre und unterstützende Aktivitäten unterscheiden. Als primäre Aktivitäten können

- die Eingangslogistik
- die Verarbeitungs-Operationen
- die Ausgangslogistik
- Marketing und Vertrieb
- der Kundendienst

bezeichnet werden.

Zu den unterstützenden Aktivitäten zählen

- die Beschaffung
- die Technologieentwicklung/betriebswirtschaftliche Entwicklungen
- die Personalwirtschaft
- die Unternehmensinfrastruktur.

Die geschickte Kombination und die Gewichtung der einzelnen Wertaktivitäten stellt eine wesentliche strategische Aufgabe zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dar. Dabei geht es nicht nur um die Verknüpfung der Wertaktivitäten innerhalb des Unternehmens, sondern auch um diejenige mit den Wertketten der Lieferanten und Abnehmer.

Es stellen sich nun die folgenden Fragen. Können multimediale Services

- Veränderungen innerhalb einer Wertaktivität bewirken?
- die Verknüpfungen innerhalb der Wertketten beeinflussen?
- den Stellenwert zwischen Make und Outsourcing in Richtung des letzteren verschieben?
- die Verknüpfungen mit den vor- und nachgelagerten unternehmerischen Einheiten, das heißt den Lieferanten oder den Abnehmern verändern?
- die Möglichkeit bieten, gewisse Glieder der Wertkette zu überspringen?
- den geografischen Raum, in dem die Wertketten miteinander verknüpft werden und das relevante Branchenumfeld neu gestalten?

Für die Betrachtungen wichtig ist die Erkenntnis, daß jede Wertaktivität für sich und in ihrer Verknüpfung Informationen verwendet und schafft. Gelingt es demzufolge, dank Multimedia diese Informations- und Kommunikationsprozesse effizienter zu gestalten, so

wird sich das gesamte Wertschöpfungsketten-Gefüge verändern. Es entstehen damit neue Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren.

### 3.4.1 Der Einfluß von multimedialen Diensten auf die einzelnen Wertaktivitäten

Der Einfluß ist in denjenigen Wertaktivitäten besonders groß, wo sich der Anteil der verwendeten und durch die Abwicklung geschaffenen Informationen im Verhältnis zu den eigentlichen ausführenden Aktivitäten besonders deutlich manifestiert. Weil davon ausgegangen werden kann, daß multimediale Dienste die Wirkungen der

- (individuellen) Interaktivität
- vielschichtigeren und damit einfacheren Darstellbarkeit (Komplexitätsreduktionen)
- hohen Bedienerfreundlichkeit
- leichteren Verständlichkeit
- Kostengünstigkeit des interaktiven Mediums

aufweisen, werden verschiedene Wertaktivitäten effizienter, qualitativ besser und kostengünstiger abgewickelt werden können. Wer daher die multimedialen Dienste beim Vorliegen ausgereifter Technologien bei denjenigen Wertaktivitäten gezielt einsetzt, wo der größte Nutzen erwartet werden darf, der kann von entsprechenden Wettbewerbsvorteilen profitieren.

**Tab. 4: Die Bedeutung von Multimedia für die Wertaktivitäten verschiedener Branchen**

Wertketten	Die Bedeutung von multimedialen Services für die Wertaktivitäten verschiedener Branchen				
	Handel	Finanz-industrie	Druck und Medien	Öffentliche Verwaltung	Industrie
Eingangslogistik					
(Verarbeitungs-) Operationen					
Ausgangslogistik					
Marketing & Vertrieb					
Kundendienst					
Beschaffung					
Technologische Entwicklungen					
Personal/Ausbildung					
Unternehmens-Infrastruktur					

Legende: Bedeutung von Multimedia in der Wertaktivitäten-Kette

= sehr hoch       = mittel       = bescheiden

Dem Timing der Inangriffnahme der Projekte kommt eine große Bedeutung zu. Eine Pionierrolle beim Einsatz von zu wenig ausgereiften Diensten im Verbund mit einer fehlenden Akzeptanz kann sich dabei als ebenso problematisch erweisen wie ein Zuspätkommen. Auch dem gut abgestimmten Vorgehen bei der Inangriffnahme der Projekte ist große Beachtung zu schenken. Die vollen Effekte der Lösungen treten erst dann ein, wenn die gesamte Prozeßkette in die planerischen Überlegungen mit einbezogen ist.

In Tabelle 4 wird für ausgewählte Branchen aufgezeigt, welche Bedeutung multimediale Dienste für die Wertaktivitäten haben. Die Unterschiede von Wertaktivität zu Wertaktivität sowie von Branche zu Branche zeigen auf, daß pauschale Aussagen zu diesem Thema nicht möglich sind.

Eine *Branchenbetrachtung* macht ersichtlich, daß die Wertaktivitäten im Handel, bei Finanzdienstleistern und vor allem im *Bereich Druck und Medien* besonders stark betroffen werden. Bei *Druck und Medien* werden praktisch sämtliche Wertaktivitäten beeinflusst. Daher sollen diese Auswirkungen anhand dieser Branche exemplarisch näher erläutert werden.

In der *Eingangsl Logistik* wurden die Druckvorlagen den Medienunternehmen traditionell in der Form von Manuskripten, Fotos und Skizzen wenig abgestimmt angeliefert. Dies zudem von verschiedenen Stellen wie dem Auftraggeber, Grafikern, Werbe- und Anzeigenagenturen. Auf irgendeine noch fehlende Unterlage mußte in der Praxis oft gewartet werden. Das Neue besteht nun darin, daß sämtliche erforderlichen Unterlagen unter der Federführung einer koordinierenden Stelle gesammelt und auf eine für alle jederzeit zugreifbare digitale Plattform gebracht werden. Auf dieser digitalen Plattform können die Vorlagen gemeinsam weiterbearbeitet werden. Damit erzielt man im Vorfeld der Eingangsl Logistik einen erheblichen Rationalisierungs- und Qualitätseffekt. Ein solcher läßt sich selbstverständlich erst dann voll nutzen, wenn alle beteiligten Partner gewillt und in der Lage sind, sich an diesem System zu beteiligen. Es macht wenig Sinn, wenn ein Verlag oder eine Druckerei mit großem Aufwand die multimedialen Tools entwickelt und zur Verfügung stellt und diese dann nicht oder nur wenig genutzt werden. Ein weiterer Hinweis dafür, das richtige Timing anzustreben.

Auf der Ebene der *Verarbeitungs-Operationen* setzen sich die Rationalisierungschancen fort. In der traditionellen Organisation von Druckereien und Verlagen herrscht in den verschiedensten Entwicklungsstadien der analogen Druckvorlagenerstellung zwischen der Anzeigenverwaltung, der Redaktion, den Vorstufen, der Informatik, der Technik und dem Korrektorat ein äusserst reges Hin und Her. Dem außenstehenden Betrachter drängt sich fast zwangsläufig das Bild eines Taubenschlages und nicht dasjenige eines modern konzipierten Medienunternehmens auf. Die interaktive Zusammenarbeit auf einer jederzeit gemeinsam zugreifbaren digitalen Plattform kann daher viel zur Harmonisierung und Beruhigung der Abläufe beitragen.

Im Bereich der *Ausgangsl Logistik* lassen sich insbesondere mit den Großkunden leistungsfähige Just-in-Time-Konzepte umsetzen, die allerdings nicht zwangsläufig auf den Einsatz von multimedialen Technologien angewiesen sind.

In *Marketing und Vertrieb* kann sowohl den Endverwendern als auch den Werbeagenturen eine Reihe von multimedialen Werkzeugen zur Verfügung gestellt werden, welche die interaktive Zusammenarbeit fördern und begünstigen. Aus Bildvorlagen und verschiedenen Templates entwickelt der Kunde einen ersten Rohentwurf der von ihm gewünschten Medien. Haben sich die Kunden, die Werbeagenturen und Grafiker einmal an die ihnen zur Verfügung gestellten Werkzeuge gewöhnt, so stellen diese wertvollen Kundenbindungselemente dar.

Die *Kundendienstaufgaben* verschmelzen eng mit denjenigen von Marketing und Vertrieb. Die Betreuungsfunktionen laufen multimedial abgestützt weitgehend automatisiert ab. Der persönliche Kundenkontakt dient fürderhin dazu, den Kunden auf Innovationen aufmerksam zu machen und ihn in der Handhabung der ihm zur Verfügung gestellten Werkzeuge zu schulen. Die Verrechnung der bereitgestellten Werkzeuge kann je nach Kundenkategorie und Nutzungsdauer verschieden erfolgen.

Die *Beschaffung* der erforderlichen Materialien und Hilfsmaterialien kann unter Einschaltung eines Abrechnungs- und Vermittlungszentrums (Forums) erfolgen, welche die bisherigen Großhandelsfunktionen ergänzen oder ganz ersetzen. Dieses bündelt und koordiniert die Kundenanforderungen sowie die logistischen Aufgaben und bietet einen administrativen Full-Service an. Die Anlieferung der Ware erfolgt dadurch konzentrierter und effizienter.

Im Rahmen des *technisch-betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsangebots* werden die Medienunternehmen ihren Kunden und Produktionspartnern vermehrt multimediale Werkzeuge verfügbar machen. Mit diesen Werkzeugen kann der Kunde verschiedene Erfassungsarbeiten von Texten, Bildern, Grafiken, Symbolen usw. bereits selbst vornehmen. Das Medienunternehmen übernimmt die Aufgabe des professionellen Informationsdesigners mit klar festgelegten Schnittstellen. Man besitzt damit die Chance, sich als technisch-betriebswirtschaftliches Systemhaus für Kommunikationslösungen zu profilieren. Die Kunden werden unter Berücksichtigung der ausschöpfbaren Rationalisierungs- und Qualitätssteigerungspotentiale auch bereit sein, für die Nutzung der angebotenen Software-Werkzeuge zu bezahlen.

Gleiches gilt für *Personal und Ausbildung*. Hier wird von den Medienunternehmen erst wenig angeboten. Sowohl betriebswirtschaftlich wie technisch orientierte Kurse für die verschiedensten Kundenkategorien wie für die eigenen Mitarbeiter werden zu einem absoluten Selbstverständnis. Da auch die Kunden die Chancen von Multimedia konsequent nutzen wollen, lassen sich die Interessen derart harmonisieren, daß das Angebot von bezahlter Ausbildung gute Perspektiven aufweist.

Bei der Unternehmensinfrastruktur wird man die Möglichkeiten des Outsourcing konsequent nutzen. So können zum Beispiel durch entsprechende Vereinbarungen mit dem Papiergroßhandel die Lager auf ein Minimum reduziert, die technischen Dienste gestrafft und Spezialistenfunktionen durch externe Partner interaktiv bezogen werden.

Diese Entwicklungen werden ihren Einfluß auf die Wertaktivitätenbilanz eines Unternehmens im Bereich Druck und Medien haben. Grundsätzlich kann folgendes festgehalten werden:

- Der Anteil der Reibungsverluste bei der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe zur Durchführung einer Wertaktivität nimmt beim Einsatz von Multimedia ab. Diese Reibungsverluste konnten - wie bereits erwähnt - in der Kalkulation mitberücksichtigt werden. Unter Berücksichtigung der Möglichkeiten von Multimedia handelt es sich somit um eine künstliche Wertschöpfungsdimension. Nach einer kurzen Übergangsphase wird diese den Abnehmern unter Gesichtspunkten des Branchenwettbewerbs als Rationalisierungsgewinn weitergegeben werden müssen.
- Die von den Medienunternehmen zur Beseitigung der Reibungsverluste entwickelten Werkzeuge können den Lieferanten und Abnehmern gegen Entgelt zur Verfügung gestellt werden. Sie stellen damit eine neue Wertschöpfungsdimension dar.

Für die *einzelnen Wertaktivitäten* im Bereich Druck und Medien bedeutet dies:

- In der Eingangslogistik und den (Verarbeitungs-) Operationen bewirken die digitalen Plattformen eine Abnahme der Reibungsverluste. Erhebliche Rationalisierungspotentiale können freigespielt werden. Die für die Nutzung der Software-Werkzeuge den Lieferanten und Kunden zu verrechnenden Gebühren vermögen die entstehenden Wertschöpfungsverluste allerdings nicht ganz zu kompensieren.
- Im Bereich des Kundendienstes, der technologischen Entwicklung und in der Ausbildung bestehen - von einem heute allerdings noch bescheidenen Niveau aus - große Steigerungschancen.
- Im Falle einer konsequenten Ausschöpfung der sich bietenden Gelegenheiten durch neue Märkte und neue Werkzeuge, ergibt sich für die Unternehmen der Branche per Saldo eine positive Wertschöpfungsbilanz. Es stehen eine Vielzahl von Optionen offen, um eintretende Verluste zu kompensieren.
- Die Ansprüche an das strategische Management steigen an.

Wer in dieser neu gestalteten Wertschöpfungskette die Schlüsselposition einzunehmen in der Lage ist, kann nur schwer abgeschätzt werden. Aus einer reinen Engpaßbetrachtung heraus sind es vor allem die Inhalte. Es ist zum Teil grotesk, wie bei einigen multimedialen Großprojekten fahrlässig über die Kernfrage hinweggegangen wird, ob es denn auch genügend attraktive Inhalte gibt respektive geben kann, um die entwickelten medialen Gefäße entsprechend zu füllen. Ob bei einem liberalisierten Markt die Anbieter der Netzinfrastruktur und -leistung über die gleiche privilegierte Position verfügen werden wie im vormultimedialen Zeitalter, ist ernsthaft zu bezweifeln. In strategischer Hinsicht erscheinen damit Allianzen in Teilsegmenten zwischen den Inhalte- und Softwareanbietern durchaus interessant und dementsprechend erfolgsträchtig.

Für die Verlage ist es dringend erforderlich, sich neue Strategien für die Verwertung der Inhalte zurechtzulegen. Die geltenden Gesetze der erfolgreichen Verwertung der Inhalte sind im multimedialen Zeitalter nicht mehr tragfähig. Ein umfassendes multimediales Inhaltmanagement und strategische Allianzen mit den übrigen Partnern der Wertschöpfungskette sind angesagt.

Ein enges partnerschaftliches Zusammenrücken der Akteure der Wertschöpfungskette wird für die Beteiligten in vielen Marktbereichen zum Muß. Dringend erforderliche Abstimmungsprobleme von Wertaktivität zu Wertaktivität, das Festlegen gemeinsamer Standards usw. sprechen klar dafür. Auf diese neuen Anforderungen hin ist man zur Zeit nur bedingt gerüstet. Zu verschieden ist die Herkunft der an der Wertschöpfungskette neu Beteiligten, deren bisherige Unternehmenskultur und deren angewandte Managementmethoden. Was theoretisch sinnvoll erscheint, kann in der Praxis zu großen Problemen führen. Eines jedoch erscheint klar: Im verlegerischen Management muß in fundamentaler Weise über die Bücher gegangen werden. Auch auf die Gefahr hin, das Wort zu strapazieren - ein grundsätzliches Reengineering verspricht die besten Perspektiven. Was den Druckereien durch die Digitalisierung im Vorstufenbereich widerfahren ist, solches droht den Verlagen zeitverschoben im Zusammenhang mit Multimedia.

Diese Verschiebungen der Wertschöpfungskette wird man nicht nur bei den verlegerischen Tätigkeiten vorfinden. Bei einem sorgfältigen Durchdenken der Wertschöpfungsketten anderer Branchen stellt man fest, daß sich praktisch überall wesentliche Verschiebungen ergeben. Man hat es also mit einem generellen Phänomen der Neustrukturierung zu tun. Dies mit strategisch weitgehenden Konsequenzen.

Die Führungskräfte werden nicht darum herumkommen, inbezug auf die Auswirkungen der multimedialen Dienste für die Lieferanten- und Kundenbeziehungen eine individualistisch geprägte Auslegeordnung zu machen. Man wird die gesamte Wertschöpfungskette einer systematischen Analyse unterziehen müssen.

Dabei stellen sich immer wieder die gleichen Fragen:

- Wie sieht die optimale Art und Weise der Zusammenarbeit mit den vor- und nachgelagerten Akteuren am Markt aus?
- Sind die heutigen Schnittstellen mit diesen Marktpartnern noch zweckmäßig?
- Wie kann man die Prozesse effizienter gestalten?
- Wie kann man Wettbewerbsüberlegenheit erlangen?

Diese „Auslegeordnung“, muß dabei im Verhältnis zu allen

- Lieferanten
- internen Prozesse
- und den Abnehmergruppen

erfolgen.

Der *Handel* hat sich zwar nicht mit Einbrüchen der Wertaktivitäten im Bereich der Operationen auseinanderzusetzen. Bei der Eingangs- und Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb, dem Kundendienst und im Beschaffungswesen wird man ebenfalls mit größeren Substitutionseffekten konfrontiert. Diesen stehen zwar auch hier Möglichkeiten eines Wertschöpfungszuwachses entgegen. So kann sich beispielsweise der Großhandel wie bereits erwähnt mit multimedialen Werkzeugen zur digitalen Clearingstelle weiterentwickeln. Dieses führt im Sinne einer globalen Börse Angebot und Nachfrage zusammen und wickelt die administrativen Aufgaben mit einem Full-Service ab. Der Einzelhandel kann die bestehenden Betriebsformen durch Katalog-Show-Rooms ergänzen und sich mit Montage- und Installations-Dienstleistern vernetzen, die neue Wertschöpfung bringen. Dennoch werden auch hier Anpassungsmaßnahmen und vor allem ein verändertes Denken und Handeln gefordert, um unter den neuen Wettbewerbsbedingungen die erforderlichen Wertschöpfungsanteile erobern zu können.

Den *Finanz-Dienstleistern* haften bedeutende Elemente als Institute von Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe an. Mit einem interaktiven Medium wie Multimedia müssen sich fast zwangsläufig starke Verschiebungen bei den Wertaktivitäten ergeben. So eröffnen sich dem Marketing und Vertrieb und dem Kundendienst neue Perspektiven der Wertschöpfung im Homebanking, die sich andererseits in einer Substitution der Wertschöpfung im Zweigstellennetz niederschlagen. Die interaktive Zusammenarbeit mit der professionellen Kundschaft und auch mit Privatkunden erfordert den Einsatz von geeigneten Software-Werkzeugen, die von den Finanzinstituten zur Verfügung gestellt werden. Deren Nutzung kann gegen Gebühr erfolgen und bringt neue Einnahmequellen. Die Möglichkeiten des Homebanking dürften zudem eine erhöhte Sensibilisierung breiter Bevölkerungskreise für die Bewirtschaftung der eigenen Finanzmittel zur Folge haben. Der Bedarf an verrechenbaren Beratungs- und Ausbildungs-Werkzeugen nimmt zu. Bei den Finanzinstituten wird man sich anlässlich der herrschenden Umfeldbedingungen noch mehr auf die Kernaktivitäten konzentrieren und die Gelegenheiten der Verknüpfung mit anderen vor- und nachgelagerten Dienstleistern gezielt nutzen. Die eigene Infrastruktur wird weiter gestrafft.

Der *öffentlichen Verwaltung* wird mit Multimedia ein kräftiges Kommunikationsinstrument in die Hände gegeben, das die Eignung aufweist, ein bürgernahes Dienstleistungszentrum aufzubauen. Aus der traditionell nach innen gerichteten Verwaltungs-Bürokratie läßt sich eine Auskunft- und Beratungsdrehscheibe für den Bürger und die Wirtschaft entwickeln. Die verschiedensten Auskünfte können bei der Verwaltung gegen entsprechende Gebühren mit multimedialen Diensten abgerufen werden. Es ist nicht auszuschließen, daß die Anzahl der Anfragen bei der öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen der Bürgerfreundlichkeit der neuen Angebote wegen sprunghaft zunimmt. Damit wäre ein wesentliches Anwachsen der Gebühreneinnahmen verbunden. Praktisch für jede Amtsstelle finden sich Dienste, die sich mit Gewinn anbieten lassen.

Die Möglichkeit der multimedialen Vernetzung kann von der öffentlichen Hand zu gezielten Outsourcing-Massnahmen auf Dienstleistungspartner genutzt werden, die bezüglich ihrer Ausgangslage besser geeignet sind, eine bestimmte Aufgabe wirtschaftlich sinnvoll wahrzunehmen. Damit verbunden ist ein beträchtlicher volkswirtschaftlicher Wertschöpfungszuwachs.

In der *Industrie* sind die größten Wertschöpfungsverschiebungen in den Bereichen Marketing und Vertrieb (CRM), dem Kundendienst, der Beschaffung sowie bei der Ausbildung zu erwarten. Durch die engere Verknüpfung mit den vor- und nachgelagerten Partnern lassen sich eine Reihe von gemeinsam zu entwickelnden Systemen denken. So bei den Technologieentwicklungs- und Führungsaktivitäten, in der Auftragsbearbeitung bis hin zu Beratungs- und Auskunftssystemen. Die Wertschöpfungssträchtigkeit und die Position der in den vertikalen Wertschöpfungsketten-Verbund eingeschlossenen Unternehmen lassen sich dadurch ganz generell aufwerten.

### **3.4.2 Der Einfluß auf die Verknüpfung der Wertketten innerhalb und außerhalb des Unternehmens**

Aus den vorhergehenden Beispielen wird die Bedeutung der Verknüpfung von Wertaktivitäten zu Wertketten ersichtlich. Die Möglichkeit, sowohl Angebot wie Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen mit einem relativ bescheidenen Aufwand gut strukturiert zu visualisieren und zum Ortstarif weltweit zu kommunizieren, eröffnet revolutionäre Ausblicke auf die unternehmensinterne und externe Zusammenarbeit. Diese wird stets auch mit einer Veränderung der Wertschöpfungstiefe verbunden sein. Währenddem bisher die hausinterne Wertaktivität einen nicht unerheblichen Distanzschutz besessen hatte, wird diese durch multimediale Services in immer mehr Bereichen relativiert. Für die Aktivitäten im Rahmen der Wertschöpfungsketten treten neue Wettbewerber auf, deren Angebote man ernsthaft prüfen muß. Dabei ist ein *Wertaktivitäten-Audit* angesagt, das vor allem die folgenden Fragen zu beantworten hat:

- Wie ist die Wettbewerbsfähigkeit der vom Unternehmen abgewickelten Wertaktivitäten grundsätzlich einzuschätzen?
- Mit welchen Maßnahmen läßt sich die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen?
- Ist unter Berücksichtigung der übrigen Prioritäten die Kraft vorhanden, um eine heute nicht wettbewerbsfähige Wertaktivität vermehrt konkurrenzfähig zu machen? Werden zur (Rück-) Gewinnung der Wettbewerbsfähigkeit eventuell Ressourcen abgezogen, die dann in anderen, wichtigeren Bereichen fehlen?
- Ist die bestehende Konstellation der Verknüpfung der Wertaktivitäten unter den Rahmenbedingungen des multimedialen Zeitalters noch wettbewerbsfähig? Werden einzelne Grundpfeiler des Erfolges der letzten Jahre hinfällig?

- Lassen sich durch andere Verknüpfungen von Wertaktivitäten
  - wesentliche Wettbewerbsvorteile auf den bestehenden Produkt-Märkten erzielen?
  - unternehmerische Ressourcen freispielen und zur weiteren Festigung bereits bestehender Stärken nutzen?
  - neue Marktpositionen in einem erweiterten geografischen Feld erobern?

#### **3.4.2.1 Multimediale Services innerhalb der Wertaktivität**

Innerhalb eines Teams, das prozeßorientiert eine Wertaktivität abwickelt, wird Multimedia bei dezentralisierten Strukturen einen zusätzlichen Nutzen stiften. Die Stärken der Dienste gegenüber den herkömmlichen EDV-Lösungen sind im kommunikativen Bereich zu sehen, so daß ein auf engem Raum zusammenarbeitendes, gut harmonisiertes Team nur bedingte Defizite aufweisen dürfte.

Anders sieht dies dann aus, wenn ein und dieselbe Wertaktivität an mehreren Standorten wahrgenommen wird. So ist bei einem großen Reiseveranstalter eine dezentral organisierte Wertaktivität „Buchungen von Reisen“ im multimedialen Netzwerkverbund viel effizienter und vor allem kostengünstiger zu organisieren. Gleiches gilt für die verschiedenen Geschäfte bei Banken und Versicherungen mit einer großen Anzahl von eigenen Filialen.

#### **3.4.2.2 Multimedia zum Verknüpfen innerhalb der Wertketten**

Eine entscheidende Bedeutung kommt Multimedia heute bei der *Definition der Wertkette* zu. Noch vor wenigen Jahren bestand die Auffassung, daß die meisten Produktionsschritte in der Wertschöpfungskette vom Unternehmen selbst auszuführen seien. Eine Vergabe einzelner Prozeßschritte nach außen galt vielerorts als Eingeständnis der Unfähigkeit und wurde schon fast als ehrenrührig betrachtet. Zudem fanden die betroffenen Abteilungsleiter stets handfeste Argumente, um die Problematik der Auslagerung sichtbar zu machen. Als Hauptargument wurden die Problematik der Kommunikation und die damit verbundenen Friktions- und Qualitätsverluste angeführt.

Ein nach sachlichen Kriterien operierendes Management wird heute dazu neigen, die Wertschöpfungskette vom Kundenbedürfnis über die Produktion bis hin zur Beschaffungslogistik bezüglich Effizienz und Effektivität laufend zu überwachen und zu verbessern und sich vor allem stets zu fragen, wer wohl diesen Prozeß - und dies aus einer globalen Sicht heraus - am besten abzuwickeln in der Lage sei. Zur Beantwortung dieser Fragestellung kann das Benchmarking eine wichtige Hilfestellung bieten.

Ging es vor einigen Jahren noch darum, die internen Abläufe zu optimieren, kommt man heute bei der systematischen Analyse der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette zu Schlußfolgerungen, welche die bestehenden Strukturen drastisch verändern. Funktionsbereiche, die andere aus irgendwie gelagerten Gründen besser und effizienter abwickeln können, sollten nicht länger selbst durchgeführt werden.

Bis vor kurzem haben sich viele Unternehmen auf Fähigkeitsprofile abstützen können, die im internationalen Vergleich bei einer geschickten Kombination zur Schaffung von Kernkompetenzen und damit von Wettbewerbsüberlegenheit gut geeignet waren. Das hat die Abwicklung der meisten Prozesse in Eigenregie stark begünstigt. Da mit den multimedialen Diensten eine einfach verständliche, kostengünstige Kommunikationsmöglichkeit entstanden ist, gilt es die Bewertung des Kriteriums „Kommunikationsprobleme

beim Outsourcing“ neu zu überdenken. Oft sind die wichtigsten Argumente in diesem Bereich, die in der Vergangenheit gegen ein Outsourcing eines Prozesses gesprochen haben, hinfällig geworden.

Von dieser Seite her ist nun die Unternehmensführung gezwungen, die Frage nach dem Make or Buy und damit nach der wettbewerbsfähigsten Wertkette neu zu stellen. Die zunehmende Bedeutung des freien Verkehrs von Gütern, Dienstleistungen, Wissen und Kapital zwingt zur laufenden Strukturoptimierung im internationalen Wettbewerb. Internet mag noch so etwas wie der letzte Beweis dafür gewesen sein, daß die globale Marktbearbeitung zu wirtschaftlichen Konditionen zur Realität geworden ist. Dienste wie Internet stellen in Wirklichkeit einen Schlüsselfaktor für den Übergang zu einer globalen Marktwirtschaft dar.

Nicht zu verkennen ist zudem ein zunehmender Kosten- und Margendruck bei tendenziell immer homogeneren Produkten und Dienstleistungen. Die Möglichkeiten der qualitativen Differenzierung nehmen dadurch ab.

Abb. 1 zeigt die Wertschöpfungskette eines Unternehmens und diejenigen Elemente und Kriterien, die für Make oder Outsourcing sprechen. Das Ziel jedes Unternehmens besteht bekanntlich darin, die Kundenbedürfnisse möglichst zweckmäßig zu befriedigen. Dazu sind in der Regel Verkaufs- und Distributionsprozesse erforderlich, um die Produkte, die von der Produktion hergestellt werden, zum Kunden zu bringen. Forschung und Entwicklung sowie Design sind wichtige Elemente der Profilierung gegenüber Wettbewerbern. Das Unternehmen deckt sich im Bereich Logistik mit Personal, Kapital, Rohstoffen und Zwischenprodukten ein.

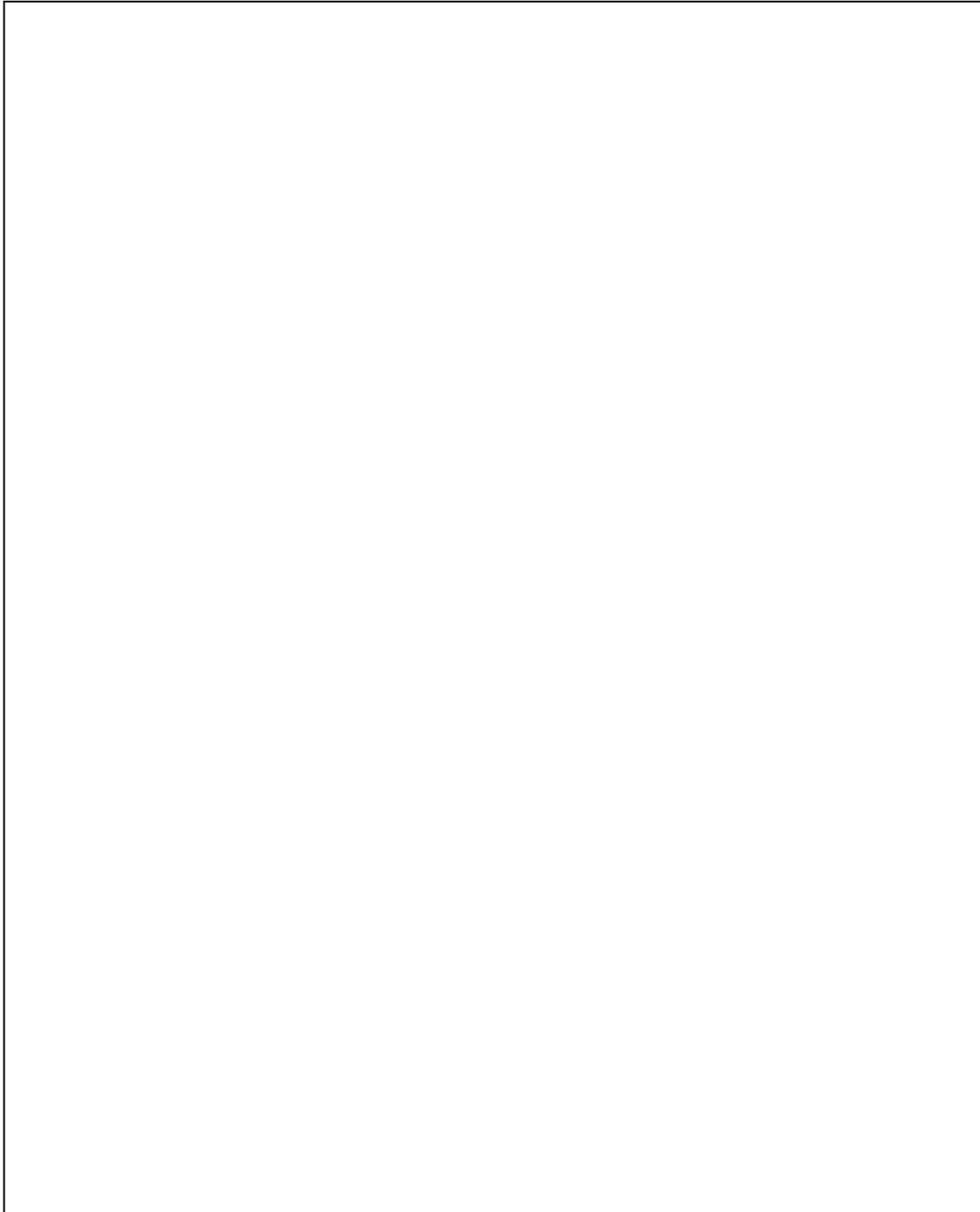
Jede Stufe der Wertschöpfung, d.h. jeder Prozeß wird wie bereits erwähnt laufend daraufhin untersucht, wer diesen am zweckmäßigsten abzuwickeln in der Lage ist. Falls die durch das Outsourcing entstehenden Reibungsverluste der Kommunikation geringer sind als die daraus zu erwartenden Vorteile, so ist eine Fremdvergabe ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

Entscheidend für den zweckmäßigsten Ort der Abwicklung eines Prozesses sind primär Kosten und Produktivität. Wichtige Kriterien sind ferner der Spezialisierungsgrad und die damit verbundene Bedeutung der optimalen Losgröße. Diese haben in den letzten Jahren infolge der Globalisierung der Märkte an Bedeutung gewonnen.

Von der Grundtendenz her galt bisher das eherne Gesetz, daß diejenigen Prozesse, die nahe beim Kunden oder Kundenkontakt liegen, in eigener Regie abgewickelt werden sollen. Je weiter weg vom Kundenkontakt, desto größer die Bereitschaft zum Outsourcing. So haben sich denn in den letzten Jahren auch europäische Unternehmen zunehmend von dem Zwang befreit, alle Prozesse in der Wertschöpfungskette selbst kontrollieren und steuern zu wollen. Sie haben sich konsequent auf die bestehenden Kernkompetenzen zurückgezogen und sich auf zentrale Funktionen wie beispielsweise die Festlegung der Gesamtstrategie, Marketing und Vertrieb sowie die Produktentwicklung oder das Design konzentriert.

Das bekannteste Beispiel für das Arbeiten in Netzwerken bietet zur Zeit die Automobilindustrie. Sie konzentriert sich nämlich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen, die Produktentwicklung und das Marketing. Die übrigen Prozesse der Wertschöpfungskette sind inzwischen outgesourct. Die Netzwerkpartner liefern just-in-time die Fahrzeugkomponenten an die Fließbänder und bauen sie ein.

**Abb. 1: Die Wertschöpfungskette im Spannungsfeld zwischen Make und Outsourcing**



### **3.4.2.3 Mit Multimedia von der vertikalen Verknüpfung hin zur vernetzten Produktion**

Der Weg hin zu einer sogenannt vernetzten Produktion dürfte sich langsam aber kontinuierlich vollziehen. Dem ganzen Prozeß haftet eher ein evolutionärer denn ein revolutionärer Charakter an. Bei zweckmäßigen Strategien bestehen dabei sowohl für die „Manager des Netzwerkes“, wie für die hochentwickelten Netzwerkpartner aus der Komponentenindustrie/Dienstleister bei einer konsequenten Spezialisierung durchaus positive Entwicklungsperspektiven.

Wer nun davon ausgeht, dass es sich beim Modell „Informations-Netzwerk“ um ein sehr futuristisches Gedankengut handelt, sollte sich einmal die Entwicklungen im Bereich der Bekleidungsindustrie in Erinnerung rufen.

Zwar ohne Datenautobahn, nur mit Telex, Telefon und oft mühsamen Reisen verbunden - d. h. hohen Reibungsverlusten im Kommunikationsbereich - haben im Laufe der 70er Jahre initiative Kaufleute im Bekleidungsbereich Konzepte realisiert, die denjenigen in den Informations-Netzwerken sehr nahe kommen. Zusammen mit den Grossverteilern hat man die Bedürfnisse der heimischen Kundschaft sorgfältig analysiert (Ziele/Strategien), Sortimentsbereiche festgelegt und die unter Standortgesichtspunkten zweckmässigste Wertschöpfungskette definiert. Danach bestand die wichtigste Aufgabe darin, die Disposition und Qualitätssicherung der weltweit eingebundenen Stellen abzusichern (im übertragenen Sinne Management des Netzwerks). Der Bekleidungsstoff wurde oft in England disponiert und zur Konfektion nach Hongkong versandt. Die Veredelung fand in Italien statt und die Qualitätstests wurden in Deutschland vollzogen.

Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie, die rechtzeitig für die sich abzeichnenden Neuerungen offen waren und sich die aus der internationalen Arbeitsteilung ergebenden Chancen offensiv genutzt haben, konnten ihre Marktpositionen auf den Heimmärkten stärken. Sogar die einheimische - wenn auch nur eine gestraffte und hoch spezialisierte - Produktion konnte aufrecht erhalten werden. Diejenigen Unternehmen jedoch, die sich den Trends lange Zeit verschlossen hatten, haben sich in eine Defensivposition hineinmanövriert, aus der sie sich kaum mehr herausarbeiten konnten und demzufolge zu verbreiteten Betriebsschliessungen gezwungen wurden.

Aktives Agieren war einmal mehr erfolgversprechender als passives Reagieren. Es gilt somit aus solchen Beispielen die richtigen Lehren zu ziehen. Das bedeutet, daß unter Berücksichtigung der neu zur Verfügung stehenden, reibungsarmen und kostengünstigen Kommunikationsnetzwerke in kleinen, gut geplanten Schritten die Chancen der Informations-Netzwerke und der sich daraus ergebenden neuen Rollenverteilungen aktiv zu nutzen sind.

Das muß nun wie erwähnt nicht bedeuten, daß der neuen Kommunikationsmöglichkeiten wegen die industrielle Produktion in Europa keine Zukunft mehr hat. Dies käme einem Trugschluß gleich. Dem Autor sind aus der jüngsten Vergangenheit Fälle bekannt, wo der Neubau einer Produktionsstätte verbunden mit einem innovativen Fertigungskonzept eine Produktionskostensenkung von mehr als 20% gegenüber dem Branchendurchschnitt ermöglicht hat. Dies geht selbstverständlich nur dann, wenn sämtliche Möglichkeiten technologischer und vor allem managementmässiger Art ausgeschöpft werden. Zusätzlich sollten diese Investitionen stets in ein solides Netzwerk von vor- und nachgelagerten Partnern in der Wertschöpfungskette erfolgen.

Vom Grundsatz her drängt sich für den Systemanbieter/Strategen und Manager des Netzwerks eine Differenzierungsstrategie auf. Ein hoher Spezialisierungsgrad im Verbund mit einer hohen Effektivität der Leistungserbringung ist für Produzenten und Dienstleister angesagt. Als Handlungsmaximen gilt es die in Tab. 5 aufgeführten Anregungen zu berücksichtigen.

**Tab. 5: Handlungsanweisungen für Systemanbieter und spezialisierte Produzenten und Dienstleister**

	<b>(Kern-)Kompetenzen</b>	<b>Anforderungen/Voraussetzungen</b>
<b>Systemanbieter/ Strategie und Manager des Netzwerkes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Systemlösungen Nutzenüberlegenheit generieren</li> <li>• Management komplexer Logistikprozesse</li> <li>• Kooperationskompetenz</li> <li>• Kundenbezogenen Qualitäten kreieren</li> <li>• Konsequenz in der Positionierung des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beherrschung moderner Informatik- und Kommunikationsmittel</li> <li>• Informationstransparenz von A - Z</li> <li>• Netzwerkkompetenz</li> <li>• Engste Beziehungen zum Endverbraucher</li> <li>• Unvoreingenommenes globales Denken und Handeln</li> </ul>
<b>Spezialisierte Produzenten und Dienstleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher, kundenbezogener Spezialisierungsgrad</li> <li>• schlanke Organisation</li> <li>• Konzentration auf den Grundnutzen</li> <li>• Kooperationskompetenz</li> <li>• Konsequente Rolleninterpretation als Netzwerkpartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von zeitgemäßen Technologien</li> <li>• Optimierung der Standortfaktoren</li> <li>• Netzwerkfähigkeit</li> <li>• Prospektiv orientierte Denk- und Verhaltensweisen</li> </ul>

So ist es langfristig erstrebenswert, daß gewisse Wertaktivitäten künftig aus einem Netzwerkverbund bezogen werden. Damit wird eine bessere Konzentration auf die Kernkompetenzen ermöglicht. Die neuen Möglichkeiten der Verknüpfungen der unternehmensinternen Wertaktivitäten mit der vertikalen Verknüpfung vor- und nachgelagerter Unternehmen können vollständig neue Funktionsspektren für ein Unternehmen bieten wie zum Beispiel:

- Ein Großhandelsunternehmen nimmt nur noch die Kernfunktionen Marketing & Vertrieb, Kundendienst und technologische Entwicklungen für seine Kunden wahr. Die gesamte Logistik wird durch voll integrierte Partner abgewickelt.
- Ein Dienstleister konzentriert sich ausschließlich auf die Systembetreiberfunktion für kooperationswillige Großhandels- und Industrieunternehmen. Er stellt die erforderlichen Tools zur Verfügung, damit die Partner mit einem neu strukturierten Full-Service-Angebot antreten können.
- Ein Unternehmen spezialisiert sich als Full-Service-Anbieter für Kundendienstlösungen verschiedener Branchen und Kundensegmente.

- Ein Unternehmen im Werkzeugbau mit Spritzgießerei verzichtet auf Marketing und Vertrieb und bewirbt sich mit einer bescheidenen Administration auf die in der Internet-Spezialbörse aufgeführten Auftrags-Ausschreibungen.

#### **3.4.2.4 Multimediale Services zur Neustrukturierung der Wertketten von Branchen**

In letzter Zeit bin ich auch schon mit der Frage konfrontiert worden, welche Rolle die multimedialen Dienste in strategischer Hinsicht spielen können, falls

- a) die gesamte Wertschöpfungskette einer Branche von A - Z strukturell krank ist,
- b) man innerhalb der Wertkette einer Branche vorne und hinten von traditionellen, rückständigen Partnern umgeben ist und selbst ein modernes Konzept anstrebt.

Ein gutes Beispiel für Variante a stellt zur Zeit das grafische Gewerbe dar. Rechnet man angemessene Abschreibungssätze ein, so produziert die Branche als Ganzes zur Zeit in Europa Verluste. Die Gründe sind zwar vielfältig, können aber anhand der Wertschöpfungsstufen wie folgt umschrieben werden:

- Die Werbeagenturen sind von den technologischen und betriebswirtschaftlichen Innovationen buchstäblich überrollt worden. Die kreativen und konzeptionellen Dienstleistungen tragen der multimedialen Landschaft nicht mehr Rechnung. Die entwickelten Werbekonzepte sind von Traditionen geprägt. Man befaßt sich zu stark mit der Gestaltung von Katalogen, Prospekten usw. anstatt sich um die Optimierung des Mediaeinsatzes zu kümmern.
- Die Schnittstellen zu den Druckvorstufen sind fließend und oft diffus. Der Spezialisierungsgrad ist mangelhaft. Die Integration in die Druckvorstufen der grafischen Betriebe ist unzweckmäßig gestaltet. Einige Agenturen sind tief in die Tätigkeitsbereiche der Druckvorstufen vorgedrungen und ziehen sich nun mangels Erfolgen wieder zurück.
- Die Preise für Standarddienstleistungen und für professionelle Kunden sind gedrückt.
- Im Bereich der Druckvorstufe steht oftmals eine moderne Technik, welche jedoch betriebswirtschaftlich nicht zweckmäßig in die betrieblichen Abläufe integriert ist. In der Bildverarbeitung bestehen Überkapazitäten. Multimedia wird auf den Werbeprospekten angeboten. Man verfügt indessen nicht über die entsprechenden Fachleute, welche die verschiedenen Dimensionen von Multimedia auch ausschöpfen können. Der Ton, sprachliche Kommentare und die Interaktivität als Ganzes werden daher mangelhaft eingesetzt.
- Die analogen Druckverfahren werden sich zwar auch langfristig halten und ihre Vorzüge ausspielen können. Das digitale Zeitalter wird diese Wertschöpfungsstufe nicht total revolutionieren. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht ist die Situation jedoch als problematisch zu bezeichnen, da:
  - In Offset- und im Tiefdruck immer leistungsfähigere Maschinen auf den Markt kommen, die das einzelne Unternehmen fast zum Kauf der neuen Maschinen mit noch mehr Kapazitäten zwingen. Aus einer übergeordneten Branchenbetrachtung heraus zwar ein Unsinn, aber überlebenswichtig für die einzelnen Firmen. Viele der alten Maschinen bleiben daher in Wartestellung auf dem Markt.

- Die digitalen Druckverfahren zwar erst beschränkte Anwendungsbereiche vorfinden, sich am Markt aber mehr und mehr durchsetzen und damit zu einer weiteren Zunahme der Kapazitäten führen.
- Überkapazitäten auf der Wertschöpfungsstufe Druck stellen folglich für die nächsten Jahre eine systemimmanente Größe dar.
- Im Bereich der Weiterverarbeitung kann man sich durch spezifische Dienstleistungen gegenüber dem Kunden profilieren. Es ist jedoch schwierig, den Maschinenpark gut auszulasten.

Die strategisch entscheidende Frage ist die, ob und gegebenenfalls wie Multimedia in einer kränkelnden Wertschöpfungskette eine Chance für erfolgreiche Tätigkeiten bieten kann. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, daß von solchen Situationen ein Sog nach weiteren Aufträgen zu fast jedem Preis ausgeht. Einem reißenden Fluß gleich, welcher alles vereinnahmt, was in seine Nähe kommt, werden die Akteure der Wertschöpfungskette zu globalen Alleskännern.

Jeder, angefangen von der Werbeagentur bis hin zum Weiterverarbeiter wird zum Generalplaner wenn nicht sogar zum Generalunternehmer. Jeder ist ein Spezialist für Internet, jeder ein Fachmann für das Datenbankmanagement usw. Im Sog einer derart kranken Wertschöpfungskette kann man eine potentiell erfolgsträchtige Dienstleistung kaum ansiedeln. Multimediale Services können jetzt bloß als Dachfunktion für eine medienneutrale Beratung verstanden werden, welche die operative Erstellung von multimedialen Produkten als eines neben anderen Kompetenzfeldern sieht. Die für die Erstellung derselben zuständigen Mitarbeiter sind dabei in einer separaten, team- und prozeßorientierten organisatorischen Einheit zusammenzufassen. Dieses Team sollte nichts und auch gar nichts von den die Druckvorstufen in den Bereichen Satz und Repro dominierenden traditionellen Denk- und Verhaltenskulturen mitbekommen. Die Antwort auf die obengestellte Frage lautet daher: Ja, man kann Multimedia erfolgreich einsetzen, aber nur in klarer organisatorischer Trennung zu den traditionellen Wertaktivitäten des grafischen Gewerbes.

Eine andere interessante Fragestellung ist die, ob man im Rahmen der Wertkette einer bestimmten Branche als Einzelkämpfer mit Erfolg ein modernes Konzept realisieren kann. Dazu diene das Beispiel eines Holzgroßhändlers. Dieser war von seiner Art des Denkens her sehr innovativ und daher überzeugt, daß die Geschäfte, wie sie traditionell im Holzgroßhandel betrieben wurden, nicht mehr zeitgemäß seien. Er hat sich deshalb aufgemacht, mit modernen EDV-Mitteln sein Sortiment zu bewirtschaften und zu optimieren, die zukunftssträchtigen Direktgeschäfte zu fördern und die Außendienstmitarbeiter zu einem professionellen Auftritt bei der hauptsächlichen Kundschaft, den Schreineren, zu bewegen. Das Angebot seiner Dienstleistungen via Internet war für ihn absolut selbstverständlich. Das Ziel der Bestrebungen bestand somit in der Hauptsache darin, durch einen größeren Professionalismus und konsequenten Einsatz moderner Technologien die Wertschöpfung sämtlicher Aktivitäten zu erhöhen und damit einen überdurchschnittlichen Gewinn zu erzielen.

Leider mußte der Unternehmer die Erfahrung machen, daß es bei Einzelinitiativen innerhalb der Wertschöpfungskette einer Branche der ständigen, sehr hartnäckigen Impulsgebung und Controllings bedarf, sollen die Mitarbeiter nicht wieder auf das traditionelle Verhaltensniveau zurückfallen. So wurde das Verhältnis der professionellen Anforderungen wegen zu den Lieferanten zunehmend gestört, die Zufriedenheit der Mitarbeiter trotz der sich abzeichnenden Erfolge der gewählten Strategie eher unterdurchschnittlich. Die Fluktuationsraten im MitarbeiterInnenbereich nahmen zu. Die neuen aus der Branche rekrutierten Mitarbeiter hatten Mühe, sich in dieser für Branchenverhältnisse ausgefallene

nen Kultur zurechtzufinden und kündigten bereits in der Probezeit das Anstellungsverhältnis wieder auf.

Auch den besuchten Schreibern war der von den Außendienstmitarbeitern an den Tag gelegte Professionalismus trotz sachlicher Betreuungsvorzüge unheimlich. So mußte denn der Unternehmer, der neben dem Holzgroßhandel auch andere Geschäfte betrieb, erkennen, daß das Ausbrechen aus der traditionalistisch geprägten Wertschöpfungskette mit einem Energieeinsatz verbunden war, welcher die erzielten Ergebnisse nicht rechtfertigte. Er hat sich daher konzeptionell in einigen Bereichen wieder vermehrt den althergebrachten Usancen der Branche angenähert.

Gewiß läßt sich der dargestellte Fall nicht auf jede Branche übertragen. Dennoch zeigt er eine wichtige Gesetzmäßigkeit im Zusammenhang mit dem Einsatz multimedialer Dienste auf. Wenn die Verkettung mit den vor- und nachgelagerten Akteuren innerhalb einer Branche eine sehr enge ist, so ist der Freiheitsspielraum des eigenen Agierens begrenzt. Davon ausgeschlossen bleiben ein paar Großkonzerne mit der entsprechenden normativen Kraft. Allen andern sei jedoch geraten, sich in gewissen Bandbreiten der Branchenusanzen zu bewegen, falls man nicht absolut schlagende und auch den Abnehmern gut kommunizierbare Argumente für die Überlegenheit der neuen Produkte und Dienste nachweisen kann.

### **3.4.3 Der Einfluß auf die Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren des Unternehmens**

Ein möglichst reibungsloser Prozeß-Durchlauf, der auch die Wertketten der Lieferanten und nachfolgenden Vertriebswege miteinschließt, steht bei diesen Überlegungen im Zentrum des Interesses. Aber auch die Anpassungsfähigkeit/Flexibilität für die Gestaltung der Wertschöpfungskette, die Führbarkeit der Prozesse, die Optimierung von Kapitalbindung und Prozeßkosten stellen Erfolgsfaktoren dar, welche von Multimedia erheblich beeinflußt werden.

## **3.5 Strategien der Effizienz- und Qualitätssteigerung**

Die multimedialen Dienste bieten auf verschiedenen Ebenen die Möglichkeit, bisherige Reibungsverluste zu reduzieren - wenn nicht gar ganz zu beseitigen. Praktisch jeder Prozeß und vor allem die Prozeßketten bedürfen unter Berücksichtigung der neuen Konstellation des kritischen Hinterfragens und der teilweisen Neuausrichtung.

Die Effizienzsteigerungen resultieren aus den verschiedensten Bereichen, wie anschließend verdeutlicht werden soll.

### **3.5.1 Durch eine globale Informationstransparenz**

Das Benchmarking dürfte eines der zweckmäßigsten Mittel für die Beurteilung der eigenen Position bezüglich der Effizienz der Leistungserbringung darstellen. Sowohl innerhalb der Branche wie auch branchenübergreifend kann man dadurch wichtige Impulse für Verbesserungen erhalten. Ein Dienst wie Intranet ist dazu prädestiniert, global orientierte Benchmarking-Systeme für die unternehmerischen Prozesse zu unterstützen. Ein treuhänderischer Anbieter kann hier mit einem branchenspezifischen Angebot eine Dienstleistung mit hohem Nutzenpotential erbringen.

**Tab. 6: Die Wirkungen der multimedialen Dienste auf verschiedene Erfolgsfaktoren des Unternehmens**

Erfolgsfaktoren	Wirkungen der multimedialen Dienste
<p><b>Geschwindigkeit des Prozeß-Durchlaufes</b> (inklusive des Durchlaufes durch die vertikalen Verknüpfungen der gesamten Prozeßkette)</p>	<p>Grosse Wirkung bei Produkten und Dienstleistungen sowie bei Teilen der Wertschöpfungskette, die vorwiegend auf der Verarbeitung von Wissen beruht. Dazu gehören Branchen mit breiter Sortimentsgestaltung, bei denen jeder Auftrag einen hohen Individualisierungsgrad hat. <i>Branchen:</i> EDV, Kommunikations- und Informationswirtschaft, Druck und Verlage, Großhandel, öffentliche Verwaltung, Reisebranche, Spedition, Finanzindustrie, Planung aller Art, Ingenieurwesen usw. <i>Kettenglieder:</i> Marketing, Kommunikation nach innen und außen, Disposition (in und out), Forschung &amp; Entwicklung, Unternehmensplanung und -führung Kleine Wirkung dort, wo die Leistung vor allem durch physische Arbeit entsteht Zum Beispiel: Metallindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Reinigung, Entsorgung, physische Distribution, usw.)</p>
<p><b>Anpassungsfähigkeit / Flexibilität</b> der Wertschöpfungskette bei Änderungen von Produkten, Dienstleistungen und Technologien</p>	<p>Grosse Wirkung dort, wo die Anpassungen mit großem Ausbildungsaufwand verknüpft sind. Dank multimedialer Ausbildung erreicht man eine schnellere Umstellung und eine bessere Qualität der Ausbildung (Zeitgewinn). Es muß berücksichtigt werden, daß die Ausbildungs-Werkzeuge eingeplant und realisiert werden müssen. Die Vorlaufzeit ist in der Regel etwas größer als bei konventioneller Aus- und Weiterbildung. Kleine Wirkung, wo die Änderungen vor allem physische Aspekte beinhalten, wie zum Bsp. der Umzug eines Unternehmens an einen kostengünstigeren Standort.</p>
<p><b>Führbarkeit</b> in dem Sinne, daß die Prozesse rasch beeinflusst werden können</p>	<p>Gut gestaltete Management-Informationssysteme liefern bereits heute die erforderlichen Daten. Jedoch noch nicht interaktiv nutzbar, vielschichtig multimedial gestaltet und derart benutzerfreundlich und kostengünstig. Die Informationen können jetzt - mit den erforderlichen Sicherheitsvorkehrungen - praktisch orts- und zeitunabhängig abgerufen und interaktiv genutzt werden. Dasselbe gilt für die Erteilung von Anweisungen oder für die Bearbeitung von Sachfragen. Die Führbarkeit ist hier vor allem aus sachlicher Optik zu verstehen. Gering dürfte der Einfluß multimedialer Dienste dann sein, wenn die physische Anwesenheit des Entscheidungs- oder Know-how-Trägers erforderlich ist, wie zum Bsp. im Handwerk oder bei Fragen, die persönliche Probleme betreffen.</p>
<p><b>Kapitalbindung des Umlauf- und des Anlagevermögens</b></p>	<p>Die Größe des <i>Umlaufvermögens</i> hängt von der Prozeßgeschwindigkeit, von der Lagerhaltung entlang der verschiedenen Produktionsstufen (siehe oben) sowie vom Make- or Buy-Entscheid ab. Die Make- or Buy-Frage nimmt an Bedeutung zu. Die Minimierung des <i>Anlagevermögens</i> hängt von der Wahl des Standortes und den sachlichen Produktionsmitteln ab. Der Wahl des Standortes kommt angesichts der Erweiterung der Märkte und der Internationalisierung des Wettbewerbs eine immer größere Bedeutung zu. Auch relativ kleine Unterschiede - zum Bsp. in der Steuerbelastung oder bei Dienstleistungen, welche von Monopolbetrieben nicht wettbewerbsfähig angeboten werden - können in Zukunft für einen Standortentscheid ausschlaggebend sein.</p>
<p><b>Optimale Prozeßkosten</b></p>	<p><i>Einkauf:</i> Verbesserung der Transparenz des Angebotes, Abnahme der Kundentreue. Neue Börsenfunktionen durch die multimedialen Dienste. Grenzen werden bei gewissen Gütern einzig noch durch die Transportkosten gesetzt. <i>Personalkosten:</i> Optimierung durch Ausbildung, Qualitätssteigerung, bessere Disposition, laufende Überprüfung des Make- or Buy-Entscheid <i>Personalbörsen:</i> schaffen auch eine bessere Transparenz des Personalmarktes und erlauben die Aushandlung marktgerechter Löhne (kann auch kostentreibend sein) <i>Laufende Infrastrukturkosten:</i> Verknüpft mit Standortwahl.</p>

Bis vor kurzem wurden Standortverlagerungen wegen Effizienzverlusten unter globalen Gesichtspunkten oft erst dann vorgenommen, wenn die unbefriedigenden Ergebnisse dazu gezwungen haben. D.h. das Unternehmen mußte erst am eigenen Leibe spüren, daß andere Standorte für gewisse Produktionen und Dienstleistungen vorteilhafter waren, bevor man zu einer aktiven Strukturpolitik schritt. Der Hauptgrund für dieses passive Verhalten bestand oft darin, daß man schlicht und einfach nicht in der Lage war, die standortrelevanten Kriterien mit einem vernünftigen Aufwand zu kontrollieren. Dies hat vor ein paar Jahren der Autor selbst erfahren, als er zusammen mit einem Team für zwei Großkonzerne tätig war und in mühseliger Kleinarbeit die relevanten Standortfaktoren für die wichtigsten Märkte zusammentrug, bewertete und gewichtete. Hätte man damals über ein System wie Intranet verfügt, sehr aufwendige und von deren Komplexität her problematische Datenbanklösungen hätte man sich sparen können.

Mit einem Dienst wie Intranet stellt es schon in naher Zukunft kein Problem mehr dar, zusammen mit lokal ansässigen Partnern die für die Effizienzüberwachung sensiblen Daten laufend zu erheben, zu überwachen und gestützt darauf ein aussagekräftiges Früherkennungssystem zu entwickeln.

### **3.5.2 *Durch die Substitution von Text und Zahlen durch Bilder, Grafiken sowie Sprache bei den Führungsinstrumenten***

Die darstellerische Qualität der Führungsinformationen läßt oftmals noch zu wünschen übrig. Aus der Vielfalt von Zahlen und textlichen Erläuterungen läßt sich oft erst mit einem erheblichen Aufwand das Wesentliche herausarbeiten. Hier eröffnen sich für multimediale Anwendungen mit der intelligenten Verknüpfung von Datenpools interessante Anwendungsbereiche, die noch kaum genutzt werden.

Sorgfältig abgestuft auf Hierarchieebenen und Funktionsbereiche lassen sich pragmatisch konzipierte Führungssysteme entwickeln, welche mit einer geschickten Kombination aus Zahlen, Text, Bildern (Videos), Grafiken und Ton die entscheidenden Führungsinformationen zweckmäßiger kommunizieren als die traditionellen statistischen Auswertungen.

### **3.5.3 *Durch Handlungsanweisungen am Arbeitsplatz***

Ein weitgehend ungenutztes Feld stellen die Handlungs- und Handlungsanweisungen am Arbeitsplatz dar. Diese können mehrsprachig sein und einfach konzipierte Expertensysteme darstellen, die auf dem neusten Stand gehalten werden.

Rezepte für die Mischung von Rohstoffen im Werk eines Chemieunternehmens in Angola oder Mexiko können mittels Intranet abgerufen und so den Prozeßverantwortlichen die gewünschten Informationen liefern. Mit interaktiven Diagnosesystemen läßt sich die Qualität prozeßorientiert kontrollieren.

Wir stehen im Bereich von Führungs- und Handlungsanweisungen im Zusammenhang mit Multimedia am Anfang einer äußerst vielversprechenden Entwicklung global orientierter Führungssysteme.

### **3.5.4 Durch eine vorgegebene, standardisierte Methodik**

Die neuen Versionen von Microsoft PowerPoint enthalten in den Assistentenfunktionen Beispiele für multimediale Darstellungen betreffend einheitlicher Methodik für Strategien, Vorstellung neuer Projekte, Zwischenberichte, negative Nachrichten usw. Diese können die Grundlage für eine einheitliche Methodik in betriebswirtschaftlichen Fragen des Unternehmens darstellen und dadurch einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung leisten. Damit sind eine Reihe von Vorteilen verbunden wie:

- die Berichte lassen sich bedeutend effizienter erstellen,
- alle Beteiligten finden sich schnell in der einheitlichen Methodik zurecht. Die Dokumentationen lassen sich besser lesen,
- der Pragmatismus der Darstellungen zwingt zur Konzentration auf das Wesentliche,
- die Einheitliche Darstellungsweise der Unterlagen harmonisiert die Unternehmenskultur und stellt zugleich ein wertvolles Schulungsinstrument dar.

Im Bereich der sinnvollen Standardisierung und beim Einsatz von Assistenten sind noch erhebliche Potentiale auszuschöpfen.

## **3.6 Strategien der Optimierung der Größe der Unternehmenseinheiten**

Die multimedialen Dienste werden auch die *Größe der Unternehmenseinheiten* beeinflussen. Verschiedenste Geschäfte standen in der Vergangenheit fast ausschließlich den Grossen offen. Dafür waren verschiedene Gründe verantwortlich wie:

- Das für den Aufbau der unternehmerischen Aktivitäten und die Funktionswahrnehmung erforderliche Kapital.
- Die Notwendigkeit einer angemessenen Größe zur Erlangung der für die erfolgreiche Vermarktung benötigten Bekanntheit beim Konsumenten.
- Die entsprechenden Umsätze am Markt, damit sich die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung abwälzen lassen.

So werden denn bezüglich der erforderlichen Unternehmensgröße die Karten neu gemischt. Dies läßt sich am besten nachvollziehen, wenn man sich einmal Rechenschaft darüber ablegt, was denn aufgrund der heute vorhandenen Hardware- und Softwaretechnologien einem Franchising-Nehmer mit kleinem Büro auf dem Lande angeboten werden kann. Oftmals fehlt es bloß noch an der Anwender-Software und den entsprechenden Inhalten. Stellt man einem solchen Franchisingnehmer einen normalen multimediafähigen PC mit einem leistungsfähigen Drucker, einen Anschluß an ein breitbandiges Internet zur Verfügung, so bricht er aus seiner bisherigen Limitierung bezüglich Dienstleistungsumfang und -Qualität aus.

Die vorhandenen Potentiale können unter den folgenden Voraussetzungen geöffnet werden:

- Es müssen sich Franchising-Geber finden, die auf der Grundlage von klar definierten, betriebswirtschaftlich durchdachten Konzepten, ihren Franchising-Nehmern eine Vielzahl von multimedial gestützten Diensten zur Verfügung stellen wie:

- den Zugriff auf die unternehmenspolitischen Grundsätze, Organisationsreglemente, Protokolle, Geschäftsberichte, Check-Lists, Arbeits- und Verfahrensweisen
  - Marketinghilfen, die zu Schulungszwecken eingesetzt werden können
  - Beliebiger Zugriff zu Beratungsprogrammen
  - Zugriff zu den für die Geschäftstätigkeit wichtigen Informationsdatenbanken
  - Administrative Hilfen, Buchhaltung und Rechnungswesen, Statistiken.
- Daneben steht den Franchising-Nehmern die ganze Welt des Internet zur Verfügung. Die in den letzten Jahren verfolgte Softwarephilosophie hat dazu geführt, dass die Hardwareanforderungen selbst bei einem umfassenden Anwenderspektrum relativ bescheiden bleiben. Er nutzt die zur Bearbeitung erforderlichen Programme vom Internet herunter, arbeitet mit diesen nach Bedarf und gibt sie nach Gebrauch wieder ins Netz zurück (On-Demand-Services). Der Erfolg von Salesforce.com macht deutlich, dass diese Architektur zukunftssträchtig ist und neben CRM auch auf eine Reihe von anderen Anwendungsbereichen angewandt werden kann.

Anhand einiger Anwendungsbeispiele soll sichtbar gemacht werden, was sich basierend auf derartigen Grundkonzepten alles realisieren läßt und welche Perspektiven sich dahinter für relativ kleine unternehmerische Einheiten verbergen können.

#### *Broker-/Finanzdienstleistungen*

- Hier kann den Interessenten nahezu alles, was zur Abwicklung dieser Geschäfte in administrativer Hinsicht erforderlich ist, auf einem System verfügbar gemacht werden (immer die entsprechenden Sicherheitsvorkehrungen vorausgesetzt). Dem Broker im Versicherungsgeschäft stehen elektronische Antragsformulare, beliebige Berechnungen für die einzelnen Sparten, Unterlagen für die personalisierten Angebote, Tools für die Schadenabwicklung und sonstige Kundenbetreuung, die Administration und Statistik zur Verfügung. Die Vermögensberater können im Netz diejenigen Informationen holen, die ihnen gar die Abwicklung von anspruchsvollen Geschäften jederzeit möglich machen.

#### *Softwarehäuser mit speziellen Branchen- oder Fachanwendungen*

- Früher war es das Privileg einer größeren Gruppe mit mannigfaltigem Fachwissen dort tätig zu werden, wo anspruchsvolle Branchen- oder Fachanwendungen entwickelt werden sollten. Heute sind Vernetzungen von Spezialisten aus aller Welt machbar, die im Rahmen einer virtuellen Organisation effizient an einem gemeinsamen Projekt tätig sind. So arbeiten Software-Spezialisten aus Indien mit Branchenspezialisten aus den USA und Deutschland zusammen oder es wird in einer virtuellen Organisation an Übersetzungsprogrammen für die verschiedensten Sprachen gearbeitet oder eine kleine Gruppe entwickelt internetfähige Branchenprogramme für die Kundenberatung oder branchenspezifische Suchprogramme für das Internet.

#### *Adreß- und Telefonbuchverlage*

- In der Vergangenheit ist dieses Geschäft von mittelständischen Unternehmen dominiert worden. Dies nicht zuletzt der bestehenden Adreßmonopole der Telekommunikationsgesellschaften wegen. Gleichzeitig mit dem Abbröckeln der Monopolstellungen nimmt

die Bedeutung der Adressen im Marketing noch zu. So liegen die Engpässe und der durch Internet zu generierende Nutzen heute im Adreßbereich. Der Überblick über das vorhandene Angebot ist verloren gegangen und die angebotenen Suchprogramme sind noch nicht in der Lage, den fach- und branchenspezifischen Anforderungen entsprechend gerecht zu werden. Hier können intelligente Suchmaschinen und Adreßverzeichnisse einen großen Nutzen stiften. Für kleine Unternehmen, die sich in einer bestimmten Branche oder auf einem Fachgebiet gut auskennen, eröffnen sich somit interessante Perspektiven.

#### *Produktionsagenturen*

- Die Möglichkeiten der Vernetzung mit den Produktionskapazitäten erschaffen den Produktionsagenturen neue Wirkungsfelder. Durch fundierte Kenntnisse von Produktionsbedingungen überall auf dem Globus, verbunden mit einem soliden Fach- und Branchenwissen, können diese in kleinen Gruppen oder als Einzelunternehmer wertvolle Services anbieten. Angefangen beim traditionellen Geschäft in der Textil- und Bekleidungsindustrie, über den Bereich der Werkzeuge bis hin zu Software ist hier alles denkbar.

#### *Börsenfunktionen/Auskunfts- und Beratungsdienste*

- Mit dem Internet entstehen eine Vielzahl von neuen Forums-/Börsenfunktionen, falls es gelingt, mit entsprechenden intelligenten Suchfunktionen Angebot und Nachfrage spezifisch zu bündeln. Sowohl in der Philatelie als auch in weiter gefaßten Gebieten der Kunst und Kultur sind dem kreativen und unternehmerischen Geist keine Grenzen gesetzt.
- In einer Informationsgesellschaft steigt der Bedarf an kompetenten Auskünften und an Beratung stark an. Hier kann künftig der auf einem Spezialgebiet kompetente Einzelunternehmer einen weltweiten Service anbieten und damit eine beachtliche Wertschöpfung erzielen.

#### *Versandgeschäfte in Kombination mit innovativen Einzelhandelsformen*

- Die Möglichkeit der weltweiten Kommunikation zum Ortstarif schafft für das spezialisierte Fachgeschäft neue Optionen in der Kombination mit dem Versand. So kann der Spezialist für Pfeifen und Tabak einen weltweiten Versand auf dem Internet aufziehen. Der Verkäufer von Souvenirs aus Füßen, Gesundheitstee aus dem Allgäu, Lodenwaren aus Bayern usw. kann sich den potentiellen Interessenten in Australien und Kanada jederzeit präsentieren und die bestellten Artikel per Post zustellen. Mit etwas Phantasie und Unternehmergeist stehen hier vielen Fachgeschäften bei einer gezielten Spezialisierung des Sortiments vielversprechende Möglichkeiten offen.

#### *Kommunikations- und Data-Shop*

- Bei der Kommunikation besteht ein großer Betreuungs- und Beratungsbedarf für die mittleren und kleineren unternehmerischen Einheiten. Die vorhergehend skizzierten Chancen werden von diesen Unternehmen oft nicht erkannt. Zudem verfügen sie nicht über die kompetenten Partner, die ihnen
  - die Kommunikationskonzepte entwickeln,
  - die passende Software installieren,

- die Kommunikation und das erforderliche Geschäftsumfeld organisieren,
- bei der Wartung der Systeme behilflich sind und die Schnittstellen mit anderen Dienstleistern wie Druckereien, Direktmarketingagenturen usw. der speziellen Situation gemäß bereinigen.

Hier sind Dienstleister gefragt, die in der Lage sind, kompetent Projekte zu entwickeln, die Kunden laufend zu betreuen und vor allem auch zu schulen.

#### *Franchising-Konzepte im Handel und in der Freizeitindustrie*

- Das Internet bietet ein großes Potential für Franchising-Konzepte jeder Art. Der zum Teil diesen Systemen anhaftende schlechte Ruf ist teilweise nicht unbegründet. Zu oft haben Franchisinggeber versucht, die Unwissenheit und Unerfahrenheit von Franchisingnehmern auszunutzen. Daran kann auch ein Dienst wie Internet nichts ändern. Seriös gestaltete Konzepte verdienen indessen eine positive Wertung. Es gibt nun einmal Geschäftsbereiche, die ohne eine entsprechende zentrale Funktion in kleinen Unternehmenseinheiten nicht erfolgreich – wenn überhaupt - betrieben werden können.

#### *Neue Formen der dezentralen Gesundheitsbetreuung*

- In den meisten Ländern Europas ist das Gesundheitswesen pflegebedürftiger als seine Patienten. Dafür sind eine Vielzahl von Gründen verantwortlich, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. In den deutschsprachigen Ländern versucht man heute die hochtechnisierte Medizin auf der Ebene der Krankenhäuser in kostenmäßiger Hinsicht durch eine weitere Zentralisierung besser in den Griff zu bekommen. Unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Strukturen ist dies zwar richtig. Bei einer Neuschaffung des Gesundheitswesens auf grüner Wiese käme man dennoch zu ganz anderen Geschäftsmodellen. Man würde die Technologien eher dazu einsetzen, den Patienten so lange wie möglich in seiner gewohnten Umgebung zu belassen. Eine Vorgehensweise, welche für die Psyche der zu betreuenden Personen nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Die Grundversorgung würde durch selbständig tätige Krankenschwestern und Pfleger sichergestellt, die in ein Netzwerk von multimedialen Diensten eingeschlossen sind. Gerade bei der Seniorenbetreuung würde dadurch eine neue Ebene zwischen den Altenheimen und der Intensivbetreuung auf den geriatrischen Abteilungen der Spitäler eingefügt, die geeignet erscheint, eine empfindliche Lücke des heutigen Systems zu schließen.

Eine Reihe von positiven Effekten sind unschwer erkennbar, denn

- die Lebensqualität der Senioren lässt sich im heimischen Umfeld erhöhen;
- teure Investitionen in Altenheime erübrigen sich;
- es werden neue Kategorien von Pflegeberufen und damit Arbeitsplätze geschaffen. Viele werden ihre Aufgabe mit Hingabe erfüllen und für die Senioren nicht zuletzt eine ganz wichtige psychische Stütze bieten;
- entsprechende Führungssysteme vorausgesetzt, lassen sich durch ein derartiges Konzept der Gesundheitsversorgung auch Kosteneinsparungen erzielen.

Dies eine beispielhafte Aufzählung und Kurzbeschreibung derjenigen Bereiche, die vermehrt und erfolgreich von Einzelunternehmern oder kleinen Firmen wahrgenommen werden können. Andererseits gibt es Branchen wie die Pharmaindustrie, die Automobil-

industrie, die Unterhaltungselektronik, die Telekommunikation und die elektronischen Medien, bei denen das Erfolgskriterium „Größe“, eher noch an Bedeutung gewinnt.

Zunehmend problematisch ist es um die mittelgroßen unternehmerischen Einheiten in verschiedenen Branchen bestellt. Traditionell haben die Mittelständler mit relativ bescheidenem Spezialisierungsgrad ihrer Produkte und Dienstleistungen eine überschaubare Wirtschaftsregion bearbeitet. Durch die Globalisierung der Märkte und durch die neue Informationstransparenz wird an den Grundfesten solcher Unternehmen tüchtig gerüttelt. Sowohl der bearbeitete Markt wie auch der Spezialisierungsgrad der Produkte sind nicht mehr stimmig.

Die Umstellung fällt schwer und beansprucht eine erhebliche unternehmerische Substanz. Mit der Erhöhung des Spezialisierungsgrades muß auf den bisher bearbeiteten Märkten mit gewichtigen Umsatzeinbrüchen gerechnet werden. D.h. daß mit dem höheren Spezialisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen auch eine Ausdehnung des Marktraumes erforderlich wird. Dabei gilt die Faustregel, daß für den Aufbau eines neuen Marktraumes das 2 - 3fache der Kosten des Maschinenparks zu rechnen ist. Eine Sichtweise, welche bei den technikverliebten Mittelständlern zu wenig Beachtung findet.

### **3.7 Strategien zur Gewinnung von Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit**

Der Stellenwert von Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit nimmt für den unternehmerischen Erfolg generell zu. Die Zukunft gehört dem Schnellen und nicht per se dem Grossen und Mächtigen. Bezüglich Unternehmensgröße und Reaktionsbereitschaft gilt es die folgenden Einflüsse zu beachten:

- die Kunden wünschen vom Lieferanten eine schnelle Handlungs- und Reaktionsfähigkeit, ohne daß bei diesem umständliche unternehmensinterne Abstimmungsprozesse zu erfolgen haben. Eigenverantwortlich agierende, überschaubare Unternehmenseinheiten sind gefragt
- und die Organisation ist so zu gestalten, daß die sich verändernden Kundenanforderungen jederzeit vollumfänglich zu den Entscheidern „durchdringen.“

Aufforderungen zur Meinungsäußerung via Internet sind ein ausgezeichnetes Mittel für die Geschäftsleitung, um ein untrügliches Bild über die Kundenzufriedenheit und insbesondere die Kriterien Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit zu erlangen. Viele Unternehmen haben entsprechende Konzepte für Kundenrückmeldungen entwickelt. Die Anliegen können jederzeit von jedermann per E-Mail vorgebracht werden. Allerdings gilt es sicherzustellen, daß diese E-Mails innert nützlicher Frist beantwortet werden. Ist dies nicht der Fall, dann sind negative Effekte nicht auszuschließen und kumulierter Ärger ist die logische Konsequenz.

### **3.8 Personalkategorien, Ausbildung und Unternehmergeist**

In Europa erweist sich die relativ hohe Arbeitslosigkeit als eine der größten wirtschaftspolitischen Herausforderungen. Die sowohl von rechts als auch von links - wiederkehrend vor bedeutenden Wahlgängen - angebotenen Patentrezepte halten einer kritischen Hinterfragung in der Regel nicht stand. Die Situation wird sich als Ausfluss der Finanzkrise in nächster Zeit nun wiederum verschärfen.

Man kann es drehen wie man will, aber wir verfügen zur Zeit nicht über die richtigen Personalkategorien für den Arbeitsmarkt. Dies in einer Wirtschaft, die sich weltweit langsam

aber stetig in Richtung Informationsgesellschaft bewegt. Diese lassen sich auch nicht kurzfristig aus dem Boden stampfen. Das Mißverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage kostet hochentwickelte Volkswirtschaften jährlich mehrere Milliarden € Umsatz. Dabei fehlt es uns in Europa weniger an Spezialisten als an einem breiten, mit den Informationstechnologien gut vertrauten Unternehmertum. Das größte Versäumnis bei den Lehrplänen unserer Ausbildungsanstalten liegt nicht darin, daß zu wenig Informatik unterrichtet wird. Man hat es vielmehr versäumt, breiteste Bevölkerungsschichten in der Fähigkeit eines gesunden Unternehmergeistes und Unternehmertums zu schulen. Wäre dieses nämlich vorhanden, dann würde man sich fast selbstverständlich und unbefangen den sinnvoll erscheinenden technologischen Innovationen und daraus resultierende Geschäftsmodelle zuwenden. Daran mangelt es zur Zeit stark. Zu viele Unternehmer suchen aus dem fehlgeleiteten Grundverständnis bei innovativen Entwicklungen die zuständige Instanz, welche für sie die Anpassungsmaßnahmen erfolgreich vollzieht.

In den 70er und 80er Jahren sind zahlreiche technologische Basisinnovationen erfolgt, die sich heute und in den kommenden Jahrzehnten zu neuen Anwendungen und damit zu neuen Märkten umsetzen lassen. Unsere Wirtschaft müßte daher von einer eigentlichen Aufbruchstimmung beflügelt sein, ausgelöst und getragen von der Neugierde auf die sich bietenden Optionen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. In den Chefetagen macht sich vielfach Resignation breit und man ist versucht, mit den Methoden von gestern die Märkte von heute zu bearbeiten. Dabei ist die Unwissenheit bezüglich Möglichkeiten und Grenzen der neuen Kommunikationstechnologien beunruhigend. Deren Beurteilung ist allzu oft von Vorurteilen geprägt und es kommt erschwerend hinzu, daß eine Vielzahl von Führungskräften diese Thematik nicht als Chefsache taxiert.

In den Abteilungen der Unternehmen finden sich oft Gruppen von Mitarbeitern - und nicht nur junge - die voller Begeisterung die neuen Technologien nutzen, um die Qualität der erbrachten Dienstleistungen zu erhöhen und den bisherigen Leistungen eine neue Dimension anzufügen. Allzu oft werden solche Keimzellen positiver Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien in ihrem innovativen Drang gestoppt und auf konventionelle Verhaltensweisen zurückgestutzt. Selbstverständlich muß sich jede Innovation in das Gesamtkonzept integrieren lassen. Trotzdem sei zur Entlastung solcher Heißsporne gesagt, daß das Desinteresse und die Zurückhaltung der Geschäftsleitungen die fortschrittlich denkenden Mitarbeiter geradezu zu derartigen Vorstößen zwingen.

Einmal in ihrer Initiative gestoppt, verlieren auch die vorwärts gewandten Mitarbeitergruppen den Schwung, um sich durch ein besonders fortschrittliches Verhalten hervorzutun. Hier liegt denn auch eine der größten Gefahrenquellen für die Wettbewerbskraft der Unternehmen in den sogenannten alten Industrieländern. Diese Feststellung ist alarmierend und müßte Politiker und Wirtschaftsführer dazu bringen, sich intensiv Gedanken über zweckmäßige Gegenreaktionen zu machen.

Eine Möglichkeit zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen im multimedialen Zeitalter liegt im Schul- und Bildungswesen. Ein unverkrampfter Umgang mit Innovationen tut not. Es braucht künftig weniger Dozenten im klassischen Sinne denn Gruppenmoderatoren, welche mit Schülern, Studenten und Erwachsenen die aus der interaktiven Arbeit am PC mit Internet gewonnenen Erkenntnisse diskutieren. Es werden in solchen Gruppendiskussionen die gewonnenen Einsichten dargelegt und gemeinsam zu neuen Erkenntnisplattformen verarbeitet. Derart ausgerüstet, begeben sich die Auszubildenden wieder an den PC und arbeiten weiter. Die ganze Ausbildungstätigkeit wird dabei prozeßorientiert gestaltet und vor allem von vorgefaßten Denkschemen befreit. Die übergeordneten Zielsetzungen dominieren die Teilzielsetzungen. Die Lehrkräfte arbeiten partnerschaftlich mit den Schülern zusammen. Es gibt dabei in vielen Fällen keine endgültige Lösung, sondern es werden Näherungslösungen gesucht und dabei entwickeln sich Schüler und Lehrkräfte gemeinsam weiter.

In dieser neuen Form der Ausbildung entsteht ein neues Grundverständnis über die anzustrebenden Lernziele, über das gruppensdynamische Zusammenwirken und über den Stellenwert der Eigeninitiative. Diese wiederum stellt den wichtigsten Rohstoff für das so dringend benötigte unternehmerische Flair dar. Die solcherart ausgebildeten Menschen bekommen ein natürliches, unverkrampftes Verhältnis zu hierarchischen Strukturen. Sie erkennen zwar, daß Führung für die Erreichung gesteckter Ziele eine Notwendigkeit ist, daß diese aber je nachdem auch wechseln kann und muß. In diesen Rollenspielen entwickeln sowohl Jugendliche wie Erwachsene fast selbstverständlich jene Fähigkeiten, die in der Informationsgesellschaft zur Schaffung angemessener Wertschöpfungen erforderlich sind.

Dabei ist keinesfalls einem Schulsystem das Wort zu reden, in dem der PC alles dominiert. Vielmehr soll dieser dazu dienen, sich auf den globalen Informationsmärkten diejenigen Informationen zu holen, die für die Beurteilung der anstehenden Aufgabenstellung erforderlich sind. In den Gruppendiskussionen wird denn auch der eigentliche Mehrwert aus den neuen Kommunikationsmöglichkeiten geschöpft. Ohne Zweifel ist es faszinierend, wenn Schüler ihre Aufgaben via Internet mit Altersgenossen anderer Kontinente austauschen. Dadurch entsteht nicht zuletzt ein hoher Motivationsschub, sich mit anderen Sprachen und Kulturen auseinanderzusetzen. Es fördert ein nie dagewesenes Grundverständnis für Zusammengehörigkeit und eine allumfassende Schicksalsgemeinschaft. Die Mündigkeit der Jugendlichen nimmt zu und es wird unter diesen Rahmenbedingungen etwas schwerer, Völkergemeinschaften in kriegerischer Absicht gegeneinander aufzuhetzen. Es bleibt zu hoffen, daß die Erfahrung, welche Jugendliche durch die globale Kommunikation machen, daß nämlich Gleichaltrige überall auf der Welt ähnliche Probleme wälzen und von ähnlichen Wünschen beseelt sind, sich ihnen nachhaltig einprägen wird.

Folgende *Persönlichkeitsmerkmale* gewinnen für die Zukunft an Bedeutung:

- ein natürliches unternehmerisches Flair mit ausgeprägter Eigeninitiative,
- ein solides Grundverständnis für Gesamtzusammenhänge verbunden mit einem Spezialwissen, mit dem man sich vom Durchschnitt abhebt,
- Teamfähigkeit und die Bereitschaft, sich in gewissen Situationen als aktiver Führer, in anderen jedoch als Gruppenmitglied zu bewegen,
- die Bereitschaft, gewisse Wissens Elemente ohne Rücksicht auf die dafür getätigten Bildungsinvestitionen zu vergessen und sich neues Können anzueignen,
- die Kraft, bei Vorliegen entsprechender Argumente Fehlschlüsse einzugestehen und sich den neuen Schlußfolgerungen anzuschließen.

Im multimedialen Zeitalter brauchen wir Menschen, die sich mit einem natürlichen Selbstverständnis von der einen Herausforderung zur andern bewegen, die weder ausgesprochen technologiegläubig noch ausgesprochen technologiefeindlich sind. So paradox es klingen mag - das multimediale Zeitalter ist nichts für ausgeprägte Technikfreaks. Es ist die Epoche der ausgeglichenen Persönlichkeiten, welche den technischen Fortschritt in Relation zur zwischenmenschlichen Beziehung richtig zu gewichten wissen. Es ist sogar die hohe Zeit der sensiblen Persönlichkeiten. Sensibel für die Möglichkeiten und Grenzen der Technik in Relation zu den übrigen Lebenswerten.

Für die zweckmäßige und sinnvolle Nutzung der Dienste gilt es eine Reihe von Wissensdisziplinen wie

- Betriebswirtschaft
- Informatik
- Kommunikationstechnologien
- und Medien

zu kombinieren und unter einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Dabei hat die betriebswirtschaftliche Sicht die übrigen Disziplinen zu dominieren. Um diesen Ansprüchen genüge zu tun, ist ein neues Berufsbild erforderlich - dasjenige des/der *Multimedia-Kaufmann/Frau*. Das Persönlichkeitsprofil ist dabei ebenso wichtig wie die fachlichen Kompetenzen. So verfügt die Person über

- eher generalistische Züge mit breit gefächerten Interessen,
- eine ausgewogene Persönlichkeitsstruktur, welche die Vor- und Nachteile der einzelnen Innovationen unvoreingenommen und sachlich gegeneinander abzuwägen in der Lage ist,
- eine große Aufmerksamkeit für die technischen Neuerungen, deren Möglichkeiten und Grenzen und betrachtet diese gleichwohl mit einer maßvollen Distanz,
- eine ausgesprochen hohe soziale Kompetenz. Diese ist für die Verhandlungen mit den Technikern von großer Bedeutung.

Die wesentliche Aufgabe des Multimedia-Kaufmanns/Frau besteht darin, als Projektmanager und -verhandler mit den Technikern zusammen den Nutzen und die Kosten von Multimedia-Projekten zu evaluieren, die erforderlichen Konzepte zu entwickeln und in der Umsetzung zu begleiten. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragen zu klären:

- Welche Inhalte sind für ein attraktives Angebot erforderlich? Lassen sich diese praktisch und wirtschaftlich beschaffen?
- Wie werden die erforderlichen Inhalte beschafft? Welche Organisation ist dafür erforderlich und welche Kosten sind damit verbunden?
- Welchen Aufwand verursacht die Pflege der Inhalte und welche Kosten bringt dies?
- Auf welche Netzleistungen ist man angewiesen? Welche Netzinfrastruktur wird benötigt und welche Alternativen sind vorhanden?
- Welche ICT-Architektur ist zu wählen?
- Mit welchen Endgeräten soll gearbeitet werden und welche Software ist erforderlich?
- Ist das Projekt grundsätzlich wirtschaftlich realisierbar?
- Wie sehen die erforderlichen Konzepte aus und welche Partner werden für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt?

Die Ansprüche für eine Nutzen- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Multimedia-Projekten sind noch höher einzustufen als diejenigen für EDV- und Medienprojekte. Wer weiß, welche Kosten durch Fehleinschätzungen bei letzteren durch mangelhafte kaufmännische Kompetenz schon eingetreten sind, der wird an der Zweckmäßigkeit einer derartigen Berufskategorie nicht zweifeln.

Es wäre nun falsch zu behaupten, daß in bezug auf neue Ausbildungswege und Berufsbilder noch nichts geschehen sei. Bei den von Internet und Multimedia am meisten betroffenen Branchen sind Ausbildungsanstrengungen unternommen worden, deren Stoss-

richtung als richtig einzustufen ist. Das Problem liegt eher auf der Anwenderseite. Bei einem Dienst wie Internet und Multimedia muß die Kompetenz sowohl auf der Anwender- wie auf der Anbieterseite sichergestellt sein. Auf der Anwenderseite fehlt es heute an den kompetenten Ansprechstellen. Wer schon den Versuch unternommen hat, den Anwendern potentiell interessante Multimediaprojekte vorzustellen, konstatiert, daß diese Projekte in den Unternehmen von Abteilung zu Abteilung weitergereicht werden. Niemand fühlt sich zuständig.

Die in Angriff zu nehmenden Ausbildungsprogramme haben daher dafür zu sorgen, daß anwenderseitig die folgenden Know-how-Elemente im Bereich Multimedia sichergestellt werden können:

- Konzeptionelle Gestaltung multimedialer Projekte
- Projektmanagement
- Multimedia in
  - Marketing und Distribution
  - Kundenbetreuung und Werbung
  - Führung und Organisation
- Multimediales Datenbankmanagement
- Multimediale Kommunikationstechnologien
- Multimedia im Rahmen der traditionellen Kulturindustrien Text, Bild, Ton
- Multimediale Dienste generell.

### **3.9 Die räumliche Dimension von multimedialen Services**

Die Ausführungen zur räumlichen Dimension schließen von ihrer Grundproblematik her eng an die Ausführungen zur Unternehmensgröße an. In der Vergangenheit war für ein weltumspannendes Vertriebs- und Servicenetz ein beachtlicher Ressourceneinsatz erforderlich. Nur mit einer gut ausgebauten lokalen Infrastruktur ließ sich unter Wettbewerbsgesichtspunkten ein erfolgreiches Geschäft betreiben. Ohne lokale Präsenz konnte in vielen Fällen kein akzeptabler Kundenservice gewährleistet werden. Zusammen mit den hohen Reise- und Transportkosten für viele Unternehmen ein Grund, sich mit der Produkte- und Dienstleistungspalette auf einen überschaubaren Wirtschaftsraum zu konzentrieren. Gründe und Anforderungen, vor denen die mittelständische Wirtschaft - in den meisten Fällen zu recht - zurückschreckte.

Seit ein kostengünstiges weltweites Netz zum Ortstarif wie Internet angeboten wird, gelten für die Vorortpräsenz neue Regeln. Vieles läßt sich von den Zentralen an die lokalen Geschäftsstellen im Netz übermitteln, was diese für eine qualitativ einwandfreie Leistungserfüllung benötigen. Eine umfassend ausgebaute personelle Vorortpräsenz erübrigt sich damit in vielen Fällen. So werden es leistungsfähige Diagnosesysteme einem Hersteller von Spezialmaschinen wesentlich erleichtern, seine Präsenz auf den fernöstlichen Märkten aufzubauen. Beratungsunternehmen können sich für die Strategieentwicklung, Führungssysteme und Organisation in einen weltweiten Netzwerkverbund hineinbegeben und werden damit mit einer gleichen Dienstleistungsqualität, aber mit vorteilhafteren Kostenstrukturen, den ganz großen der Branche Paroli bieten können.

In struktureller Hinsicht zeichnet sich für eine globale Marktbearbeitung das folgende Grundkonzept ab:

- *Zentrale/Hauptsitz:* Hier werden die globalen Strategien entwickelt und sämtliche dazu erforderlichen Mittel und Verfahren bereitgestellt;
- *Kontinental- oder Wirtschaftsraumdirektionen:* Hier erfolgt die Nutzbarmachung für den Kontinent resp. den Wirtschaftsraum;
- *Vielzahl relativ kleiner lokaler Vertretungen:* Diese stellen die lokale Präsenz sicher und sorgen dafür, daß die Dimension des „High Touch,“ nicht vernachlässigt wird. Mit neuen Beteiligungssystemen oder Franchisingmodellen wird das unternehmerische Flair der lokal agierenden Geschäftseinheiten sichergestellt.

Zahlreiche Unternehmen, die heute nur einen regionalen Markt bedienen, verfügen über Produkte- und Dienstleistungspaletten, die bei kleineren Anpassungen den Nukleus für weltumspannende Marktaktivitäten beinhalten. Bei richtiger Selbsteinschätzung und professionellem Einsatz überwiegen die unternehmerischen Chancen die vorhandenen Risiken eines solchen Schrittes deutlich.

### **3.10 Die Unternehmens- und Verhaltenskulturen**

Ein Aspekt, der in den Diskussionen über die Perspektiven der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien oft zu kurz kommt, ist die Möglichkeit der Schaffung einer spezifischen Unternehmens- und Verhaltenskultur. Sie ist nämlich erforderlich, um im relevanten wirtschaftlichen Umfeld zu einem erfolgreichen „Chancenverwerter,“ zu werden. Das beste Konzept taugt ohne solche flankierenden Maßnahmen nichts und kann demzufolge schwerlich erfolgreich umgesetzt werden. So wird denn ersichtlich, daß nur wenige Firmen in kultureller Hinsicht die Voraussetzungen aufweisen, um aus den sich bietenden Geschäftsperspektiven auch etwas Tragfähiges zu gestalten.

Es kann immer wieder festgestellt werden, daß es dem einen Unternehmen gelingt, praktisch dieselben Projekte problemlos zu Markterfolgen umzusetzen, bei denen ein anderes versagt. Der Grund dafür besteht weniger in der mangelnden Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter/Innen als im kulturellen Zusammenspiel aller Beteiligten. Die erfolgreichen Unternehmen haben es in der Regel verstanden, sich über die Jahre eine schwer imitierbare Verhaltens- und Wissenskultur anzueignen, welche die unternehmerischen Chancen einem Schwamm gleich aufzieht. Als Folge davon generiert der Erfolg weitere Erfolge und es entsteht eine kräftige Erfolgskultur. Solches Gelingen wird dem Unternehmen nicht geschenkt - es wird in der Regel zäh erkämpft.

Zu wenig im unternehmerischen Grundverständnis verwurzelt ist nach wie vor der Umstand, daß der Wettbewerb der Zukunft je länger je weniger auf der reinen Produktebene stattfindet. Das Wissen und die Unternehmenskultur, welche indirekt ebenfalls in die Produkte miteinfließen, werden die Wettbewerbsposition und die Fähigkeit der Chancenwahrnehmung immer stärker beeinflussen. Das globale Netzwerk Internet und die unbeschränkte Verfügbarkeit von Informationen können mittleren und kleineren Unternehmen dazu dienen, sich eine spezifische Verhaltenskultur anzueignen. Solides Wissen beeinflußt das Verhalten der Mitarbeiter und stellt eine gewichtige unternehmerische Ressource dar. Diese gilt es gezielt zu organisieren und dafür braucht es klare Aufgaben- und Verantwortungszuteilungen. Um so erstaunlicher ist daher die Tatsache, daß es in kaum einem Unternehmen das Ressort „Wissens- und Unternehmenskultur,“ gibt und falls doch, so ist es irgendwo in einer Stabsstelle untergebracht. Unter Berücksichti-

gung der Bedeutung desselben sei die Frage berechtigt, ob es sich nicht sogar um ein Vorstandsressort handeln müßte.

Die Kriterien „schwere Imitierbarkeit“, „Einmaligkeit“ und „schwere Transferierbarkeit“ sind wesentlich, damit sich im Zusammenspiel sodann Kernkompetenzen und nicht bloß Fähigkeiten ergeben. Es erscheint daher unabdingbar erforderlich, daß die Unternehmen ein aktives Wissens- und Verhaltensmanagement betreiben. Ein solches müßte die folgenden Ebenen beinhalten und folgende Fragen beantworten:

1. Welche Wissens Elemente sind im Unternehmen vorhanden und in welcher Kombination können diese unter Berücksichtigung der Wettbewerbskonstellation wertvoll sein?
2. Welche Maßnahmen erscheinen geeignet (falls überhaupt möglich), diese Wissensbasis zu veredeln und daraus eine echte Kernkompetenz zu schaffen?
3. Aufbau einer Organisation, die in ihrem Zusammenspiel die Wissens- und Verhaltenskultur fördert, absichert und in eine sich selbst befruchtende Spirale des Erfolges überleitet.
4. Umsetzung der gewonnenen Verhaltens- und Wissenskulturen in neue Dienstleistungen und Produkte.

Wer sich in der Praxis bereits mit der Umsetzung derartiger Systeme befaßt hat, der weiß, daß diese Aufgabe nicht mit dem Aufbau von umfassenden Datenbanken gelöst werden kann. Ein angemessenes Maß an Pragmatismus ist erforderlich, sollen nicht die berüchtigten Datenbankfriedhöfe entstehen. Chancenreich sind nur prozeßorientierte und disziplinierende Ansätze. Das heißt:

- Aus den Erfahrungshintergründen der Mitarbeiter werden die vorhandenen Know-how-Elemente herausgefiltert und in einer einfach konzipierten Datei zu Know-how-Pools verdichtet.
- Aus den laufend abgewickelten Projekten des Unternehmens werden die dort zur Anwendung gelangten Know-how-Elemente herausgearbeitet und abgespeichert.
- In Arbeitsgruppen wird das für eine erfolgreiche Abwicklung erforderlichen Know-how sichtbar gemacht und mit der Ist-Situation verglichen.
- Strategien zur Entwicklung von Know-how Elementen werden erarbeitet und Maßnahmenkataloge zu deren prioritärer Umsetzung aufgestellt.

Was hat dies nun mit multimedialen Services zu tun? In der Praxis recht viel. Es ist allerdings nicht so, daß obenstehende Ausführungen neu sind. Das Bestreben, sich durch die gezielte Ausbildung der Mitarbeiter Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, ist seit Jahren im Management anerkannt. Im Alltag wurden diese Bestrebungen jedoch immer wieder durch die Priorität des operativen Geschäftes und die doch aufwändige „Wissensbeschaffung“ behindert. Während das Problem der Priorität des operativen Geschäftes weiterhin besteht, haben sich durch die multimedialen Dienste verbesserte Möglichkeiten der externen Wissensbeschaffung ergeben.

Dies aus zwei Gründen:

- Mit den verschiedenen Online-Diensten lassen sich mit bescheidenem Aufwand neue Kombinationen von hausinternen Know-how-Elementen herstellen.

- Im Netzwerkverbund mit den vor- und nachgelagerten „Prozeßpartnern“ läßt sich ein Kommunikations- und Know-how-Verbund realisieren, der allen Beteiligten die Perspektive einer zusätzlichen Spezialisierung und Profilierung bietet.

Diese Wissensbasen können entlang der Wertschöpfungsketten konzipiert werden und begleiten dadurch die täglichen operativen Tätigkeiten als eine neue qualitative Dimension. Es handelt sich hier um ein qualifiziertes Training on the Job, das dazu geeignet ist, sich mit Hilfe der aus dem „Netzwerk“ gewonnenen Informationen im Sinne eines Benchmarking laufend weiterzuentwickeln.

#### **4. ERFOLGVERSPRECHENDE WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN**

---

Die multimedialen Dienste weisen die Eignung auf, kritische Engpässe hochentwickelter Volkswirtschaften zu beseitigen wie:

- vorhandene Ausbildungsdefizite
- Effizienz und Qualität der Verwaltungstätigkeiten
- weitreichende Information und Kommunikation zwischen den wirtschaftlichen Akteuren bis hin zum Konsumenten
- die körperliche Mobilität, d. h. die Verkehrsströme können vor dem endgültigen Kollaps verschont bleiben
- die durch das Internet bewirkte Beseitigung der Reibungsverluste schont die natürlichen Ressourcen. Mit bedeutend weniger Energie können mehr Geschäftsprozesse bewältigt werden.

Und vielleicht das Wichtigste: man braucht in den hochentwickelten Volkswirtschaften einen anders gearteten Industrie- und Dienstleistungs-Mix, um wichtige Ziele wie zum Beispiel die Vollbeschäftigung gewährleisten zu können. Man kommt nicht um die Feststellung herum, daß die Volkswirtschaften Europas noch schlecht gerüstet sind, um die Möglichkeiten der multimedialen Dienste gezielt und erfolgreich auszuschöpfen. Anders als in den USA, welche diesbezüglich bereits erheblich sensibilisiert sind - nicht zuletzt auch durch Wirtschaftsspioniere wie Bill Gates und dessen Publikationen - ist hierzulande leider kein gangbarer Weg nach vorn ersichtlich. Die politischen Diskussionen werden allzu stark vom Moment der Besitzstandswahrung geprägt. Ein sachlicher Dialog findet äußerst selten statt. Dabei wird man nicht zuletzt zur Wahrung der sozialen Errungenschaften nicht darum herumkommen - gleich wie in einem Unternehmen - die Strukturen den globalen Anforderungen anzupassen.

Das heißt beispielsweise für die Branchenbetrachtung, daß man zum Zwecke der wirtschaftlichen Prosperität und zur besseren Absicherung der Beschäftigungssituation bestrebt sein muß, die Anteile für ausgewählte Wirtschaftszweige am Bruttosozialprodukt durch vorteilhafte gesetzliche und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen aktiv zu begünstigen.

Wie bereits erwähnt, ist es zum jetzigen Zeitpunkt müßig darüber zu diskutieren, ob die multimedialen Dienste mit einem positiven Wachstums- und Beschäftigungseffekt verbunden sind oder nicht. Dennoch ist unbestritten, daß verschiedene in den hochentwickelten Ländern stark vertretene Branchen nur mit einer systematischen Ausschöpfung der Potentiale derselben ihre Wettbewerbsposition halten oder ausbauen können. Studien gehen für Europa davon aus, daß durch deren gezielte Nutzung in den nächsten Jahren 5 - 6 Mio. neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Durch ein passives Verharren an der Seitenlinie erscheinen als Folge der Finanzkrise bis zu 10 Mio. Arbeitsplätze akut gefährdet. Diese Prognosen decken sich in ungefähr mit den Überlegungen des Autors zu den Beschäftigungseffekten der multimedialen Dienste.

Alles andere als die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen - insbesondere auch gesetzgeberischer Art - muß für die EU-Staaten als kontraproduktiv bezeichnet werden. Dies würde dazu führen, daß die Schwellenländer noch schnellere Positionsgewinne erzielen und damit entsprechende Abwehrmechanismen in den Industrieländern auslösen.

Die Gefahr, daß ein kaum mehr zu stoppender Teufelskreis einsetzt, ist nicht von der Hand zu weisen. Der Weltwirtschaft als Ganzes wird dadurch ein großer Schaden zugefügt.

#### **4.1 Die Bereitschaft zum Wandel**

Als erstes Postulat zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation in Europa ist die Bereitschaft zum Wandel zu nennen. In dieser Hinsicht hat man sich im globalen Wettbewerb einen gewichtigen Nachteil eingehandelt. Und weil das Defizit als solches noch zu wenig erkannt ist, hat der Umschwung und die Hinwendung zu einer positiven Aufbruchstimmung nicht stattgefunden.

Europa war in den letzten Jahrhunderten in kultureller, sozialer und technologischer Hinsicht der führende und bestimmende Kontinent. Diese Konstellation hat zu überdurchschnittlichem Wohlstand und zu beachtlichen kulturellen Reichtümern geführt. Heute wird Europa in vielerlei Hinsicht von Wettbewerbern aus anderen Erdteilen bedrängt. Der Führungsanspruch bröckelt ab und wie in solchen Phasen üblich, macht sich ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen bemerkbar. Besitzstandswahrung wird zum Motto immer breiterer Bevölkerungskreise. Die demografische Konstellation fördert dieses Verhalten zusätzlich. Immer mehr Energie fließt in die Konservierung des Althergebrachten. Damit präsentiert sich der Boden für innovative Projekte karg und öde; die Kraft für Neuerungen fehlt und eine weit verbreitete Scheu vor Risiken geht mit dieser Entwicklung Hand in Hand.

Eine Begeisterung für die Perspektiven einer Welt mit Multimedia läßt sich in solchem Klima nur bedingt entfachen. Dabei rückt Multimedia kühnste Träume in greifbare Nähe: Die Welt als globales Dorf - welche Zukunftsperspektiven verbergen sich doch hinter einer solchen Metapher!? Gerade Multimedia bietet den Europäern alle Chancen, um sich in der ursprünglichen Führungsposition wiederzufinden. Der Aufbruch zu neuen Ufern und nicht der weit verbreitete Katzenjammer müßten eigentlich angesagt sein! Aber leider, wer jetzt für die von Multimedia am meisten betroffenen Branchen ein Seminar zum Thema „Die multimedialen Dienste als unternehmerische Chancen erfolgreich nutzen“ mit kompetenten Referenten ausschreibt, darf nicht mit einer Vielzahl von Anmeldungen rechnen. Zu sehr sind die Mitglieder der Geschäftsleitungen und die politischen Verantwortungsträger mit Schadensbegrenzungsmaßnahmen beschäftigt. Der Wille und die Zeit fehlen, um sich dem Thema der Zukunft zuzuwenden und hierin verbirgt sich mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit der Keim des Mißerfolges und der Schwierigkeiten von morgen.

Wirtschaftspolitisch gilt es im Zusammenhang mit multimedialen Diensten folgende Aspekte besonders zu beachten:

- Es handelt sich um eine Technologie, die mit einem intensiven und schnell umsetzbaren Lernprozeß auf allen Ebenen der Gesellschaft verbunden ist. Der eine Teil dieses Lernprozesses hat in den Unternehmen stattzufinden, der andere muß von öffentlichen und privaten Ausbildungsinstitutionen erfüllt werden.
- Der erfolgreiche Einsatz macht einen weitreichenden Informationsaustausch zwischen den Anwendern und den Lieferanten erforderlich. So gilt es gemeinsame Standards festzulegen und neue strategische Allianzen einzugehen. Für die Bewältigung der Herausforderungen des multimedialen Zeitalters ist ein gewandeltes unternehmerisches Grundverständnis aller Beteiligten erforderlich. In den Informationsaustausch sind Gewerkschaften und Unternehmerverbände, Führungskräfte und Mitarbeiter Miteinzuschließen.

- Multimediale Dienste werden längerfristig einen tiefgreifenden strukturellen Wandel der Wirtschaft Europas zur Folge haben. Branchen mit steigenden Wertschöpfungsperspektiven stehen schrumpfenden Wirtschaftszweigen gegenüber. Überall werden neue Fähigkeiten gefordert. Damit verbunden sind erhebliche Investitionen in Ausbildung und Software.
- Multimedia wird auch bei den High-Tech-Unternehmen zu großen strukturellen Anpassungen führen. Davon erfaßt werden die Medienunternehmen, die Computerindustrie, ausgewählte Komponentenhersteller, die Telekommunikation, die Konsumelektronik und Firmen im Bereich der industriellen Automation. Eine geschickte Industriepolitik ist als Begleitmaßnahme gefordert.
- Multimediale Services führen zu einer Neubeurteilung der Standortfaktoren für unternehmerische Aktivitäten. Die globale Vernetzung bewirkt deren Umsiedlung. Ähnlich den Geld- und Kapitalströmen bewegen sich auch die unternehmerischen Aktivitäten hin zu den attraktivsten Standorten. Diesem Aspekt hat eine gut koordinierte europäische Wirtschaftspolitik große Beachtung zu schenken, d.h. die Attraktivität der Standortfaktoren in den gewünschten Bereichen hoch zu halten.

Die hohe Bereitschaft zum Wandel stellt eine wichtige Voraussetzung dafür dar, daß unter Berücksichtigung der mit Multimedia verbundenen Perspektiven die folgenden Hauptfaktoren für eine aussichtsreiche Zukunftsbewältigung abgesichert werden können:

- Angemessene qualitative und quantitative Kapazitäten in Forschung und Entwicklung
- Verständnis für die positiven Wirkungen der multikulturellen Gesellschaft
- Der Stolz auf Traditionen verbunden mit der Neugier auf das unbekannte Neue
- Eine mit zeitgemäßen Fähigkeiten versehene Gesellschaft von Unternehmern und Arbeitnehmern
- Zeitgemäße Erziehungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungssysteme
- Eine ausgewogene Mischung zwischen einer lokal und international tätigen Dienstleistungs- und Industriegesellschaft
- Eine klar positionierte europäische Wirtschaft
- Ein stabiles politisches Klima
- Ein gut funktionierender Geld- und Kapitalmarkt.

Um diese Zielsetzungen erreichen zu können, sind die Europäer aufgefordert, sich auf ausgewählte Industrie- und Dienstleistungsbereiche zu konzentrieren. Selbst Bill Gates gesteht ein, wie sehr er die Europäer um den kulturellen Reichtum beneidet. Wir wären schlecht beraten, Multimedia und die damit zusammenhängenden Dienstleistungsbereiche nicht zu tragenden Schlüsselindustrien der Zukunft zu entwickeln.

Um durch multimediale Services zu einer Führungsposition zurückzufinden, werden Veränderungsagenten erforderlich sein. Zu sehr sind wir im Moment gefangene unserer ererbten Welten, um uns ohne begleitende Unterstützung davon lösen zu können. Es muß möglichst kurzfristig ein Klima des Wandels geschaffen werden, das für die in nächster Zeit dringend erforderlichen Veränderungen die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft.

## 4.2 Initiativen im Ausbildungsbereich

Die Ausbildungssysteme der meisten europäischen Länder sind stark von überholten Ausbildungsinhalten durchdrungen. Trotzdem dürfte eine evolutionäre Entwicklung einer Ausbildungsrevolution vorzuziehen sein. Auch wenn davon auszugehen ist, daß die multimedialen Technologien das gesamte Wirtschafts- und Gesellschaftssystem intensiv durchdringen, sollen die Neuerungen auf Gewachsenem und in manchen Bereichen Bewährtem aufgesetzt werden.

Damit die europäischen Staaten wirtschaftlich den Herausforderungen gerecht werden können, sind in bildungspolitischer Hinsicht die folgenden Maßnahmen ins Auge zu fassen:

- Es werden inhaltliche und organisatorische Änderungen im Ausbildungsablauf erforderlich, um den qualifikatorischen Anforderungen des Berufslebens gerecht zu werden. Eine stärkere Betonung der Allgemeinbildung ist notwendig.
- In der ersten Phase der Ausbildung gilt das Hauptaugenmerk dem Grundlagenwissen. Praxisnahe Spezialisierungen sollen erst am Ende der Ausbildungsgänge erfolgen, um dem schnellen Wandel technischer Kenntnisse besser gerecht werden zu können.
- Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens ist zum Selbstverständnis zu erheben. Ein wachsender Teil der Ausbildungsressourcen ist von der Erstausbildung weg hin zur Fort- und Weiterbildungsphase zu verlagern.
- Die kontinuierliche Anpassung der Bildungsinhalte an den technologischen Wandel muß gewährleistet werden. Die Wechselwirkungen zwischen theoretischer Ausbildung und Berufspraxis müssen erhöht und gefördert werden.
- Die Schüler sollen im verantwortungsvollen Umgang mit den multimedialen Technologien geschult werden. Es bedarf diesbezüglich einer eigentlichen Ethik.
- Unter Kosten-Nutzenaspekten ist der intensive Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien seit langem zu befürworten. Wie im Unternehmen kann der wirkliche Nutzen aber erst dann ausgeschöpft werden, wenn auch die Verhaltenskultur im Ausbildungswesen den Möglichkeiten der neuen Technologien vermehrt Rechnung trägt.

## 4.3 Wirtschaftspolitische Initiativen

Der strukturelle Anpassungsbedarf in der europäischen Wirtschaft ist unter Berücksichtigung von Technologien wie Multimedia unübersehbar. Zur Zeit werden durch diesbezügliche Schieflagen Ressourcen verschleudert, die dann einer sich kontinuierlich entwickelnden, prosperierenden Wirtschaft fehlen. Das Wirtschaftssystem als Ganzes muß als zu statisch bezeichnet werden. Es fehlt an Flexibilität, um die sich ergebenden Chancen zügig umzusetzen. Ohne den Eindruck erwecken zu wollen, einem unumschränkten Gigantismus das Wort zu reden, sind im Bereich der Informatik und Telekommunikation strategische Allianzen zu bejahen, damit man auf den weltumspannenden Märkten mit gleich langen Spießern operieren kann wie der Wettbewerb.

Die stark divergierenden Interessen der verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union dürfen gerade in der Industriepolitik kein Hemmnis darstellen, sich übergeordneter Interessen wegen zu strategischen Allianzen zusammenzufinden. Um dabei

Positionsgewinne zu erzielen, sind ausgewogene Maßnahmenpakete in den folgenden Bereichen förderlich:

- *Fiskalpolitik*
  - Vermehrte Harmonisierung der Fiskalpolitik als Ganzes
- *Internationale Handelspolitik*
  - Beseitigung der internationalen Handelsbarrieren, insbesondere im Finanz- und Geschäftsbereich
  - Zügige Entwicklung von einheitlichen europäischen Standards im Bereich der Telekommunikation
- *Wettbewerbsregulierung*
  - Aufbau einer europäisch orientierten Wettbewerbspolitik
  - Europäisch orientierte Incentives für Restrukturierungsmaßnahmen (wie in Japan durch das MITI lange erfolgreich vorexerziert)
  - Enge Zusammenarbeit der nationalen Autoritäten zur Entwicklung einer gut harmonisierten Wirtschaftspolitik im Bereich der neuen Technologien
- *Abstimmung der Unternehmensgesetze und -steuern auf europäischer Ebene*
- Offene, klar definierte *Haltung gegenüber außereuropäischen multinationalen Konzernen*
- Entwicklung von *wettbewerbsfähigen Bedingungen* auf den Märkten für *Risiko-Kapital*

#### **4.4 Die Förderung der unternehmerischen Tugenden und Starthilfen für neu zu gründende Unternehmen**

Das wichtigste Kapital der künftig erfolgreichen Volkswirtschaften wird darin bestehen, die unternehmerischen Tugenden möglichst gut zu kultivieren. Hier gilt es eine alte allgemeingültige Weisheit nicht zu vergessen: man kann die Kuh zur Tränke führen, saufen muß sie selbst! Die Pioniere der Nachkriegszeit ziehen sich langsam aus dem Geschäftsleben zurück und ihre Söhne und Töchter sind vom Hege- und Pflegestaat der 70er und 80er-Jahre geprägt. Zum bisherigen unternehmerischen Selbstverständnis müssen sich künftig noch folgende Fähigkeiten und Tugenden dazugesellen:

- aus sich in ersten Umrissen abzeichnenden Entwicklungen für das eigene Unternehmen eine klar definierte Architektur der Zukunft zimmern, davon voll überzeugt sein und diese mit aller Hingabe umsetzen,
- den Wandel von den tragenden Säulen des Geschäftes von heute zu dieser Zukunftsarchitektur in maßvollen, aber festen Schritten vollziehen,
- die Richtigkeit des Handelns und Denkens laufend hinterfragen.

Die gegenwärtigen Schwierigkeiten bei den Nachfolgeregelungen sind gewiß auf verschiedenste Ursachen zurückzuführen. Eine davon ist allerdings darin zu orten, daß die Wohlfahrtsgesellschaft zu wenig kräftige Unternehmerpersönlichkeiten herangebildet hat. Es besteht ein Überangebot an Administratoren. Die große Zurückhaltung und das weit verbreitete Desinteresse, mit denen viele Führungskräfte auf die Perspektiven von Multimedia reagieren, sind nach Meinung des Autors eines von mehreren Indizien, welche diese Vermutung stützen.

Der Schaffung von *günstigen Rahmenbedingungen für Neugründungen* kommt daher eminente Bedeutung zu. Neben der Förderung und Verbesserung der Bereitstellung an Venture Capital sind insbesondere die folgenden Maßnahmen ins Auge zu fassen:

- Bürgschaften öffentlicher Stellen für Bankkredite bei Neugründungen
- Bereitstellung von öffentlichen Fördermaßnahmen zur Gründung junger Technologieunternehmen
- Beseitigung von bürokratischen Hemmnissen
- Steuererleichterungen
- Schaffung von Anreizen zur Umschichtung von Kapitalanlagen in innovative Unternehmen
- *Wichtig für mittlere und kleinere Unternehmen*
  - Erleichterungen zum Börsenzugang
  - Veränderungen der gesetzlichen Regelungen bei der Emission von Aktien
  - Vereinheitlichung bzw. Harmonisierung der Börsenzugangsregelungen
  - Anpassungen der Vorschriften über Anlageformen von Kapitalzahlungsstellen
  - Abbau von steuerlichen Belastungen bei der Umwandlung von Personengesellschaften in Aktiengesellschaften
  - Joint Ventures zwischen kapitalkräftigen Großfirmen und kleinen und mittleren Unternehmen
  - Öffentliche finanzielle Hilfen für die Werbung und Ausstellung von neuen Produkten und Prozessen
  - Minderung des Forschungsrisikos durch befristete Forschungszulagen.

#### **4.5 Ein neues Verständnis für den Informationsaustausch**

In der Informationsgesellschaft gilt es ein neues Selbstverständnis für den Erfahrungsaustausch zu verinnerlichen. Während die Unternehmen in den USA bei anstehenden Problemen noch schnell einmal daran denken, einen Wettbewerber um Rat zu fragen, ist eine derartige Verhaltenskultur in Europa weitgehend undenkbar. Dabei verkennt man, daß gerade die Schaffung von Kernkompetenzen dem Unternehmen die notwendige Einmaligkeit und damit Unnachahmbarkeit garantiert. Die Befürchtungen, durch gezielte Fragen an den Wettbewerber ganze Betriebsgeheimnisse zu veräußern, sind unbegründet.

Eine Projektidee gedeiht im Unternehmen nur dann, wenn Voraussetzungen und kultureller Nährboden vorhanden sind. Die verborgenen Ängste bezüglich des offenen Informationsaustausches müssen daher als Requisit einer vergangenen Industriegesellschaft bezeichnet werden, welche in der anbrechenden Informationsgesellschaft keinen Platz mehr haben.

Was bedeutet dies für die Volkswirtschaften in Europa? Hierzu einige Anregungen:

- Unterstützung des Austauschs von Forschungsergebnissen zwischen den einzelnen Ländern. Verbesserung der Möglichkeiten zur Ausleihung von Forschern mit vertraglichen Absicherungen für eine spätere Rückkehr.
- Entwicklung, Ausweitung und Aktualisierung der Datenbasis und der Datenbanken über Innovationen, Patente, deren Kosten und Anwendungsmöglichkeiten.
- Einrichtung von Forschungs- und Patentdatenbanken; Möglichkeit der Online-Nutzung, Zugriffe über Internet und Datenhighway. Verstärkte interdisziplinäre Strukturierung von Forschergruppen.
- Verbesserung der Durchlässigkeit von Forschungsergebnissen zwischen Unternehmen, öffentlichen Forschungseinrichtungen und Universitäten. Stärkung der Mobilität der Forscher.
- Einrichtung von Beiräten, bestehend aus Geschäftsleuten, Kunden, Wissenschaftlern usw.

#### **4.6 Die Bedeutung der Effizienz der öffentlichen Verwaltungstätigkeiten**

Eine weitere Chance, sich positiv und nachahmenswert in Szene zu setzen besteht für die hochentwickelten Volkswirtschaften darin, die öffentlichen Verwaltungstätigkeiten effektiver und kundenorientierter zu erbringen. Wenn man eine effizientere Verwaltungstätigkeit anstrebt, dann richtet sich dieses Ansinnen nicht nur an das Verhalten der Beamtenschaft. Denn der Autor hat bei Organisationsprojekten, welche er in den öffentlichen Verwaltungen deutschsprachiger Länder abgewickelt hat, mehrheitlich von fachkundiger und engagierter Arbeitsmoral Kenntnis nehmen dürfen. Dennoch kommt man nicht um die Feststellung herum, daß ein fundamentales Reengineering des Aufgabenspektrums und der Art und Weise, wie die Aufgaben erfüllt werden, seit langem fällig ist.

Und weshalb eine Chance für die europäische Staatengemeinschaft? Ganz einfach deshalb, weil ein solches Reengineering den Schwellen- und Entwicklungsländern heute und wohl noch für einige Zeit kaum zuzutrauen ist. Es ist für die hochentwickelten Volkswirtschaften daher eine Herausforderung unter Ausnützung von Multimedia neue Wege zu beschreiten, ihre Standortvorteile zu akzeptieren und diese Trümpfe bewußt und gezielt auszuspielen.

Wenn man sich den Katalog der Funktionshauptgruppen der öffentlichen Verwaltung auflistet, der im wesentlichen aus

- Verwaltungsführung und Planung
- Personalwesen
- Finanzwesen
- Einwohnerwesen
- Gesundheitswesen



- Bildungswesen
- Öffentliche Sicherheit und Ordnung
- Grundstückswesen
- Vermessungswesen
- Bauwesen und Technik
- Umweltschutz
- Sozialwesen
- Rechtswesen
- Wirtschaft, Land- und Forstwirtschaft

besteht und sich dann vor Augen führt, wie diese Aufgaben heute in der Regel durchgeführt werden, dann stellt man ein großes Potential für die Schaffung von Standortvorteilen fest.

## KONTAKT

---

Gerne vertiefen wir mit Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch unsere Erkenntnisse zu den Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Auf Ihre Kontaktnahme freut sich:

Dr. Andreas Würzler  
**WDP** Würzler & Partner  
Projektmanagement  
Sandgrube 20  
CH-4614 Hägendorf  
Tel. +41 (0)62 216 61 01  
Fax +41 (0)62 216 86 90  
E-Mail: [wuerzler@wdpmc.ch](mailto:wuerzler@wdpmc.ch)  
Internet: [wdpmc.ch](http://wdpmc.ch)

## ANHANG

### 1. DER NEUE MANAGEMENTANSATZ: DAS PROZESSORIENTIERTE KERNKOMPETENZ-MANAGEMENT

---

In vielen Unternehmen hat der Begriff „Strategie„ einen schalen Beigeschmack. Zu statisch, zu aufwendig und vor allem zu wenig umsetzungsorientiert waren die bisherigen Ansätze. Als Ausfluß der Informations- und Kommunikationstechnologien und nun erst recht durch Multimedia haben die statischen Methoden des strategischen Managements ausgedient. Die Stäbe, die sich mehr oder weniger wirklichkeitsfremd gestützt auf einem Stapel von Analysen mit der Entwicklung von Unternehmensstrategien befaßten, sind nicht mehr zeitgemäß. Da diese zu wenig eng an die täglichen Prozesse gekoppelt wurden, bestand auch bei qualitativ guten Konzepten stets die Gefahr, daß diese mangels geeigneter personeller und sonstiger Ressourcen nicht umgesetzt werden konnten. Vieles blieb dadurch Makulatur. Es ist diesbezüglich ein Reengineering des strategischen Managements angesagt.

Gestützt auf den vorstehenden Thesen soll der Versuch unternommen werden, einen der Ausgangslage gerecht werdenden Managementansatz abzuleiten und anhand von Beispielen nachvollziehbarer zu gestalten.

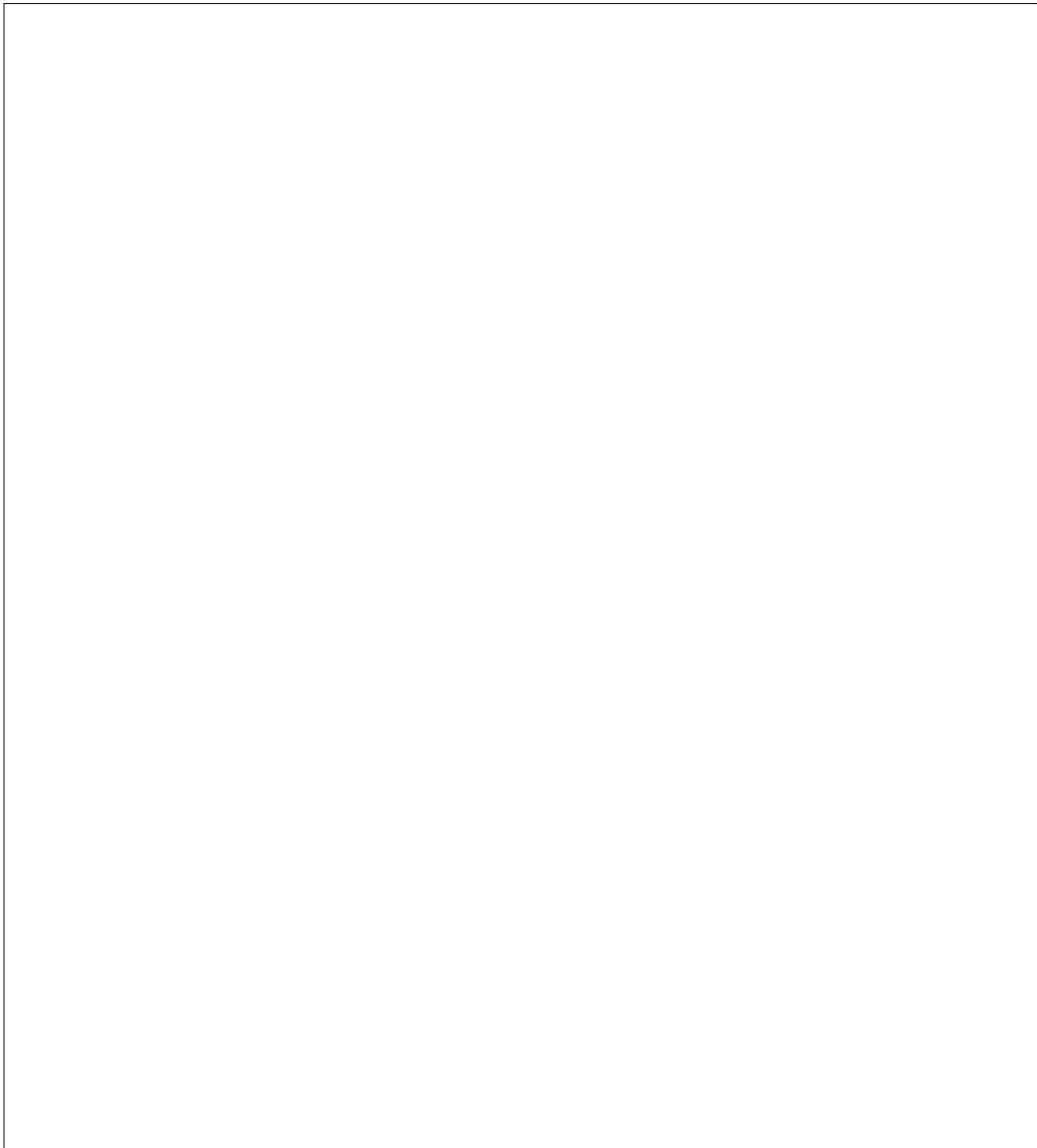
Grundsätzlich läßt sich ein derartiger Managementansatz in 2 Phasen unterteilen:

1. Die vorgelagerte Etappe *der Auslegeordnung und der Zielbestimmung*. Hier findet im übertragenen Sinn ein Marschhalt statt. Die Zielgrößen für das Unternehmen als lernendes System werden kritisch hinterfragt und im Bedarfsfall neu definiert. Es geht insbesondere auch darum, einen kräftigen Initialschub an die prozeßorientierte, sich selbst weiterentwickelnde Managementebene abzugeben.
2. Die Phase der prozeßorientierten Weiterentwicklung der bestehenden und neu aufzubauenden Kernkompetenzen. Mit klaren Zielvorstellungen versehen, nutzt man die Kernkompetenzen zu erfolversprechenden Produkten aus. Den Kernkompetenzen naheliegende Chancen werden gezielt genutzt. Ergeben sich Sondersituationen, so tritt man zurück in die vorgelagerte Phase 1. Noch einmal nimmt man eine strategische Grundsatzbetrachtung vor.

#### 1.1 Ableitung von Kernkompetenzen aus den vorhandenen oder zu entwickelnden Fähigkeiten

Viele sprechen heute von Kernkompetenzen. Das diesbezügliche Verständnis ist im Management allerdings schlecht verwurzelt. Ein erster Workshop mit Führungskräften zum Ableiten von Kernkompetenzen verläuft in der Regel ernüchternd. Man tut sich schwer, die Fähigkeiten von den Kernkompetenzen zu unterscheiden und den Denkansatz mit den Leitgedanken des strategischen Managements zu verbinden. Auf der anderen Seite haben zahlreiche Unternehmen Kernkompetenzen aufgebaut, bevor der Begriff populär geworden ist. Zur Illustration sollen die folgenden Beispiele dienen:

**Abb. 2: Übersicht über den Managementansatz des prozeßorientierten Kernkompetenz-Managements**



*Beispiel 1:* Ein mittelständischer Unternehmer, der in Deutschland Rohrverbindungen herstellt, entwickelte vor mehr als 30 Jahren die Vorstellung, daß eine intensive Qualitätssicherung von A - Z zu einer wesentlichen Profilierung auf dem Markt führen müßte. Er baute trotz zahlreicher Widerstände sehr hartnäckig die Kernkompetenz „Qualitätsgesicherte Rohrverbindungen“ auf. Sämtliche Prozesse im Unternehmen, angefangen vom Materialeingang, über die Produktion bis hin zur Spedition wurden darauf ausgerichtet (Fähigkeiten und Technologien). Dies alles zu einer Zeit, da kaum jemand von Total Quality Management (TQM) sprach. Das Unternehmen erzielte daraufhin mit den qualitätsgesicherten Rohrverbindungen (Kernprodukte) überdurchschnittliche Gewinne. Die Firma entwickelte sich glänzend bis zu dem Zeitpunkt, an dem das Bewußtsein für TQM breite Kreise der Unternehmerschaft erfaßte. Die Kernkompetenz wurde zur bloßen Fä-

higkeit degradiert. Die erzielten finanziellen Ergebnisse näherten sich dem Branchendurchschnitt an.

*Beispiel 2:* Ein prospektiv denkender junger Berufsmann konnte aus einer Erbschaft einen kleinen Galvanikbetrieb übernehmen. In dessen Nähe befand sich ein großer Betrieb aus der Branche Elektrotechnik. Durch die enge Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen entstand beim Jungunternehmer die Vision, sich zum führenden Galvanikunternehmen im Bereich der „Verfahren für höchste Ansprüche im Bereich der Elektrotechnik“ zu entwickeln. Es wurde eine beachtliche Abteilung Forschung und Entwicklung auf die Beine gestellt und alle Anforderungen auf dieses Ziel hin ausgerichtet. Im Wettbewerbsvergleich war die Kostenstruktur problematisch. Aufträge, die nicht mehr mit dieser Zielsetzung zu vereinbaren waren, wurden auch dann abgelehnt, wenn die vorhandenen Kapazitäten nicht voll ausgelastet waren. Der Start hin zu einem klaren Profil verlief nicht einfach. Es brauchte seine Zeit, um dieses bei den Abnehmern sichtbar zu machen. Einem Magnet gleich, zog man dann jedoch genau diejenigen Aufträge an, die man mit den bestehenden Fähigkeiten besser als der Wettbewerb abwickeln konnte. Aus dem kleinen Galvanikunternehmen wuchs eine außergewöhnliche Firma heran. Die erzielten Gewinne lagen im Branchenvergleich weit über dem Mittelmaß.

*Beispiel 3:* Aus einer Kultur- und Lebensgemeinschaft heraus entstand nach dem 2. Weltkrieg ein Unternehmen, das die Kernkompetenz „Gesunde, naturnahe (belassene) Lebensmittel“ entwickelte. Fruchtsäfte, Honig und Öle stellten die Kernprodukte des Sortiments dar. Gestützt darauf entwickelte sich das Unternehmen nach den Gründerjahren vortrefflich. Dies bis zu dem Punkt, an dem das Bewußtsein für die gesunde Ernährung bei breitesten Bevölkerungsschichten anstieg. Damit verlor das Flaggschiff an Wert und wurde zur normalen Fähigkeit. Die erneute Schaffung einer Kernkompetenz „Systeme für gesunde Ernährung“ verhalf dem Unternehmen nach einer schwierigen Phase zu neuem Schwung.

*Beispiel 4:* Vor einigen Jahren ließ ein bedeutendes Unternehmen im Bereich der Wehrtechnik Überlegungen dazu anzustellen, wo die vorhandene Kernkompetenz „Absolute Präzision und Zielgenauigkeit“ im zivilen Bereich noch Anwendung finden könnte. Sämtliche Fähigkeiten des Unternehmens waren auf das Erreichen dieser Kernkompetenz ausgerichtet. Trotz intensiver Suche fand man im zivilen Bereich keine tragenden Anwendungen. Man mußte erkennen, daß der Betrieb eine schicksalhafte Verbindung eingegangen war und daß eine zivile Nutzung der aufgebauten Kernkompetenz nicht zu schaffen war.

Anhand der aufgeführten Fälle lassen sich die folgenden Erkenntnisse ableiten:

- Falls ein Bündel von Fähigkeiten und Technologien die Kernkompetenz absichert, bestehen mit den entsprechenden (Kern-)Produkten gute Voraussetzungen zur Schaffung von Wettbewerbsüberlegenheit. Es kann im Branchenvergleich mit überdurchschnittlichen Gewinnen gerechnet werden.
- Eine tragende Kernkompetenz kann sich relativ schnell entwerten und zu einer bloßen Fähigkeit abrutschen.
- Die konsequente und zäh verfolgte Ausrichtung der Fähigkeiten auf diese Kernkompetenz hin ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung.
- Kernkompetenzen stellen ein Paket von Fähigkeiten mit einer spezifischen Ausprägung dar. Der Mut zum Außergewöhnlichen und die Konsequenz der Umsetzung sind entscheidend.

- Bei der Ausgestaltung der Fähigkeiten müssen in Einzelfällen auch gängige betriebswirtschaftliche Gesetze übergangen werden. Die Unerschrockenheit, in Teilbereichen mit Schwächen zu leben und diese als solche zu akzeptieren, gehört dazu.

Im Zusammenhang mit multimedialen Services interessiert die folgende Frage:

Läßt sich das bestehende Bündel von Fähigkeiten, ergänzt um die zusätzliche Fähigkeit „Umgang mit multimedialen Diensten“ so schnüren, daß daraus eine (noch) tragfähige(re) Kernkompetenz oder gar eine neue Kernkompetenz entwickelt werden kann?

Im Rahmen des prozeßorientierten Kernkompetenz-Managements sind in einem ersten Arbeitsschritt folgende Themenbereiche zu behandeln:

1. Welche Bündel von Fähigkeiten und Technologien machen die heutigen Kernkompetenzen aus?
2. Systematische Hinterfragung der Fähigkeit „Umgang mit multimedialen Diensten“ auf
  - die Ausprägung der heutigen Fähigkeiten
  - die Tragfähigkeit der bestehenden Kernkompetenzen
  - eine allfällig neue Kernkompetenz.
3. Konsequenzen/„Bereinigte“ Form der neu gebündelten Fähigkeiten und Technologien zu Kernkompetenzen.

So wird beispielsweise ein Versender, der bisher als Kernkompetenz eine überlegene Logistik verfolgt hat, diese Kernkompetenz beim Einsatz von multimedialen Services nur beim Aufbau von weiteren Fähigkeiten in der EDV und der Auftragsbearbeitung aufrecht erhalten können.

Ein Medienunternehmen mit der Kernkompetenz „Aktuelle nutzwerte Wirtschaftsinformationen“, das sich bisher der Printmedien bedient hat, wird sich redaktionell und in der EDV-Organisation konzeptionell anders ausrichten müssen. Der Anspruch an die Aktualität nimmt schlagartig zu. Zusätzlich wird ein verändertes kulturelles Grundverständnis erforderlich, soll die bestehende Kernkompetenz erfolgreich auch auf die neuen Medien übertragen werden.

Ein Warenhaus, das sich das Einkaufserlebnis als Kernkompetenz zum Ziel gesetzt hat, muß sich gut überlegen, wo die virtuellen Elemente das physische Angebot zu ergänzen haben und wo nicht. Bei Sortimenten im Unterhaltungs- und Freizeitbereich müssen die Alterssegmente teilweise stärker berücksichtigt werden. Es braucht neue, anders gelagerte Marketingfähigkeiten, soll dem Anspruch an den Erlebniswert auch künftig Genüge getan werden.

Beim Internet-Banking kann es Sinn machen, die bisher von einem Bankinstitut verfolgte Kernkompetenz „Full-Services zu wettbewerbsfähigen Konditionen“ für diesen speziellen Bereich über Bord zu werfen. Statt dessen postuliert man die Kernkompetenz „Kundenorientierter Service nach Maß“ und gliedert den Geschäftsbereich organisatorisch aus. Dem Kunden wird daraufhin die Möglichkeit gegeben, nur noch diejenigen Beratungs- und Dienstleistungsmodule zu bezahlen, die er wirklich beansprucht.

Die Beispiele zeigen auf, daß Multimedia auch dazu zwingt, die Tragfähigkeit der bisherigen Kombination von Fähigkeiten kritisch zu hinterfragen. Das Ergebnis derartiger Überlegungen kann eine Aufwertung bestehender Kernkompetenzen, eine neuartige Kernkompetenz oder das stille Begräbnis einer solchen darstellen.

## 1.2 Kernprodukte definieren und Perspektiven des Marktzugangs prüfen

Die Unterscheidung zwischen den Kernprodukten und den Endprodukten ist im Bewußtsein der Führungskräfte wenig verankert. Viele Unternehmen vergessen deshalb schlichtweg, aus den Kernprodukten einen zusätzlichen Nutzen abzuleiten. Beim Kernprodukt handelt es sich um das Zwischenprodukt zwischen der Kernkompetenz und dem Endprodukt. Wenn also ein Pumpenhersteller mit der Kernkompetenz „Motor und Antriebstechnik“ diese Kernkompetenz nur beim Endprodukt „eigene Pumpen“ einsetzt, so verschenkt er unter Umständen ein großes Potential. Verkauft er diese jedoch auf OEM-Basis an ausgewählte Wettbewerber, so kann er durch die zusätzlichen Gewinne und Erfahrungen seine Kernkompetenz weiter steigern und damit an Wettbewerbsüberlegenheit gewinnen.

In vielen Unternehmen finden sich um die Kernkompetenzen herum beachtliche Fähigkeiten und Kenntnisse, welche in ein Netzwerk eingebunden, eine wertvolle zusätzliche Wertschöpfungsdimension darstellen. Es kann sich um Adreßbestände, Ergebnisse von Marktforschungen, Kundenbefragungen usw. handeln.

Ein besonderes Kapitel stellt die Perspektive des Marktzugangs dar. Die entsprechenden Vorstellungen sind in der Regel von den Erfahrungen der Vergangenheit geprägt. Die Firmen vergessen, daß sich dank der multimedialen Dienste die Türen von Märkten plötzlich weit öffnen, die vorher verschlossen waren. Verschiedene Produkte lassen sich fortan erfolgreich mit Internet in Südamerika, Australien und Südafrika verkaufen, was vorher des damit verbundenen Infrastruktur- und Kommunikationsaufwandes wegen undenkbar war. Genau gleich wie bei der Bündelung der Fähigkeiten zu Kernkompetenzen gilt es hier systematisch zu prüfen, wo und wie Multimedia einzelne Märkte öffnen oder verschließen kann. Ein pragmatischer und wirksamer Ansatz dazu besteht darin, sich für jeden Markt die folgenden Fragen zu stellen:

- Was wäre, wenn ich sämtliche für den Verkauf meines Produktes benötigten Informationen meinem Kunden im Markt XY zum Ortstarif übermitteln könnte?
- Was geht weshalb nicht?
- Halten diese Argumente einer kritischen Überprüfung wirklich stand?

Es ist erstaunlich, wie bei solchen Überlegungen plötzlich tief verwurzelte Vorstellungsbildern in sich zusammenbrechen und neue, wertschöpfungssträchtige Möglichkeiten der Vermarktung sich auftun.

## 1.3 Das Erfinden von neuen Märkten

Die vorgenommenen Ausführungen zeigen auf, daß bei einem passiven an der Seitenlinie Verharren die Gefahr besteht, daß multimediale Services sich als Wertschöpfungs-Killer entpuppen. Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, sich aktiv und offensiv Gedanken über die Möglichkeiten und Grenzen neuer Märkte unter Einschluß von Multimedia zu machen. Die Strategie ist dabei als Vorausblick und Architektur künftiger Märkte zu verstehen. (Zu) tief ist in verschiedenen Branchen immer noch verwurzelt, daß eine Maschine oder Maschinengruppe erst dann gekauft wird, wenn dafür die Aufträge im Haus sind oder wenigstens vor der Türe stehen. Künftig gilt es im einen oder anderen Fall eine Maschine auch dann anzuschaffen, wenn sich aus der für das eigene Unternehmen entwickelten strategischen Architektur ein Markt in klaren Konturen abzeichnet.

Ein solcher Denkansatz wird durch Multimedia gefördert. Wie die Erläuterungen zu den Perspektiven in den einzelnen Branchen deutlich gemacht haben, bestehen beinahe überall interessante Optionen für neue Märkte und Produkte. So können

- mit multimedialen Aus- und Weiterbildungskursen in ländlichen Regionen neue Lehrgänge angeboten und neue Bevölkerungsschichten erreicht,
- neue Formen des virtuellen Großhandels in Form von digitalen Abrechnungs- und Vermittlungszentren aufgebaut,
- Betriebs- und Dienstleistungskombinationen im Einzelhandel angeboten,
- branchenspezifische Online-Dienste mit hoher Wertschöpfung von Verlagen entwickelt,
- im Finanzbereich neue Angebote aus einer Kombination der Bedürfniskategorien Sparen, Spiel und Versicherung konzipiert,
- für Senioren neue Betreuungskonzepte mit einer multimedialen Grundüberwachung, -beratung und -versorgung mit Stützpunkten in Regionen mit hohem Freizeitwert angeboten. Dies kombiniert mit innovativen Versicherungs- und Sparmodellen,
- den Senioren mit Homeshopping spezifisch auf ihre Alterskategorie zugeschnittene Produkte besser vermittelt werden.

Die Liste läßt sich bereits aus den Anregungen dieses Buches noch wesentlich verlängern. Es ist daher bedauerlich und ebenso besorgniserregend, daß diese Optionen in einer Zeit der hartnäckigen wirtschaftlichen Stagnation in Europa nicht gezielter genutzt zu werden.

#### **1.4 Durchdenken der Wertschöpfungskette und Definition der Ziele, Mittel und Verfahren**

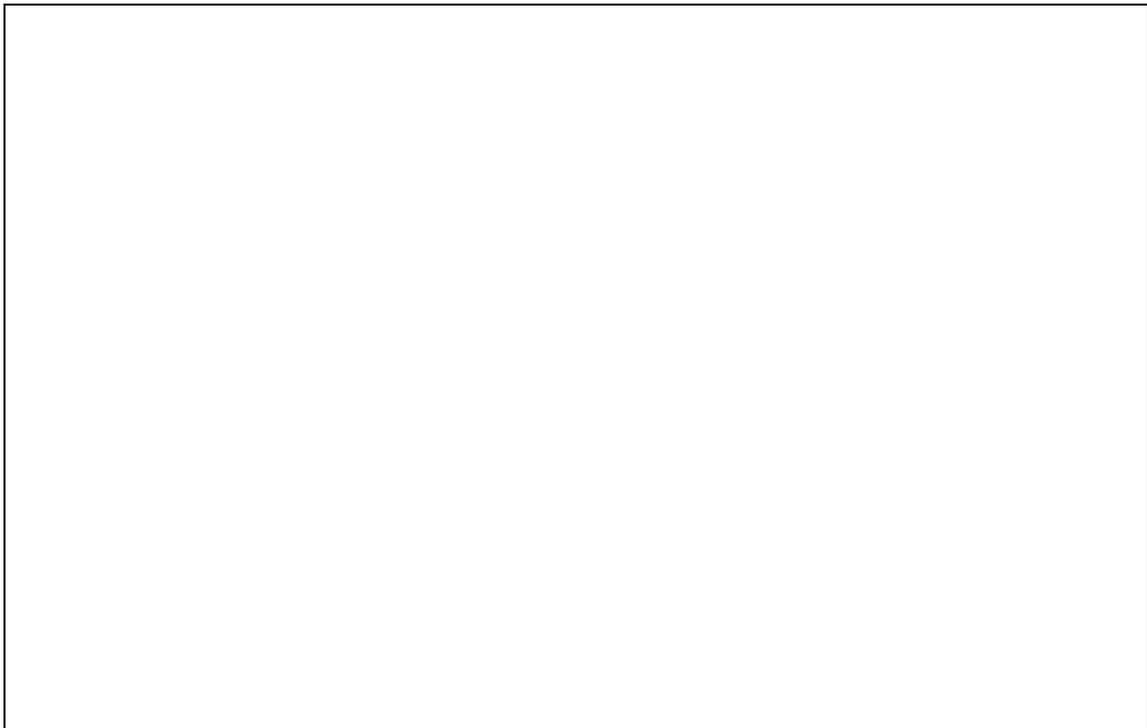
Dem systematischen Durchdenken der Wertschöpfungskette ist künftig ein noch größerer Stellenwert einzuräumen. Das Wertschöpfungsketten-Audit übernimmt die Funktionen des Früherkennungs- und Controlling-Systems gleichermaßen. Es gilt nämlich rechtzeitig herauszufinden, wo Multimedia bisherige Reibungsverluste der Kommunikation beseitigen kann und von wo sich neue Wertschöpfungsquellen erschließen lassen.

Im Zusammenhang mit den Herausforderungen durch Multimedia erhält die kritische Beleuchtung der Wertaktivitäten zum Zwecke der Gewinnung von Wettbewerbsüberlegenheit eine neue Aktualität. Die intensive Auseinandersetzung der Geschäftsleitung mit den Fähigkeiten zur Abwicklung der einzelnen Wertaktivitäten und vor allem deren Bündelung wird dadurch Tagesordnungsthema. Das Beispiel in Abb. 3 entstammt dem Protokoll einer Geschäftsleitungssitzung eines Unternehmens im Faltschachtelbereich. Dort wurden periodisch die Bedeutung der Wertaktivitäten bewertet, die gegenseitigen Verbindungen und Abhängigkeiten festgelegt und vor allem die bestgeeigneten Mittel und Wege für eine überlegene Abwicklung der Prozesse bestimmt.

Die Definition der Ziele, Mittel und Verfahren des Unternehmens behalten auch mit Multimedia die angestammte Bedeutung. Wie bereits erwähnt ergeben sich allerdings mit dem Einsatz von Intranet in instrumenteller Hinsicht neue Perspektiven für eine effiziente interne Führungs- und Controllingplattform. Alle Zielsetzungen, Absichtserklärungen und Verantwortlichkeiten können auf einer Intranet-Plattform festgehalten werden. Der Stand

der Projekte wird laufend aktualisiert. Es erfolgt eine Beurteilung des Projektfortschritts mit Pendenzenlisten. Einmal eingegebene Projektvorgaben dürfen nur auf Weisung der obersten Geschäftsleitung wieder gelöscht werden. Dadurch entsteht ein pragmatisch konzipiertes aber kräftiges Führungs- und vor allem auch Disziplinierungsinstrument.

**Abb. 3: Systematische Bewertung des Soll-Wertkettenmodells bei der Faltschachtelherstellung**



**Legende:**

- ++ = ausgeprägte Fähigkeiten im Wettbewerbsvergleich vorhanden
- + = gute Fähigkeiten im Wettbewerbsvergleich

Der Umfang dieser Führungsplattform wird für die einzelnen Bereiche bewußt kurz und straff gehalten. Für die Gesamtheit oder einzelne Projekte können die bereits geleisteten, die sich im Gang befindlichen und die noch anstehenden Aufgaben jederzeit abgerufen werden. In ausgewählte Teilprojekte werden selbst die Aufsichtsorgane multimedial eingeschlossen. Die Mitarbeiter werden ermuntert, ihre Ideen, Anregungen und sachliche Kritik zu Projekten oder zur Unternehmensstrategie laufend einzubringen. Bei diesem Input ist es selbstverständlich, daß für die zuständigen Führungskräfte Antwortschuld besteht.

Die externen Spezialisten werden gleich wie die Aufsichtsorgane in die Prozesse eingebunden. Vom Grundverständnis her wird der Unterschied zwischen fest angestellten Mitarbeitern und Externen mehr und mehr verwischt. Die in der Vergangenheit schubweise und mehrheitlich statisch tätigen Berater handeln ebenfalls prozeßbezogen. Sie verstehen sich als Partner und Begleiter des Unternehmens. Die Exklusivität der Zusammenarbeit stellt mehr Selbstverständnis denn Ausnahme dar.



## 1.5 Das Unternehmen als lernendes und sich weiterentwickelndes System

Mit dem prozeßorientierten Kernkompetenz-Management tritt man in eine neue Phase ein. Die gesteckten Ziele und die notwendigen Führungsimpulse liegen durch die vorhergehenden Arbeitsschritte vor. Die unternehmerischen Aktivitäten konzentrieren sich dann um das prozeßorientierte Weiterentwickeln bestehender und den Aufbau neuer Kernkompetenzen im Rahmen des vorhandenen Zielspektrums. Das Unternehmen versteht sich als lernendes System und räumt dem aktiven Wissensmanagement einen hohen Stellenwert ein. Das Management sieht eine wesentliche Aufgabe darin, wertvolles Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu identifizieren, dieses solcherart zu entwickeln und zu verbinden, daß es beim Kunden einen echten Mehrwert generiert. Denn durch die von Multimedia geschaffene Transparenz ist es möglich geworden, gerade auch das intern vorhandene und bis anhin schlecht genutzte Wissenspotential neu zu kombinieren, zu entwickeln und gewinnträchtig umzusetzen.

Mit einem aktiven Wissensmanagement wiederum werden die vorhandenen oder zu schaffenden Kernkompetenzen besser abgestützt. Wenn Wissen auf eine bestimmte Aufgabe erfolgreich angewendet wird, so entsteht Kompetenz. In einem derartig prozeßorientierten, eigenverantwortlichen Umfeld kann sich endlich eine Kultur des Selbstvertrauens entwickeln. Die vorhandenen Erfolge steigern das Vertrauen der Mitarbeiter, man nimmt die anstehenden Aufgaben voller Überzeugung und Selbstbewußtsein in Angriff und setzt diese unbeirrt und gradlinig fort. Die Eigendynamik des Erfolges setzt ein.

Es ist nicht so, daß im Rahmen eines derartigen Führungs- und Organisationsverständnisses keine Fehlschläge auftreten. Diese werden jedoch als Teil des Lernprozesses akzeptiert. Auf solchem Nährboden, begünstigt durch die multimediale Transparenz können langfristige Wettbewerbsvorteile erwachsen und/oder zusätzlich abgesichert werden.

## Kontakt

Gerne vertiefen wir mit Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch unsere Erkenntnisse zu den Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Auf Ihre Kontaktnahme freut sich:

Dr. Andreas Würzler  
**WDP** Würzler & Partner  
Ruttigerweg 4  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 216 61 01  
Fax +41 (0)62 216 86 90  
E-Mail: [wuerzler@wdpmc.ch](mailto:wuerzler@wdpmc.ch)  
Internet: [wdpmc.ch](http://wdpmc.ch)