

Deutsche Mittelstands Nachrichten



powered by QUADRIGA CAPITAL

Konjunktur

Rückgang der Aufträge ist „technische Reaktion“

Experten sehen in der deutschen Industrie keine Zeichen für Abkühlung der Konjunktur

Der Rückgang der Bestellungen in der deutschen Industrie ist kein Grund für Sorge. Im Gegenteil - die Aussichten sind gut, obwohl das Bundeswirtschaftsministerium für den Dezember 2010 einen Rückgang der Aufträge von 3,4 Prozent im Vergleich zum Vormonat meldete. „Großaufträge wie wir sie im November hatten, kommen nicht alle Tage herein. Deshalb war der Schritt zurück im Dezember zu erwarten. Kunden außerhalb Europas hatten im November besonders viele Großaufträge im Bereich ‚Sonstiger Fahrzeugbau‘ vergeben. Dazu gehören vor allem Schiffe und Flugzeuge. Deren Bestellungen erfolgen gebündelter als beispielsweise bei Textilien, Pharmaprodukten oder Möbeln“, erklärt Dirk Schlotböller, Konjunkturfachmann beim DIHK im Gespräch mit den Deutschen Mittelstands Nachrichten.

„Zur Trendeinschätzung sollte man einen einzelnen Monatswert wie den der Auftragseingänge nicht überbewerten. Hinter dem Rückgang steht eine technische Reaktion auf den massiven Anstieg



Kvaerner Warnow Werft in Rostock
Foto: yetdark

im Vormonat, der stark von Großaufträgen getrieben war“, sagt auch Klaus Borger von der KfW Bankengruppe im Gespräch mit den Deutschen Mittelstands Nachrichten. „Fasst man die Monate Oktober bis De-

zember zum aussagekräftigeren Quartalsdurchschnitt zusammen, so zeigt dieser mit einem Plus von 2,7 Prozent gegenüber dem Vorquartal ein sehr gutes Ergebnis. Es ist sogar dynamischer als das dritte Quartal. Besonders die Nachfrage nach Investitionsgütern stach im vierten Quartal positiv hervor. Dies unterstreicht die sehr solide Dynamik der Nachfrage nach Industrieprodukten, die im Trend anhalten dürfte“, meint Borger.

„Die gute Entwicklung der Vorleistungsgüterproduzenten steht für die stabile Konjunktur. Unternehmen dieser Sparte, wie die Chemie- und Metallhersteller, spüren eine Verlangsamung üblicherweise als erste. Ihre Auftragseingänge sind aber auch im Dezember weiter angestiegen, und in diesen Unternehmen wächst der Optimismus“, sagt Schlotböller. „Die Industrie bekommt weiterhin Schwung aus dem Inland und – stärker als gedacht – aus dem Ausland. Dadurch wächst sie in 2011 um sechs Prozent - und damit doppelt so schnell wie die Gesamtwirtschaft“, sagt der DIHK-Fachmann.

Analyse

Ernüchternde Zahlen zur Mitarbeiter-Motivation

Die Krise hat offenbar doch nachhaltigere Spuren hinterlassen, als dies in den reinen Beschäftigungsstatistiken zum Ausdruck kommt: Von 100 Mitarbeitern in einem durchschnittlichen deutschen Unternehmen sagen 66 Personen, dass sie nur eine geringe emotionale Bindung zu ihrer Firma hätten. 21 haben überhaupt keine emotionale Bindung, ganze 13 fühlen sich ihrem Arbeitgeber stark verbunden.

Diese ernüchternden Zahlen hat Gallup erhoben und zieht auch gleich die geldwerte Schlussfolgerung aus dem Befund: „Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro jährlich.“

Nun überraschen diese Zahlen nicht

unbedingt: Schon seit dem Jahr 2001 zeigt sich in dem so genannten „Engagement Index“, dass 90 Prozent nur arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Allerdings hat sich seit dem Jahr 2006 das Verhältnis innerhalb der Distanzierten verschoben: Diejenigen, die überhaupt keine Bindung haben, liegen seither konstant über 20 Prozent. Im Jahr 2001 waren es nur 15 Prozent gewesen.

Im regionalen Vergleich zeigt sich, dass die Arbeitnehmer im Osten besonders emotionslos zu Werke gehen (26 Prozent gar keine Bindung), während im Süden weiter mit Herzblut gearbeitet wird (17 Prozent).

Logischerweise haben die Befindlichkeiten auch konkrete Auswirkungen: So

hat Gallup festgestellt, dass die besonders Distanzierten eine um 21,7 Prozent höhere Zahl an Krankheitstagen hat als die besonders mit dem Unternehmen Verbundenen. Noch stärker kommt der Unterschied bei Innovationen zum Tragen: Mitarbeiter mit besonders starker Bindung zum Unternehmen entfalten eine um 40 Prozent höhere Innovationskraft als jene, die Dienst nach Vorschrift schieben.

Wer einmal emotional gebunden ist, will auch bleiben: 93 Prozent der besonders Gebundenen plant, das nächste Jahr beim selben Arbeitgeber zu arbeiten. Bei den Ungebundenen ist es weniger als die Hälfte – gerade mal 41 Prozent tragen sich nicht mit Abwanderungsgedanken.

Michael Maier

„Wir erwarten einen BIP-Zuwachs von 2,6 Prozent für 2011. Dies ist zwar etwas weniger als im vergangenen Jahr, aber dennoch ein sehr respektable Wert, der weit über dem Durchschnittswachstum seit der Wiedervereinigung (rund 1,3 Prozent pro Jahr) liegt. Dahinter stehen positive Impulse vom Außenhandel, aber auch - unter anderem getrieben durch die günstige Arbeitsmarktentwicklung - eine Belebung der Binnennachfrage. Für die deutschen

Unternehmensinvestitionen im Speziellen gehen wir von einem Zuwachs von rund 6,5 Prozent aus. Angesichts dieser günstigen makroökonomischen Rahmenbedingungen dürfte auch die wirtschaftliche Aktivität der deutschen Industrie deutlich aufwärts gerichtet bleiben. Das belegt das KfW-ifo-Mittelstandsbarometer. Es brachte im Januar für das Verarbeitende Gewerbe Top-Ergebnisse beim Geschäftsklima, den Geschäftserwartungen und den Beschäfti-

gungsplänen“, berichtet Borger.

Die Entwicklung kann aber durch internationale Gefahren gebremst werden. Dazu Borger: „Risiken sehen wir in der weiter schwelenden Eurokrise, Störungen der Weltwirtschaft - ausgelöst etwa durch die Entwicklungen im arabischen Raum oder durch protektionistische Tendenzen insbesondere im Verhältnis zwischen den USA und China - sowie einer höher als erwarteten Inflationsrate.“

Zukunftschancen

Überraschende Wachstums-Segmente

Alterung, Rohstoffe, Technik und Schwellenländer haben jede Menge Potenzial

Volkswirtschaften können signifikant wachsen und Arbeitsplätze in Millionenhöhe aufbauen, wenn sie die vier großen Wachstumstreiber beachten, die eine Accenture-Studie identifiziert: die alternde Gesellschaft, die Rohstoffknappheit, neue Technologien und die aufstrebenden Märkte in den Schwellenländern.

Bei der alternden Gesellschaft sehen die Experten erhebliche Wachstumschancen in der steigenden Lebenserwartung der Bevölkerung. Die damit verbundenen wirtschaftlichen Chancen werden aber bislang kaum genutzt. Die Produktivität älterer Menschen und das Pensionseintrittsalter steigen. Gleichzeitig fragt der ältere Teil der Bevölkerung Produkte und Dienstleistungen verstärkt nach – etwa bei Gesundheit und Wellness, bei Finanzdienstleistungen, Bildungsangeboten oder neuen Technologien.

Den zweiten Wachstumstreiber machen die Forscher in dem steigenden Bedarf an Energieeffizienz aus. Mit dem Wachstum der Schwellenländer steigt nicht nur der Anspruch an Versorgungssicherheit und moderne Infrastruktur. Auch die erneuerbaren Energien werden weiter an Bedeutung gewinnen. Der Nutzung neuer Technologien zur Energieeinsparung wird großes Potenzial zugeschrieben.

Gleiches trifft auf die IT-Branche zu. Cloud Computing, Datenanalytik, mobile Anwendungen und andere neue Technologien werden ihre volle Leistungsfähigkeit noch entfalten und große Wachstumspotenziale für neue Dienstleistungsangebote freisetzen. Nach Schätzungen wird sich die

Zahl der Internetnutzer in den kommenden zehn Jahren um 1,5 Milliarden Menschen erhöhen.

Im Hinblick auf die neuen aufstrebenden Wirtschaftsregionen Asiens und Lateinamerikas prognostizieren die Accenture-Experten steigende Handels- und Investmentchancen für Export- und expansionsorientierte Unternehmen.

Für die Studie wurde ein Modell des Marktforschungsinstituts Oxford Economics herangezogen, um Wachstumschancen konkret zu prognostizieren. Das Ergebnis: Wenn Wirtschaft und Politik die notwendigen Fähigkeiten und Infrastruk-

turen aufbauen, könnten die skizzierten Entwicklungen neue, rasch wachsende Märkte und Effizienzgewinne hervorbringen. Wenn etwa die USA die in der Studie ermittelten Wachstumstrends konsequent nutzen, würden sie ein ebenso hohes Maß an Arbeitsplätzen und Wirtschaftsleistung zusätzlich schaffen, wie es derzeit in der gesamten amerikanischen Automobilbranche vorhanden ist. In ähnlicher Weise wäre Wachstum auch in den drei anderen untersuchten Märkten Deutschland, Indien und Großbritannien möglich.

Deutschlands durchschnittliches jährliches Wachstum würde von den derzeit erwarteten 1,9 Prozent auf 2,8 Prozent steigen. Das würde drei Millionen mehr Arbeitsplätze bis 2020 als derzeit bedeuten.

In Großbritannien erwartet Accenture ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 3,1 Prozent gegenüber den derzeit erwarteten 2,5 Prozent. Das ergäbe eine zusätzliche Zahl von 2,6 Millionen Arbeits-



In Zeiten zunehmender Rohstoffknappheit wird die Bedeutung „grüner“ Infrastruktur mit Solaranlagen steigen.

Foto: Winam

plätzen bis zum Jahr 2020.

Im Vergleich zu den beiden europäischen Staaten würde Indien ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 8,7 Prozent gegenüber den derzeit erwarteten acht Prozent zugeschrieben. Das ergibt 37,5 Millionen mehr Arbeitsplätze bis zum Jahr 2020.

Russlands Großprojekte nutzen deutschen Firmen

Olympische Spiele und Fußball-WM bieten große Chancen für unterschiedliche Branchen

Osteuropa meldet sich als Wachstumsregion zurück. Vor allem die Exporte deutscher Firmen nach Russland (plus 29 Prozent), in die Ukraine (plus 23 Prozent) und nach Aserbaidschan (plus 57 Prozent) entwickelten sich außerordentlich gut. Schwächen gab es nur im Export nach Kasachstan (minus 0,2 Prozent) und Kroatien (minus zwölf Prozent).

„Die Erholung nach der Krise 2009 verläuft schneller, als wir dies noch vor kurzem gedacht hätten“, sagte der Ost-Ausschuss-Vorsitzende Eckhard Cordes. „Bereits 2011 werden wir mit einzelnen Ländern und im Jahr 2012 mit der Gesamtregion wieder das Niveau des Rekordjahres 2008 erreichen.“ Die deutschen Exporte nach Osteuropa legten in den ersten zehn Monaten des Jahres 2010 um 22 Prozent zu und wuchsen damit stärker als der gesamte deutsche Export.

Weitaus stärker als die Exporte - um 26 Prozent - stiegen im Jahr 2010 die Importe von Unternehmen aus Mittel- und Osteuropa nach Deutschland. Seiner Rolle als Wachstumsmotor für das östliche Europa sei Deutschland damit gerecht geworden. „Mit unserem Wachstum helfen wir anderen aus der Krise“, sagte Cordes.

Für das Jahr 2011 erwartet der Ost-Ausschuss für die Region Osteuropa ein Export-Plus von zehn Prozent und ein robustes Wirtschaftswachstum in der Gesamtregion von etwa vier Prozent.

In Russland konnte die deutsche Wirtschaft ihre starke Position ausbauen:



Das Moskauer Kaufhaus GUM ist Russlands größtes Einkaufszentrum.

Foto: Svetlana Grechkina

Während im vergangenen Jahr netto 28 Milliarden Euro aus Russland abgeflossen sind, haben deutsche Unternehmen dort rund 2,5 Milliarden Euro zusätzlich investiert. Inzwischen sind in Russland 6.100 deutsche Unternehmen mit Tochterfirmen und Repräsentanzen vertreten - rund 150 Unternehmen mehr als vor der Wirtschaftskrise.

Die starke Position in Russland will die deutsche Wirtschaft nutzen, um bei den anstehenden Großprojekten in Russland zu profitieren. „Allein die Investitionen für die Fußball-Weltmeisterschaft 2018 werden auf 50 Milliarden Dollar geschätzt. Auch die Projekte wie die Olympischen Spiele in Sotschi 2014 oder der Bau einer Formel 1-Rennstrecke am Schwarzen Meer werden dem Land einen Modernisierungsschub geben“, so Cordes.

Skeptisch sieht der Ost-Ausschuss-Vorsitzende allerdings das gegenwärtige Tempo der Modernisierung in Russland. Mit einem Wachstum von „nur“ 3,8 Prozent im Jahr 2010 drohe Russland gegenüber anderen BRIC-Ländern zurückzufallen. Das Land verlasse sich zu sehr auf steigende Ölpreise und müsse stärker in innovative mittelständische Strukturen investieren sowie ein unternehmerfreundlicheres Klima schaffen. Existenzgründer und Unternehmen hätten weiterhin mit Korruption und Bürokratie zu kämpfen.

Den von Russlands Präsident Dmitri Medwedew auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos erneut vorgeschlagenen „gemeinsamen Markt vom Atlantik bis zum Pazifik“ bewertet der Ost-Ausschuss positiv: „Durch den bevorstehenden russischen WTO-Beitritt wird, als erster Schritt zu einem gemeinsamen Markt, ein Freihandelsabkommen zwischen Russland und der EU möglich. Mit den Verhandlungen dazu sollten wir nicht bis zum Abschluss eines neuen Partnerschafts- und Kooperationsabkommens warten, sondern schon heute beginnen“, forderte Cordes. Allein das gerade mit Südkorea vereinbarte Freihandelsabkommen erspare den EU-Unternehmen jährlich Kosten in Höhe von 1,6 Milliarden Euro und löse zusätzliche Wachstumsimpulse in zweistelliger Milliardenhöhe aus. „Bei einem Freihandelsabkommen mit Russland wäre der Nutzen deutlich größer.“

Führung

Familienunternehmen feuern Manager selten

Je weniger Beschäftigte, desto länger bleiben Vorstände und Geschäftsführer

Geschäftsführer und Vorstände von Familienunternehmen bleiben länger im Amt als die entsprechende Führungsriege bei Unternehmen im Streubesitz wie zum Beispiel bei DAX- oder MDAX-Unternehmen. Das ist das Kernergebnis der Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Mannheim, die von der Stiftung Familienunternehmen geför-

dert wurde. Die Forscher gingen der Frage nach, inwieweit sich die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Politik von Familienunternehmen auch an der Verweildauer der Führung festmachen lässt - ob also Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter länger angestellt sind als die Mitarbeiter vergleichbarer Funktion in Großkonzernen.

Manager in Familienunternehmen bleiben durchschnittlich 9,4 Jahre, die Topleute bei Unternehmen im Streubesitz nur 6,3 Jahre. In den einzelnen Beschäftigtengrößenklassen zeigen sich deutliche Unterschiede: Je kleiner desto länger die Verweildauer des Top-Managements. Vor allem in Unternehmen zwischen 50.000 und 100.000 Beschäftigten sowie in den

Unternehmen unter 1.000 Beschäftigten ist die Verweildauer deutlich länger als in den DAX- und M-DAX-Unternehmen. Auch bezogen auf die Umsatzgrößen wird das Hauptergebnis der Studie bestätigt: In den Größenklassen bis zehn Milliarden Jahresumsatz sind die Spitzenkräfte in den Familienunternehmen länger am Ruder.

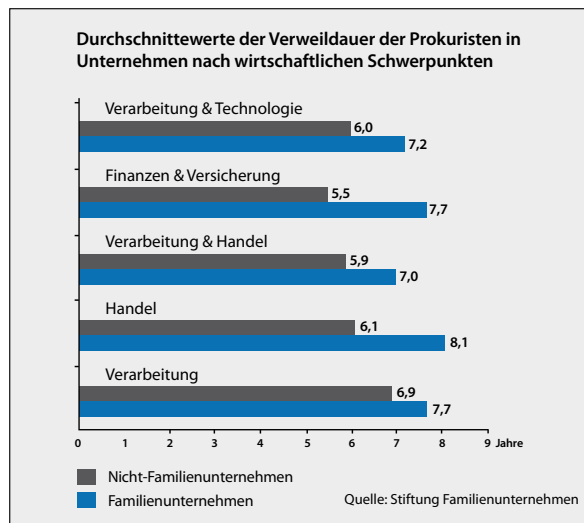
Bei den Tätigkeitsbereichen der Unternehmen bildet der Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie aber eine Ausnahme. Hier kann - anders als in allen anderen Branchen - nicht nachgewiesen werden, dass es bei der Verweildauer große Unterschiede zu den Unternehmen im Streubesitz gibt.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen spielt bezüglich der Verweildauer keine statistisch nachweisbare Rolle. Sowohl bei Firmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend als auch bei solchen ohne Aufwärtstrend sind Geschäftsführer und Vorstände von Familienunternehmen länger im Amt.

Die Durchschnitts-Verweildauer von Prokuristen liegt in Familienunternehmen bei 7,5 Jahren. In börsennotierten Nicht-Familienunternehmen ist sie mit 5,9 Jahren deutlich niedriger. Unterschiede in der Verweildauer von Prokuristen treten vor allem in den unteren Beschäftigtengrößenklassen auf. Hier sind Prokuristen in Familienunternehmen signifikant länger beschäftigt als ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen. Ausschließlich bezogen auf Familienunternehmen

sind die Prokuristen in Betrieben zwischen 1.000 und 9.999 Mitarbeitern am längsten im Amt. Sie halten ihre Position durchschnittlich 8,5 Jahre lang. Die kürzeste Verweildauer der Prokuristen liegt bei Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern bei 5,4 Jahren. In Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten stellen die Forscher mit 6,4 Jahren eine relativ kurze Verweildauer fest. Vor allem in den kleineren Familienunternehmen ist die Verweildauer der Prokuristen deutlich länger. Mit steigendem Umsatz erkennt man eine Angleichung der Verweildauer in Familien- und Nicht-Familienunternehmen.

Frauen sind in Familienunternehmen deutlich kürzer in der Position des Prokuristen als ihre männlichen Kollegen. Während sie im personalen Durchschnitt 4,9 Jahre im Amt sind, verbleiben die Männer durchschnittlich 7,1 Jahre in entsprechender Stellung. Der Frauenanteil bei allen Prokuristen beträgt nur 8,3 Prozent, was deutlich macht, dass Führungspositionen immer noch eher von Männern besetzt werden.



Arbeitsmarkt

Bundesagentur setzt auf Frauen und Zuwanderung

Zehn-Punkte-Programm soll Fachkräftemangel abmildern

Eine stärkere Berufstätigkeit von Frauen sowie der Zuzug aus dem Ausland sind laut der Bundesagentur für Arbeit (BA) zwei der wichtigsten Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. Laut einer Studie der BA können durch ein Maßnahmenbündel mehrere Millionen Arbeitskräfte gewonnen werden. Die BA prognostiziert einen Rückgang des Erwerbstätigenpotenzials um rund 6,5 Millionen bis zum Jahr 2025, was zu einem starken Fachkräftemangel führt. Durch Qualifikation und Anreize sollen vor allem folgende Gruppen am Fachkräftemarkt aktiviert werden: Frauen, über 55-Jährige, Menschen mit Migrationshintergrund und Geringqualifizierte.

Die Studie verweist darauf, dass nur 55 Prozent der erwerbstätigen Frauen Vollzeit arbeiten, während es in fast allen anderen EU-Ländern deutlich mehr sind. Auch die

Arbeitszeit teilzeitbeschäftigter Frauen kann erhöht werden. Zentraler Ansatzpunkt sind Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Durch eine Zuwanderung von Fachkräften können 400.000 bis 800.000 Personen auf den Arbeitsmarkt kommen.



Die Quote der Ausbildungsabrecher ist zu hoch. Zudem beginnt etwa die Hälfte der Abbrecher keine neue Ausbildung mehr.

Foto: Zukunft Industrie

Die BA erwähnt, dass dazu „die Attraktivität Deutschlands als Einwanderungsland durch die Etablierung einer umfassenden Willkommenskultur erhöht werden müsse.“

In der BA-Studie werden neben den Frauen und der Zuwanderung acht Handlungsfelder erkannt, die zu mehr Qualifizierten innerhalb Deutschlands führen: Wenn mehr Geringqualifizierte durch Qualifizierung und Weiterbildung vorankommen, können bis zu 700.000 Fachkräfte gewonnen werden. Bei den Schulabgängern ohne Abschluss müssen zehn bis 50 Prozent mehr Menschen ihren Abschluss machen. Das führt zu einem Plus von 50.000 bis 300.000 Arbeitskräften. Weiteres Handlungsfeld sind die Ausbildungsabrecher. Die Quote der abgebrochenen Ausbildungen liegt bei hohen 21,5 Prozent - und etwa die Hälfte der Abbre-

cher beginnt auch keine neue Ausbildung mehr. Wenn auch hier zehn bis 50 Prozent weniger Abbrecher registriert werden, kommen 100.000 bis 300.000 auf dem Arbeitsmarkt hinzu. In der höchsten Bildungsklasse muss die Zahl der Studienabbrecher reduziert werden. Vor allem die Nachfrage nach hochqualifizierten Akademikern wird weiter steigen. Weniger Abbrecher würden 100.000 bis 600.000 mehr Hochqualifizierte einbringen. Und wenn mehr über 55-Jährige Vollzeit arbeiten, werden 500.000 bis 1,2 Millionen zusätzliche Fehlstellen besetzt werden. Die

Rente mit 67 Jahren führt laut BA dazu, dass bis zum Jahr 2025 ein zusätzliches Plus von rund 930.000 Arbeitskräften verfügbar sein wird.

„Zusätzlich geleistete Arbeitsstunden entsprechen im Effekt zusätzlichen Vollzeitäquivalenten“, schreibt die BA. Wenn also Vollzeitbeschäftigte ihre Arbeitszeit freiwillig verlängern, kann auf ein zusätzliches Potenzial von 400.000 bis 1,1 Millionen Erwerbstätigen zugegriffen werden. Dazu müssen den Beschäftigten Anreize geboten werden.

Als weitere Maßnahme nennt die BA

„Arbeitsmarkttransparenz erhöhen“. Damit meinen die BA-Experten Hebel, die vor allem die BA selbst betätigen kann. Denn wenn schneller deutlich wird, wer, wo, wann und wie als Arbeitskraft zur Verfügung steht, kommt es zu kürzeren Vakanzenzeiten und stärkerer passgenauer Beschäftigung von Arbeitnehmern. Hinzu kommen laut den BA-Arbeitsmarktexperten „flankierende Maßnahmen im Steuer- und Abgabebereich“, um die Aufnahme von Arbeit oder die Leistung zusätzlicher Arbeitsstunden für die Beschäftigten attraktiver zu machen.

Ressourcen

Europäisches Recycling als neue Rohstoff-Quelle

Seltene-Erden-Kompetenz-Netzwerk sowie bessere juristische Rahmenbedingungen notwendig

Das Recycling von Seltenen Erden wäre eine der wichtigsten Strategien, um in Zeiten von steigenden Preisen und Rohstoffverknappung nachhaltig mit den wertvollen Stoffen hauszuhalten, so ein Hauptergebnis einer Studie des Darmstädter Öko-Instituts. Der direkte Ersatz der Seltenen Erden durch andere Stoffe ist vielfach nicht möglich. Stattdessen muss meistens auf andere Technologien ausgewichen werden. In einigen Anwendungsfeldern wie energieeffiziente Beleuchtung oder Katalysatoren sind kurzfristig keine gleichwertigen Ersatzmöglichkeiten verfügbar.

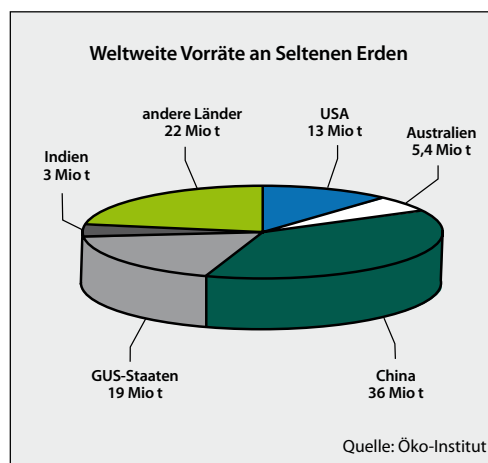
Dem Aufbau einer europäischen Recyclingwirtschaft kommt eine besondere Bedeutung zu, so das Öko-Institut. Europa gehört heute zu den weltweit größten Seltenen-Erden-Konsumenten. Mittelfristig werden deshalb bedeutende Mengen an Seltenen Erden in den zukünftigen Abfallströmen anfallen.

Das Öko-Institut stellt in der Studie realistische Strategien vor. Demnach sind beispielsweise der Aufbau eines „Europäischen Seltene-Erden-Kompetenz-Netzwerks“, das Erstellen einer detaillierten Stoffstromanalyse, das Durchführen von Forschungsvorhaben, das Konzipieren von Sammlung- und Behandlungsanlagen und die Anpassung der juristischen Rahmenbedingungen sinnvoll. Da es einige Jahre dauern wird, bis alle technischen, wirt-

schaftlichen und juristischen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Recyclingsystem geschaffen sind, sollte schon jetzt mit dem Aufbau begonnen werden.

Auch für eine außenpolitische Strategie setzt sich das Öko-Institut ein. Hierzu zählen eine robuste EU-Kooperation mit China zum Umweltschutz im Bergbau und ein allgemeines EU-Engagement zur nachhaltigen Gewinnung von Seltenen Erden.

Der Preisanstieg bei den Seltenen Erden ist auf die rasante Technologieentwicklung in den letzten Jahren sowie die aktuellen chinesischen Exportrestriktionen zurückzuführen. Zudem haben die Prognosen für das Jahr 2014 gezeigt, dass voraussichtlich bis zu sieben Elemente (Dysprosium, Europium, Lanthan, Neodym, Praseodym, Terbium, Yttrium) von Versorgungsengpässen betroffen sein werden.



den. Diese Gruppe von chemischen Elementen wird heute als wichtiger Rohstoff zum Beispiel in vielen grünen Technologien wie Hybridfahrzeugen, Windturbinen, Energiesparlampen und Katalysatoren eingesetzt.

Die Studie stellt erstmals systematisch alle verfügbaren Informationen zum Abbau von Seltenen Erden und der damit verbundenen, meist negativen Umweltaspekte, Import- und Exportdaten, Einsatzgebiete sowie Preisentwicklungen zusammen.

„Bislang gaben niedrige Rohstoffpreise keinerlei Anreiz für einen sorgsameren Umgang mit den wertvollen Rohstoffen“ konstatiert Schüler. „Heute jedoch sehen wir enorme Preisanstiege und die Begrenzung der Ausfuhren aus China. Diese Entwicklung hat zu einer fieberhaften Suche nach neuen Minen geführt.“

Der Bergbau von Seltenen Erden führt zu gravierenden Umweltauswirkungen, wenn nicht ausreichende Vorkehrungen für einen hohen Umweltstandard getroffen werden. So enthalten fast alle Lagerstätten radioaktive Stoffe, die bei der weiteren Aufbereitung als Reststoffe anfallen. Der Bergbau der Seltenen Erden hat in China bereits zu hohen Umweltschäden und zu Erkrankungen von Arbeitern und Anwohnern geführt. Die chinesische Regierung hat auf diese Missstände reagiert und entsprechende Umweltauflagen erhoben.

Interview

„Human Resources muss stärker an das Geschäft rücken“

Paul M. Kötter, Director & Partner von Kienbaum Management Consultants in Berlin, über die wichtigsten Erkenntnisse der Kienbaum-Studie „HR Strategie & Organisation 2010/11“

Deutsche Mittelstands Nachrichten: Wie gut oder schlecht sind deutsche Unternehmen im Ländervergleich in der Disziplin Personalmanagement aufgestellt?

Paul M. Kötter: Insgesamt muss sich das deutsche Personalmanagement im internationalen Vergleich nicht verstecken. Unser Studie „HR Strategie & Organisation 2010/11“ hat zwar unter anderem gezeigt, dass zum Beispiel in der Schweiz die strategische Verankerung der Personalarbeit im Unternehmen deutlich besser ausfällt; Unternehmen im angloamerikanischen Raum sind wiederum in einigen zukünftig sehr wichtigen Themen wie Diversity oder Engagement der Mitarbeiter deutlich weiter. Andererseits hat gerade die Bewältigung der Krise gezeigt, was deutsche Unternehmen in Bereichen wie Arbeitszeitmanagement, Flexibilisierung, aber auch der Mitbestimmung erreicht haben – das hier von einem ‚Modell Deutschland‘ gesprochen wird, ist ein Verdienst jahrelanger systematischer Personalarbeit.

In welchen Bereichen sehen Sie einen Nachholbedarf?

Wirklich gut schätzen sich die Personaler in den administrativen Services ein; sie sehen sich mehrheitlich aber nicht in der Lage, die strategischen Ziele des Unternehmens wirksam zu unterstützen, zum Beispiel bei der Anpassung der Organisation oder der Vorbereitung der Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen.

Weniger als die Hälfte der Personaler sind mit ihrer Arbeit zufrieden, viele erreichen nicht die selbstgesteckten Ziele. Interessanterweise werden als wesentliche Gründe eher HR-interne genannt: unklare Definition von Schnittstellen, unzureichende Verhaltensänderung und Kompetenzen der HR-Mitarbeiter.

Inwieweit beeinflussen Demografie und globaler Wettbewerb „Human Resources“ der deut-



Paul M. Kötter, Director & Partner von Kienbaum Management Consultants

schen mittelständischen Unternehmen?

Bisher noch zu wenig, allerdings werden das die Schlüsselfaktoren der Zukunft sein. Es wird unterschätzt: Es geht nicht nur um Fachkräftemangel, sondern um eine tiefgreifende Veränderung der Erwartungen an und Einstellungen zur Arbeit seitens immer selbstbewussterer Arbeitnehmer. Beispielhaft sei auf die Diskussionen um die Generation Y beziehungsweise die Millennials oder die sogenannten Digital Natives verwiesen. Zusammen mit der zukünftigen Workforce-Diversity hinsichtlich Frauen, Älteren, Migranten et cetera führt es zu einem Paradigmenwechsel hin zu veränderten Beschäftigungsformen, flexibleren Werdegängen und einem anderen Verständnis von Arbeitgeberattraktivität. Neben neuen Konzepten für die Personalarbeit wird es darauf ankommen, die Führungskräfte für diese Herausforderungen zu entwickeln.

Die Unternehmen müssen mehr in die Entwicklung und Bindung ihrer Talente und Nachfolger investieren. Welche Maßnahmen erscheinen am effektivsten?

Talent Management wird wichtiger. Die Unternehmen haben die internen Zielgruppen im Blick. Da die Ressourcen am

Arbeitsmarkt knapper werden, muss mehr in die Entwicklung und Bindung von Talenten und Potenzialträgern investiert werden. Dabei wird das Talent Management zu wenig als ganzheitlicher Prozess verstanden und im Unternehmen etabliert.

Unternehmen, die bereits in allen Bereichen der Personalarbeit sehr erfolgreich sind, werden als „HR Excellence-Unternehmen“ bezeichnet. Wie genau können Unternehmen einen solchen Status erreichen?

HR-Excellence-Unternehmen zeichnen sich durch eine klare Business-Orientierung der HR-Strategie, eine überdurchschnittliche Leistung und Wertschöpfung der Personalarbeit und durch eine hohe Gesamtzufriedenheit der Personaler aus. HR-Excellence-Unternehmen verfügen über eine gut aufgestellte Personalabteilung sowie effiziente HR-Prozesse. In Bezug auf die HR-Kompetenzen zeigen sie nur eine geringe Abweichung zwischen aktuell vorhandenen und durchschnittlichen Soll-Kompetenzen.

Im Rahmen unserer Studie konnten sieben Prozent der Unternehmen die Anforderungen an HR-Excellence erfüllen; dies ist aber unabhängig von Branche oder Größe des Unternehmens. In der Praxis geht es meist darum, den Wertbeitrag zu steigern und gleichzeitig die Effizienz zu verbessern. Letzteres vor allem in den administrativen/transaktionalen HR-Prozessen. Oftmals eröffnen erst die Einsparungen in der Administration die Spielräume, um Ressourcen in Richtung Wertschöpfung und strategische Personalaufgaben umzuschichten.

Ein modernes HR-Geschäftsmodell ist gekennzeichnet durch die 3-Säulen-Plus-Organisation. Was muss ein Unternehmer darüber wissen, wenn er eine solche Organisation adaptieren möchte? Welche konkreten Vorteile bietet sie?

Moderne HR-Geschäftsmodelle basieren

auf der Grundphilosophie von Dave Ulrichs so genannter 3-Säulenorganisation. Im Kern werden drei Rollen unterschieden: 1. HR Business Partner: Business Partner fungieren als zentrale Ansprechpartner und Berater der Führungskräfte zu allen HR-Themen und sind somit diejenige HR-Schnittstelle zum Kunden, an der der erbrachte Wertbeitrag durch HR am spürbarsten und unmittelbarsten ist. 2. Competence Center oder Center of Excellence: Expertencenter, das Spezialwissen vorhält und entsprechende Konzepte/Instrumente zum Beispiel zum Talent Management und zu Compensation und Benefits entwickelt. Das Competence Center sorgt unternehmensweit für Standards bezüglich der HR-Instrumente und -Prozesse. 3. Shared Service Center: Das sind Dienstleister und Abwickler der transaktionalen/administrativen Personalprozesse. Sie sorgen für eine effiziente Organisation und Durchführung der unterstützenden Personalprozesse und für eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung in HR-Standardfragen.

Diese Rollendifferenzierung versetzt Personalbereiche in die Lage, den unterschiedlichen Anforderungen nach Business-Nähe, größtmöglicher Prozess- und Kosteneffizienz und gleichzeitig hoher Fach- und Methodenkompetenz in den wichtigen HR-Kernprozessen gerecht zu werden. Praktisch sieht fast keine Organisation aus wie die andere – zwingend ist die jeweilige Anpassung an spezifische Strukturen und Bedarfe des Unternehmens.

In welche Richtung entwickelt sich die Personalarbeit in den nächsten Jahren? Was werden Fach-Journalisten hoffentlich in einem Rückblick auf die HR-Trends des Jahres 2011 schreiben? Was soll auf keinen Fall im Rückblick stehen?

Wenn, wovon wir ausgehen, qualifizierte Arbeitskräfte in Zukunft zum Wettbewerbsvorteil (positiver Fall) oder zum wesentlichen Hemmnis für Wachstum (negativer Fall) werden, bekommt Personal eine ganz andere Business-Relevanz. Dabei wird es natürlich auch weiterhin um Rekrutierung, Employer Branding und ähnliches gehen, aber damit wird die Herausforderung allein nicht gelöst. Mitarbeiterbindung und Engagement, Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter, deutlich stärkere Integration von Frauen sind zum Beispiel Aufgaben, die einen deutlich wachsenden Stellenwert einnehmen werden.

Unternehmen werden ernsthaft damit beginnen, sich auf den demographischen Wandel einzustellen und ihre Personalarbeit darauf auszurichten – dann wäre schon viel erreicht. Auf keinen Fall sollte im Rückblick stehen, dass Personalbereiche weiterhin exzellente Administration machen und beim notwendigen Entwicklungssprung in Richtung wertschöpfendes HR-Management nicht weitergekommen sind.

Welcher Typ von Personaler, den Sie in Ihrer Studie erwähnen, hat auf lange Sicht nachhaltigeren Erfolg: der empathische, dienstleis-

tungsorientierte Menschenfreund oder der business-orientierte Machertyp?

Das ist natürlich eine sehr zugespitzte Unterscheidung. In den Personalbereichen fehlt es ganz sicher primär an den business-, erfolgs- und karriereorientierten Machertypen – aber auch diese sollten ein gesundes Maß an Empathie nicht missen lassen.

Weniger als die Hälfte der Personaler sind mit ihrer Arbeit zufrieden; nur neun Prozent sehen Karrieremöglichkeiten außerhalb von HR, in manchen Branchen sogar niemand. Die Personalfunktion ist derzeit einfach kein Karrieretreiber und die Jobprofile nicht ausreichend attraktiv für Top-Performer und High Potentials.

Wir sind davon überzeugt, dass ein wesentlicher Fokus der nächsten Jahre auf die Entwicklung eines professionellen „People Management“ für die HR-Funktion selbst liegen muss. Eine größere Durchlässigkeit der beruflichen Entwicklungswege zwischen HR und Business muss im Fokus stehen. Bisher dominieren die klassischen langfristigen Kaminkarrieren in HR. In diesem Aspekt unterscheiden sich die von uns identifizierten HR-Excellence-Unternehmen auffallend: Die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb von HR werden etwa dreimal besser bewertet als bei den übrigen Unternehmen.

Welche Kompetenzen benötigen die Personaler, um den wichtigsten Herausforderungen der Branche in den nächsten Jahren entgegenzutreten zu können?

Am besten ausgeprägt sind bisher typische Dienstleistungskompetenzen wie Integrität/Commitment, Kundenorientierung sowie Kooperation/Einfühlungsvermögen. Die größten Entwicklungsbedarfe gibt es aber bei den business-orientierten Kompetenzen, die sehr eng mit der strategischen Positionierung der HR-Bereiche verknüpft sind: Lern-/Veränderungsbereitschaft, Überzeugungskraft/Durchsetzungsvermögen, Handlungs-/Resultatorientierung. Insbesondere in der für die Positionierung von HR wichtigsten Rolle der HR-Business Partner fehlt es noch an Geschäftsbezug, Standing und Change-Management-Kompetenz.



Szene während eines Kienbaum-Kongresses

Foto: Kienbaum

Nachrichten

Mittelständler mit sehr optimistischen Geschäftserwartungen

Das Geschäftsklima der mittelständischen Unternehmen hat sich gegenüber Dezember 2010 auf einen erneuten Rekordwert verbessert. Das geht aus den zentralen Indikatoren des KfW-ifo-Mittelstandsbarometers hervor. Für die Mittelständler bedeutet dies den zweiten und für die großen Firmen den vierten Rekordstand in Folge. Im Unterschied zu den Vormonaten stützt sich der neuerliche Klimaanstieg im Januar ausschließlich auf die verbesserten Geschäftserwartungen an das kommende Halbjahr. So positiv waren die Erwartungen an die nähere Zukunft noch nie seit Beginn der Berechnungen des Indikators im Januar 1991. Demgegenüber gehen die Urteile zur aktuellen Geschäftslage im Mittelstand ein wenig zurück.

Zahl der Konkurse in Westeuropa leicht gesunken

In den EU-15 Staaten plus Norwegen und der Schweiz wurden im Jahr 2010 1,4 Prozent weniger Firmeninsolvenzen als im Jahr 2009 (178.235 Fälle) registriert, so die Wirtschaftsauskunft Creditreform. Sieben Staaten mit Zuwächsen stehen zehn Länder mit Rückgängen bzw. einer Stagnation gegenüber. Den größten prozentualen Insolvenzanstieg der westeuropäischen Staaten verzeichnet Luxemburg mit plus 31,5 Prozent, gefolgt von Italien plus 30,8 Prozent, der Schweiz (plus 19,9 Prozent) und Portugal (plus 15,6 Prozent). In Finnland wurden hingegen 12,4 Prozent weniger Firmenzusammenbrüche registriert als 2009, in Großbritannien waren es 11,1

Prozent weniger und in Norwegen 10,6 Prozent. Deutschland verzeichnete ein Minus von 2,5 Prozent.

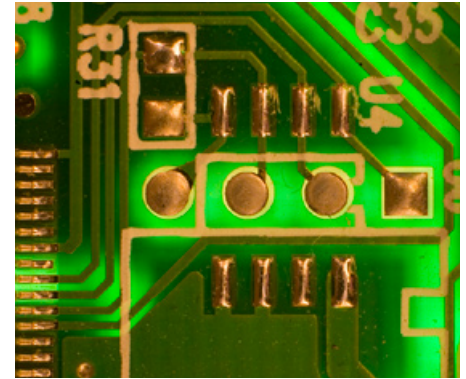
Investitionswelle bei Banken kommt vorwiegend dem Vertrieb zugute

Die Investitionsbudgets deutscher Banken werden aufgestockt. So erhöht fast jedes zweite Institut bis 2013 seine Ausgaben für den Vertrieb und das Kundenbeziehungsmanagement. Knapp 30 Prozent investieren darüber hinaus mehr in die Banksteuerung und das Meldewesen. Den zweitgrößten Investitionsblocks machen Geschäftsprozessmanagement und Industrialisierung aus. Auslöser dieser Investitionswelle sind die schneller als erwartet wieder anziehende Konjunktur sowie nicht zuletzt die strengeren Vorschriften der Bankenaufsicht. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Branchenkompass Kreditinstitute“ von Steria Mummert Consulting.

Fingerabdruck macht Mikrochips und Smartcards fälschungssicher

Auf der Messe embedded world vom 1. bis 3. März 2011 präsentieren die Fraunhofer-Forscher wie sich Elektronikbauteile oder Chips mit Physical Unclonable Functions (PUFs) – physikalisch nicht klonbare Funktionen – fälschungssicher machen lassen. „Jedes Bauteil verfügt über eine Art individuellen Fingerabdruck, da bei der Produktion unweigerlich kleine Unterschiede zwischen den Komponenten entstehen“, erklärt Dominik Merli, Wissenschaftler am Fraunhofer SIT in Garching bei Mün-

chen. Bauteile werden damit identifizierbar, denn die einzigartige Struktur zu kopieren ist unmöglich. Das Forscherteam sieht darin einen wichtigen Schritt die Produktpiraterie einzudämmen.



Mikrochips werden mit neuem Fraunhofer-Bauteil plagiat-sicher. Foto: Mark Menzies

In Ostdeutschland mehr Frauen in Führungspositionen

In den neuen Bundesländern sind Frauen häufiger in Führungspositionen vertreten als im Westen, so eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Das gilt insbesondere für den öffentlichen Dienst. Aber auch hier bleibt der Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich hinter dem Anteil der beschäftigten Frauen zurück. Bei Führungskräften in der Privatwirtschaft stieg der Frauenanteil seit dem Jahr 2000 um drei Prozent und lag im Jahr 2007 bei 24 Prozent in Gesamtdeutschland, in Ostdeutschland bei 29 Prozent. Im öffentlichen Dienst verzeichnet das IAB einen höheren Anstieg: Um vier Prozent auf 33 Prozent in Gesamtdeutschland und um sechs Prozent auf 45 Prozent in Ostdeutschland.

Original-Dokumente auf www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de:



Creditreform: Firmenkurse in Westeuropa leicht gesunken



Bain & Company: „Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world“



Institut für Mittelstandsforschung: Verweildauer des Managements



Databyte: So alt ist Deutschlands Führungsriege