

JRB&Co. US-Update

BOSTON

CHICAGO

SAN FRANCISCO

BERLIN

Herbst 2002

Die Zeit des Mittelstands

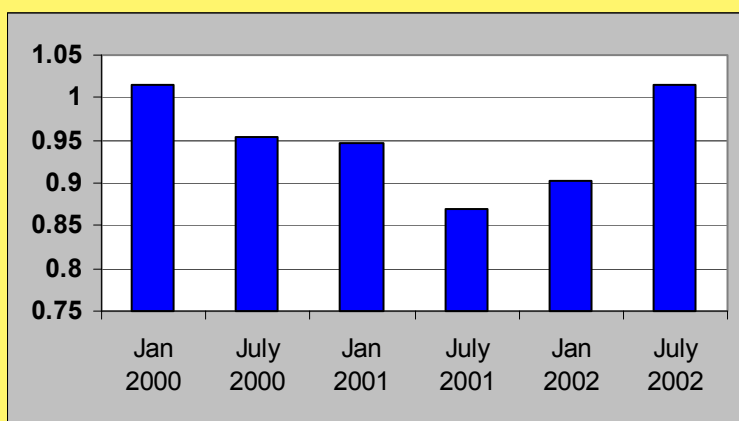
Das Pendel schlägt zurück; die Zeit spricht eindeutig für den Mittelstand und gegen die Großindustrie, und das ist gut so. Man erinnert sich: Wer in den 70er Jahren nach abgeschlossener Berufsausbildung eine Stellung suchte, galt als ziemlich ängstlich und kleinkariert, wenn er an Siemens oder

Reserve, getrieben durch die Entwicklung in den USA. Merger and Acquisition, Hostile Takeover, Leverage Buyout – das waren die Modeworte. Und als dann noch die Killerphrase „Shareholder Value“ geboren wurde, da gab es kein halten mehr. Jeder Karrieretyp wollte nun zur Großindustrie, der Mittelstand

übernehmen und tat es zum Teil auch – der globalen Großindustrie gehört die Welt. Ach ja?

Heute erblickt man einen wachsenden Scherbenhaufen von gescheiterten Firmen, von schrumpfenden Unternehmen; „Divesture“ heisst das neue Schlagwort, man überlegt, was man loswerden muss, man besinnt sich auf den „Core Value“ seines eigentlichen Geschäftes – und die medienerprobten Großunternehmer sehen blass oder gar kriminell aus. Der Mittelständler wußte immer, dass die Zukunft seiner Firma nicht auf modischen Schlagworten basiert, sondern immer auf den vier Säulen Kunden/Mitarbeiter/Eigenkapital/Umwelt steht, dass Produktqualität, Service und allgemeine Zuverlässigkeit seine Tugenden sind und dass Umsatzgröße als einzige Messlatte für Erfolg für ihn nicht gilt. Die Zeit gibt ihm Recht, das Pendel schwingt in seine Richtung. Schwingt es auch einmal wieder zurück? ■

EURO VS. US DOLLAR



Bosch oder AEG als zukünftigen Arbeitgeber dachte – verstaubte, bürokratische, unbewegliche Firmen. Der mittelständische Betrieb galt als flexibel, aufgeschlossen, kreativ, innovativ – da ging man hin. Es war ja auch beachtlich, was dort geschah, die wirtschaftlichen Erfolge im In- und Ausland konnten sich sehen lassen, und die aufmüpfigen Vorschläge der mittelständigen Unternehmensverbände wie z.B. BJU/ASU beeinflussten sogar die Politik.

Dann kamen, quasi übernacht, die Großfirmen aus ihrer verschlafenen

sah alt aus. Es war es auch teilweise, teils aus eigener Mutlosigkeit, teils aus der fehlenden Unterstützung durch die Politik und die Banken. Nur die Dot.com-Firmen bildeten eine Ausnahme (eine allerdings nur kurzzeitige Verirrung), der normale Mittelständler musste bei seiner Hausbank den Lieferanteneingang benützen. Eigentümliche Konglomerate entstanden, etablierte Firmen verschwanden (AEG), änderten ihren Namen (Mannesmann/Vodafone) oder ihren Geschäftszweck (Preussag), jeder wollte jeden

Besuchstermine der JRB&Co. in Deutschland/Österreich/Schweiz

Dipl.-Pol. Thomas Kennedy vom 14.10. bis 25.10.2002

Dipl.-Ing. Egon Lacher vom 11.11. bis 22.11.2002

Dipl.-Ing. Herb Haessig vom 13.1. bis 24.1.2003

Dipl.-Ing. Egon Lacher vom 10.3. bis 21.3.2003

Dipl.-Ing. Herb Haessig vom 14.4. bis 25.4.2003

Der Aufsichtsrat

Die Deutschen haben ihren Aufsichtsrat, die Amerikaner ihren Board of Directors; die einen sollen beaufsichtigen, die anderen die Richtung vorgeben. Es scheint, als ob das weder hier noch dort immer richtig funktioniert: Was dem einen sin Enron, ist dem anderen sin Berliner Bankgesellschaft. Für den meist familiendirektierten und selten vom Aktienmarkt abhängigen Mittelstand sind diese Institutionen nicht so relevant, zumindest nicht in Deutschland. Bei der

ein Spezi des President. Und da nach US-Recht der agierende Geschäftsführer Mitglied des Boards sein kann und auch meistens ist, besteht die „Kontrolle“ faktisch aus linke Tasche/rechte Tasche. Das ist häufig in Ordnung, besonders bei eng miteinander kommunizierenden Firmen die voreinander keine Scheu und deshalb keine Geheimnisse haben; allerdings ist dies halt nicht immer so. Der Fälle sind viele, wo die Mutter nicht durchschaut, was die Tochter eigentlich so treibt.

Deutschen Firmen fällt es oft schwer, einen „Fremden“ dabeizuhaben, der nicht zur Familie gehört. Aber manchmal ist es erfrischend, wenn jemand sich traut, aufmüpfige Fragen zu stellen, eben weil er kein „Clan“-Mitglied ist. ■

Marktuntersuchung

Die Zeiten sind rau, der Wettbewerb ist hart – der Markt muss optimal bearbeitet werden. Dazu muss man ihn im Detail kennen – tut man das wirklich? Weiß man, wie die Kunden das Produkt, den Service, die Vertriebsorganisation beurteilen oder wie man in den Augen der Kunden im Vergleich zur Konkurrenz dasteht? Kennt man das eigene Marktpotential, die ungefähre Größe der signifikanten Marktsegmente? Schätzt man die Marktanteile der Konkurrenz richtig ein? Und weiß man, welche realistischen Verbesserungsvorschläge die Kunden anbieten können? All diese Fragen können präzise in einer gezielten Markteinschau beantwortet werden, und zwar durch die Befragung einer relevanten Anzahl von aktuellen und potentiellen Kunden, Vertriebsmittlern (auch die der Konkurrenz) und andere Marktexperten. Diese Befragung muss durch einen erfahrenen Dritten erfolgen; nur so bekommt man wirklich objektive und erstaunlich ehrliche Meinungen. Das Ergebnis ist eine aktuelle und ungeschminkte Analyse der eigenen Marktposition, mit konkreten und machbaren Verbesserungsvorschlägen. (Merke: JRB&Co. ist dieser erfahrene Dritte!). ■

JRB&Co. News:

Einblick in die neue Vergütungsstudie 2003

(Erscheinungsdatum: November/Dezember 2002)

- **Grundgehaltsanpassungen** in 2001/2002 mit durchschnittlich 3,4% waren die niedrigsten in den letzten 25 Jahren - Erhöhung für Nichtmanagement-Funktionen waren allgemein ca. 0,2 - 0,3% weniger

Erwartungen für 2002/2003 sind durchschnittlich für ca. 3.0%

- **Bonusauszahlungen** für Resultate in 2001 waren bei Presidents ca. 20% (36% Vorjahr), bei der 2. Führungsebene waren es ca. 14% (22% Vorjahr) des Grundgehaltes

Tochtergesellschaft in den USA jedoch, wo das Gesetz den Board of Directors vorschreibt, sollten die jüngsten betrüblichen Nachrichten über das Versagen des Boards als Kontrollorgan doch zum Nachdenken führen. Die Frage ist: Kann mein Board die Geschäftsführung wirklich kontrollieren?

Seien wir ehrlich: In den meisten Firmen ist der Board mit den gleichen Leuten aus Mutter- und Tochtergesellschaft besetzt, die im Tagesgeschäft zusammenarbeiten. Falls doch ein Außenstehender gewählt wurde, ist es der amerikanische Wirtschaftsprüfer oder der örtliche Anwalt; im Zweifel ist es

Eine, auch für die Tochtergesellschaft in den USA passende und praktikable Lösung ist die Berufung von unabhängigen Fachleuten von außen in den Board. Bei einer durchschnittlichen Anzahl von fünf Boardmitgliedern sollten mindestens ein, besser noch zwei Mitglieder auf die Bedürfnisse der Führungsmannschaft wie Bonussysteme, langfristige Vergütungselemente, Pensions/401k-Pläne und individuelle Versicherungen konzentriert sein. Auch bei der Auswahl des Wirtschaftsprüfers (der eigentlich alle fünf Jahre gewechselt werden sollte), der Anstellung von leitenden Mitarbeitern und bei wesentlichen Verträgen sollte seine Meinung gefragt sein.

Alt und Jung

Die Zahlen sind bekannt: 1984 kamen auf anderthalb Erwerbstätigen unter 30 einer über 50; heute ist das Verhältnis 1:1 und es wird nicht besser. Die Belegschaft wird älter. Und so sucht man auf dem Markt die Jungen, Dynamischen und man schickt die älteren Erfahrungsträger in den vorzeitigen Ruhestand. Das alte Rezept – immer noch aktuell?

Kluge Unternehmer erkennen, dass man die so verlorene Erfahrung bei den jungen Leuten nicht so leicht wiederfindet, dass man sich nicht alles mit dot.com erledigen läßt, und daß Innovation auch mit Zähigkeit und dem Verkraften von Rückschlägen zu tun hat – eher Tugenden der Älteren. Und so sieht man zunehmend auch junge Firmen, die sich gezielt um ältere Mitarbeiter bemühen und diese durch kreative Konditionen an sich binden: Wechselnde Teilzeit im Rahmen eines festen monatlichen Stundenkontingents, gezielte job-bezogene Aus- und Fortbildung, gleitender Übergang in die Pensionszeit – und individuelle Zusammenarbeit von jüngeren mit älteren Mitarbeitern in den einzelnen Abteilungen. Ein älterer Mitarbeiter, der vielleicht schon arbeitslos war und nun eine Gelegenheit bekommt, seine Erfahrung einzubringen, ist vielleicht belastbarer und einsatzfreudiger als sein junger, im Zweifel verwöhnter Kollege, der dabei noch etwas dazulernt.

Das Gleiche gilt auch für Führungskräfte. Daß ein älteres Semester nun die Deutsche Telekom führt, ist noch kein ausreichendes Indiz; in zahllosen Vorstellungsgesprächen jedoch, wo der vom

Personalberater präsentierte Kandidat über 50 ist, wird dieser heute mit sichtbar größerer Toleranz als ernsthafter Kandidat akzeptiert als noch vor zwei Jahren, wo schon einer mit 40 als alt oder zu alt erschien.

Das Potential an ernsthaften Bewerbern in der Altersgruppe über 50 ist auch in den USA hoch, wenn auch nicht so hoch wie in Deutschland, wo der Anteil der Arbeitslosen in manchen Bundesländern bis zu 30% beträgt. Es bedarf allerdings besonderer Anstrengungen, diese Gruppe von potentiellen Mitarbeitern durch direktes Headhunting zu finden; und man braucht eine besondere Personenkenntnis und –erfahrung, diese Kandidaten zu „durchschauen“. Aber dafür wird der Personalberater ja schließlich auch bezahlt! ■

Schon wieder

Alte Lateinamerika Hasen haben sicher diesen Ausspruch in den letzten Monaten öfters benutzt, nachdem diesmal Argentinien ‚Opfer‘ seiner eigenen Entscheidungen und der wirtschafts- und globalpolitischen Umstände wurde.

Wer länger in oder mit Lateinamerika arbeitet, hat dies immer wieder und in schöner Regelmäßigkeit erlebt: Ist es nicht das eine Land, ist es ein Anderes dessen Wirtschaft plötzlich (wenn auch nicht unerwartet) zusammenbricht.

Natürlich war der ‚Fall Argentinien‘ deutlich vorauszusehen. Die Zeichen standen bereits seit mehreren Jahren auf Sturm, seit sich deutlich zeigte, dass Argentinien nicht in der Lage sein würde seine anspruchsvolle (und

selbsternannte) Rolle als Leitungs- und Verwaltungseinheit für den Mercosur, mit den Notwendigkeiten seiner Bevölkerung für ‚echte‘ Arbeit, dem enormen und konstanten Defizit aller politischen Einheiten, sowie dem immer größer werdenden Gefälle zwischen den beiden Währungen Argentiniens und Brasiliens in Einklang bringen können würde.

Wenn schließlich die künstliche Hilfe und finanzielle Überbrückung der staatlichen Defizite durch den Verkauf (Privatisierung) von Industrien aufhörte und dies mit den (auf lokale Bedürfnisse ausgerichteten) Entscheidungen der fiskalen und monetären Politik der USA (der Peso war per Verfassung 1:1 an den US-Dollar gebunden) sowie den allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen zusammenfiel, war die ‚Luft raus‘ und der wirtschaftliche und politische Ballon Argentinien fiel in sich zusammen.

Alte Lateinamerika Hasen wissen aber auch aus Erfahrung, dass praktisch jedes Land Lateinamerikas halt durch diese Phasen von Niedergang und Aufschwung geht und irgendwann einmal wieder die Auf-Phase beginnen wird. Durchstehvermögen ist hier deshalb gefragt.

Unter den lateinamerika-orientierten Vertriebs- und Geschäftsleuten gilt aber auch die Regel, dass die Dinge OK sind, so lange die wichtigsten Märkte nicht gleichzeitig durch die Niedergangsphasen gehen und man entsprechend ausweichen kann. Für die exportorientierte deutsche Industrie ist deshalb eine Betrachtung Lateinamerikas als ein ‚wirtschaftlicher Block‘ gefragt. Das widerspricht denn auch deutlich einer Leitung und Koordinierung Lateinamerikas von einem der lokalen Märkte aus und verlangt einen ‚zentralen‘ Stützpunkt – und der kann nur in Lateinamerikas Hauptstadt sein: In Miami. ■

Recht und Ordnung

Die Pauschalurteile kennt man ja: Die ordentlichen Deutschen, die schlampigen Amerikaner. Oder: Der Deutsche befolgt brav jedes Gesetz, der Amerikaner nimmt es eher nicht so genau. Und die täglichen Beobachtungen in den USA können wohl diese Einstellungen bekräftigen: Ein Blick auf den chaotischen Schreibtisch des Mitarbeiters oder in den vermüllten Fond seines Autos, ein kurzer Blick auf die Wirtschaftsskandale mit den ungehemmten Betrügereien – und schon fühlt man sich als Germane diesem Volk überlegen.

Man sollte etwas vorsichtiger sein; die deutsche Einstellung zu Ordnung und Recht ist durchaus selektiv. Wenn man in einer deutschen Kleinstadt an der Fußgängerampel steht und beobachtet, wie kein Einziger der dort Wartenden auch nur daran denkt, bei rot über die Kreuzung zu gehen, obwohl links und rechts und weit und breit noch nicht einmal ein Fahrrad auf der Straße zu sehen ist, der zweifelt nicht an der Rechtstreue der Einheimischen. Wenn man anschließend in der gleichen Stadt nachdenklich auf dem Bürgersteig geht und immer wieder einem ominösen Haufen oder gar einem diesen soeben kreiерenden Hund und dem versonnen zuschauenden Halter ausweichen muss, obwohl die Stadt dieses durch unmissverständliche Hinweistafeln strikt verbietet, dann sieht es mit der Gesetzestreue schon anders aus. Und wehe, wenn man den Ampelfreund oder den

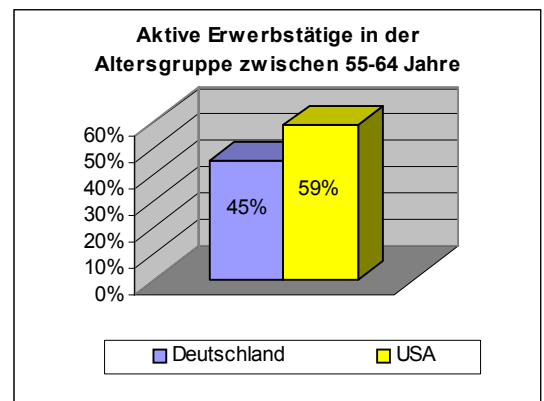
Hundeliebhaber freundlich auf sein Verhalten anspricht: Der eine beschimpft einen in vorwurfsvoller Weise als liederlichen Gesetzesbrecher, der andere erklärt lautstark das recht seines Hundes auf freie Meinungsäußerung. Auf jeden Fall haben beide voll und ganz „Recht“!

Und die Ordnung? Man beobachte, wie die ordentliche deutsche Hausfrau am Montag Morgen den Gehsteig vor ihrer Haustür fegt und ihn von den unordentlich dort verweilenden Laubblättern befreit, und man ist beeindruckt. Wenn man dann am Nachmittag sieht, wie die gleiche Familie beim Picknick am nahegelegenen See unverdrossen die Plastikflaschen und Brötchentüten sorgfältig liegen läßt oder maximal neben den übervollen kleinen Müllbehälter stellt, wonach der Wind den Unrat brav wieder verteilt, der fängt doch an zu zweifeln. Ansprechen auf dieses eigentümliche

Verhalten jedoch sollte man die lieben Leute lieber nicht.

Was lehrt uns das? Pauschalurteile sind verfänglich; alles ist relativ; nicht jeder ist gleich; wir sind auch nicht anders als die anderen; erkenne dich selbst – oder so ähnlich. ■

Curiosa: Die fleissigen Deutschen



JRB&Co.: Ihr Partner in den USA

Boston - Chicago - San Francisco - Berlin

Die führende amerikanische Beratungsfirma mit Spezialisierung auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher und europäischer Firmen in den USA

- **Personalberatung:** Personalsuche und Vergütungsberatung
- **Unternehmensberatung:** Marktuntersuchung, Strategieentwicklung
- **Problemlösung bei US-Niederlassungen:** Organisation, Management, Vertrieb
- **Partnerprogramm:** Firmenkauf und -verkauf, Partnersuche

112 Water St.
Boston, MA 02109
Tel. 617.722.9980
Fax 617.722.4130
E-Mail jrbch@jrbechtle.com

1211 W. 22nd St.
Oak Brook, IL 60523
Tel. 630.203-2120
Fax 630.572.1379
E-Mail chicago@jrbechtle.com

3560 Washington St.
San Francisco, CA 94118
Tel. 415.567.2364
Fax 415.345.9087
E-Mail j.bechtle@jrbechtle.com

Fregestraße 19
D-12159 Berlin
Tel. 030.85102532
Fax 030.85102531
www.jrbechtle.com