

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

“ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ”

# **НЕМЕЦКИЙ ЯЗЫК. ЭКОНОМИКА**

**Тексты для чтения для студентов  
экономических специальностей**

ВИТЕБСК  
2012

УДК 811.112.2 (076.6)

Немецкий язык. Экономика : тексты для чтения для студентов экономических специальностей.

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО “ВГТУ”, 2012.

Составители: ст. преп. Пиотух А.А.,  
преп. Майорова В.Ю.,  
преп. Машеро А.В.

Данные тексты представляют собой часть учебного комплекса по немецкому языку для студентов экономических специальностей и предназначены как для самостоятельной, так и для аудиторной работы. Информативный материал способствует повышению эрудиции студентов и обеспечивает переход к самостоятельной работе с оригинальной литературой.

Одобрено кафедрой иностранных языков УО “ВГТУ”  
05.06.2012 года, протокол № 15.

Рецензент: ст. преп. Яснова Н.П.  
Редактор: ст. преп. Степанов Д.А.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО “ВГТУ”  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2012 г., протокол № \_\_\_\_\_ .

Ответственная за выпуск: Старцева Л.Н.

Учреждение образования “Витебский государственный технологический университет”

---

Подписано к печати \_\_\_\_\_ Формат \_\_\_\_\_ Уч.-изд. лист. \_\_\_\_\_

Печать ризографическая. Тираж \_\_\_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_\_\_ Цена \_\_\_\_\_

---

Отпечатано на ризографе учреждения образования “Витебский государственный технологический университет”.

Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 года.

210035, г. Витебск, Московский проспект, 72.

## СОДЕРЖАНИЕ

Wirtschaft Deutschlands	4
Wirtschaftsstruktur	4
Außenhandel. Handelspartner und Außenhandelsstatistik	5
Handelsgüter	6
Wirtschaftsgeschichte. Industrialisierung	6
Weltkriege und Zwischenkriegszeit	7
Bundesrepublik Deutschland	8
Wirtschaft Österreichs	9
Handelsstraßen	9
Rohstoffabbau	10
Wirtschaftskraft	11
Wirtschafts Luxemburg	16
Was machen Kreditinstitute?	21
Wenn's um Geld geht	22
Warum die Zinsen für Kredite höher sind als die fürs Sparen	22
Bargeldlos zahlen ist bequem, aber nicht umsonst	23
Wie wichtig die Arbeit für die Menschen	24
Hierarchische Führung geht nicht mehr	25
Das Anderssein akzeptieren	27
Herausforderungen gesucht	31
Markentreu, aber preisbewußt	31
Deutsche malen gerne schwarz	32
Eine flache Organisation mit nur drei Ebenen	34
Starke Marken	35
Литература	36

## **Wirtschaft Deutschlands**

Die Wirtschaft Deutschlands konzentriert sich auf industriell hergestellte Güter und Dienstleistungen, während die Produktion von Rohstoffen und landwirtschaftlichen Gütern nur eine geringe wirtschaftliche Bedeutung hat. Die größten Handelspartner sind andere Industrieländer, wobei im Außenhandel insgesamt ein beträchtlicher Überschuss erzielt wird. Die wichtigsten Exportgüter der deutschen Wirtschaft sind Produkte der Automobilindustrie und Energierohstoffe wiederum die wichtigsten Importgüter.

## **Wirtschaftsstruktur**

Die meisten arbeitenden Menschen (72,3 Prozent) sind in Deutschland im Dienstleistungssektor beschäftigt. Wesentlich dabei sind unter anderem das Verkehrswesen, Gastgewerbe, das Sozial- und Gesundheitswesen, das Wohnungswesen als auch die Finanzwirtschaft. Das produzierende Gewerbe beschäftigt 25,5 Prozent der Erwerbstätigen, Fischerei, Land- und Forstwirtschaft 2,2 Prozent (Angaben: 2006).

Deutschland hat bedeutende Rohstoffvorkommen, insbesondere im Bereich der Kohlevorkommen (Stein- und Braunkohle), im Bereich Kalisalz, Baustoffe und Steine und Erden. Außerdem befinden sich Erdgasvorkommen in Niedersachsen. Das dichtbesiedelte Industrieland mit dem fünftgrößten Energieverbrauch (nach USA, China, Japan und Indien) weltweit ist dennoch auf Rohstoffimporte angewiesen.

Die Bedeutung der heimischen Steinkohle aus dem Ruhrgebiet und dem Saarland sowie der Braunkohle in Sachsen und Sachsen-Anhalt nahm in den vergangenen Jahrzehnten ab. 2005 erfolgte etwa 47 Prozent der Stromerzeugung und 24 Prozent des Gesamtenergieverbrauchs aus Kohle, Steinkohle und daraus produzierter Koks ist heute vor allem für die lokale Stahlindustrie und metallverarbeitende Industrie von Bedeutung. Die eigene Erdölförderung in Deutschland erwirtschaftete in den 1960er Jahren noch 30 % des heimischen Bedarfs aus, mittlerweile nur noch 3 %.

Auch Land- und Forstwirtschaft und deren nachgeordnete Industrien sind wichtige Grundlagenindustrien in Deutschland. Wald macht etwa ein Drittel der Landesfläche aus, im gesamten Wirtschaftsbereich Holz sind laut der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Waldbesitzerverbände (AGDW) mehr als eine Million Beschäftigte mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 100 Milliarden Euro zu finden.

## **Außenhandel**

### **Handelspartner und Außenhandelsstatistik**

Frankreich ist Deutschlands wichtigster Handelspartner. Der Gesamtwert der Ausfuhren dorthin belief sich im Jahr 2008 auf 96,86 Mrd. Euro, der Gesamtwert der Waren, die aus Frankreich nach Deutschland eingeführt wurden, belief sich 2008 auf 66,71 Mrd. Euro. Insgesamt wurden im Jahr 2008 Waren im Wert von 163,57 Mrd. Euro zwischen den beiden Ländern ausgetauscht. Die Niederlande sind der zweitgrößte Handelspartner Deutschlands.

Insgesamt wurden im Jahr 2008 Güter und Dienstleistungen im Wert von 137,72 Mrd. Euro zwischen Deutschland und den Niederlanden ausgetauscht. Dabei beliefen sich die Importe nach Deutschland auf 72,08 Mrd. Euro, die Exporte in die Niederlande beliefen sich auf 65,64 Mrd. Euro. Drittgrößter Handelspartner sind die Vereinigten Staaten von Amerika mit einem Warenwertaustausch von insgesamt 117,53 Mrd. Euro, davon 46,06 Mrd. Euro an Importen nach Deutschland und 71,47 Mrd. Euro an Exporten in die USA.

Insgesamt wurden 2008 Waren im Wert von 994,87 Mrd. Euro exportiert und für 818,62 Mrd. importiert. Dies bedeutet im Vergleich zum Jahr 2006 einen Anstieg der Exporte um 11,3 Prozent und einen Anstieg der Importe um 11,9 Prozent. Die Außenhandelsbilanz schloss im Jahr 2008 mit einem Überschuss von 176,25 Mrd. Euro ab (2006:162,1 Mrd. Euro).

Der starke Euro, der deutsche Waren in Ländern, die nicht der Eurozone angehören, erheblich teurer machte, wirkte sich nur gering aus, da ein Großteil der ausgeführten Waren in Länder der EU geht. Im Jahr 2008 lag der Anteil der Ausfuhren in die EU bei 64 Prozent des deutschen Gesamtexportes. Lediglich 10 Prozent der deutschen Exporte gehen nach Amerika, 12 Prozent gehen nach Asien.

Die Exporte trugen 2006 zu 21 Prozent zum deutschen Bruttoinlandsprodukt bei (Importe zu 14 Prozent und die Binnenwirtschaft, also wirtschaftliche Vorgänge im Inland, zu 65 Prozent des Bruttoinlandsprodukts).

Mit einem Exportwert von 969 Milliarden Euro und einem Handelsüberschuss in Höhe von 199 Milliarden Euro war Deutschland 2007 wieder das Land mit den weltweit meisten Exporten (umgangssprachlich auch oft als „Exportweltmeister“ bezeichnet).

Dieser Rekord-Handelsüberschuss (deutlich mehr Ausfuhren als Einfuhren) wird jedoch auch kritisch gesehen. Zum einen, da Deutschland mit seiner Exportorientierung stark von der Entwicklung im Ausland abhängig ist. Zum Anderen wird kritisiert, dass die deutsche Wirtschaft durch dieses Leistungsbilanzungleichgewicht eine nachhaltige Entwicklung in Europa verhindere. Deutschland profitiert mit seinem Handelsüberschuss mit Lohnsenkungen davon wenn europäische Nachbarländer ihre Binnenwirtschaft stärken, aber umgedreht können die Nachbarn nicht vermehrt nach Deutschland importieren.

Durch den global zunehmenden Handel kommt es zu verstärkter Arbeitsteilung, und somit nicht nur zu einem Zuwachs von Exporten, sondern auch von Importen.

Einige Ökonomen, wie z. B. Hans-Werner Sinn, sind wegen dieses Zuwachses der importierten Vorleistungen der Ansicht, dass Deutschland zu einer Basarökonomie verkommt.

## **Handelsgüter**

Deutschland exportiert hauptsächlich (47,2 Prozent der Gesamtausfuhren, 2007) Automobile, Maschinen, Chemierzeugnisse und schweres elektrisches Gerät. Ein Großteil der deutschen Handelsaktivitäten findet innerhalb von Industrieländern, der gleichen Industrie oder sogar der gleichen Firma statt (siehe oben), so dass Automobile, Maschinen und Chemierzeugnisse auch wesentliche Importerzeugnisse sind. Jedoch werden deutlich mehr dieser Waren aus Deutschland exportiert als importiert.

Kraftwagen und Kraftwagenteile machen dabei 19,1 Prozent der deutschen Exporte aus, Maschinen 14,7 Prozent und chemische Erzeugnisse 13,4 Prozent der deutschen Ausfuhren aus. Erdöl und Erdgas sind (im Vergleich zum Export) Deutschland wichtigste Importgüter (Importwert von 61 Milliarden Euro, 2007).

## **Wirtschaftsgeschichte Industrialisierung**

Der deutsche Zollverein von 1834 und die Reichsgründung von 1871 waren wichtige Schritte bei der Vereinheitlichung der fiskalisch-ökonomischen Rahmenbedingungen. Die damit verbundenen Vorteile zeigten sich erstmals in der Gründerzeit, deren Anfänge in den 1840er-Jahren lagen. Die im Frieden von Frankfurt 1871 Frankreich auferlegte Zahlung in Höhe von fünf Milliarden Goldfranken erfolgte in Tranchen bis 1873. Dieser Zufluss an Kapital verstärkte die Euphorie an den Börsen bis zum großen Börsenkrach („Gründerkrach“) von 1873. Aus ihm entwickelte sich eine Wirtschaftskrise, die um ca. 1879 ihren Höhepunkt hatte. Anschließend setzte ein meist hohes Wirtschaftswachstum bis zum Ersten Weltkrieg ein.

Wichtige industrielle Wirtschaftsbranchen waren anfangs die Eisenbahn, wodurch die Transportkosten stark sanken, Maschinenbauindustrie (Sächsische Maschinenfabrik, Borsig) und die Schwerindustrie (Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat, Friedrich Krupp AG, Thyssen AG, Mannesmann), später kam noch die Elektroindustrie (Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske, Allgemeine Elektrizitäts -Gesellschaft) und die chemische Industrie (Badische Anilin - und Sodafabrik, Farbwerke Hoechst, Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.) hinzu. Des Weiteren gab es bedeutende Banken, wie z. B. die Deutsche Bank, die Disconto-Gesellschaft und die Dresdner Bank, und Handelsunternehmen wie die Hugo Stinnes GmbH.

Die wichtigste Partei im 1871 entstandenen Reichstag war anfangs die Nationalliberale Partei. Eine Folge der Wirtschaftskrise war das Entstehen von Lobbyverbänden (z. B.: Bund der Landwirte, Centralverband deutscher Industrieller und Bund der Industriellen), von denen einige auf eine Einführung von Zöllen zur Behinderung von Importen konkurrierender Güter hinwirkten. Dies war 1878/79 mit der Schutzzollpolitik des Reichskanzlers erreicht.

Nach dem Wechsel des Reichskanzlers von Otto von Bismarck zu Leo von Caprivi (1890-94) kam es zu einer Wende in der Zoll- und Handelspolitik. Die industrielle Entwicklung wurde durch ein System von Handelsverträgen gefördert und im Gegenzug wurden die Agrarzölle gesenkt. Die Deutsche Zentrumspartei drängte darauf, dass mehrere Sozialversicherungen eingeführt wurden (Krankenversicherung (1883), Unfallversicherung (1884) und Invaliditäts- und Altersversicherung (1889)).

Der große Bergarbeiterstreik von 1889 führte 1891 zum Erlass eines Arbeiterschutzgesetzes und bedeutete den Durchbruch der Gewerkschaft im Ruhrbergbau. Der Hamburger Hafenarbeiterstreik 1896/97 dauerte elf Wochen, endete erfolglos und führte zur Zuchthausvorlage. Der landesweit beachtete Textilarbeiterstreik 1903/04 in Crimmitschau, unter anderem wegen eines Zehnstundentages, war hingegen erst 1908 erfolgreich. 1912 kam es dann zu einem Bergarbeiterstreik, bei dem die Regierung unter anderem 5000 Soldaten schickte und so den Streik nach 11 Tagen zu einem Ende führte. 1914 beschlossen die Gewerkschaften wegen des kommenden Krieges auf Streiks zu verzichten.

## **Weltkriege und Zwischenkriegszeit**

### **Hauptartikel: Deutsche Wirtschaftsgeschichte im Ersten Weltkrieg Wirtschaft im nationalsozialistischen Deutschland**

In der Zeit der Weltkriege war die Wirtschaft als Kriegsökonomie organisiert. Die wirtschaftliche Koordination erfolgte während des Ersten Weltkriegs weitgehend durch die Kriegsrohstoffabteilung. Für einzelne Rohstoffe gab es eigene Gesellschaften, die als Aktiengesellschaft organisiert waren. Dies waren beispielsweise die Kriegs-Metall-Gesellschaft AG und die Kriegs-Chemikalien-Gesellschaft AG. Diese Organisationsform wurde gelegentlich als Kriegssozialismus oder Gemeinwirtschaft idealisiert. Aus den besetzten Gebieten wurden die Rohstoffe der eigenen Wirtschaft zugeführt, wie beispielsweise das Eisenerz aus Briey und landwirtschaftliche Produkte aus Polen, aber auch hunderttausende von Zwangsarbeiter aus Belgien und Polen arbeiteten für das Reich. Für die Zuteilung von Nahrungsmitteln gab es Lebensmittelmarken; ab 1915 die Brotkarte und später z. B. Fleischkarten, Zuckerkarten und Seifenkarten. Bedeutend war auch der weit verbreitete Schwarzmarkt für Waren aller Art.

Ab 1923 stabilisierte sich die wirtschaftliche Lage, wobei die Arbeitslosenquote

mit Ausnahme des Jahres 1925 immer über 8 Prozent lag. In der 1929 einsetzenden Weltwirtschaftskrise stieg die Zahl der Arbeitslosen auf über 6 Millionen oder etwa 40 Prozent aller Industriearbeiter. Auch brach der Welthandel zusammen (Ende des Freihandels), da weltweit die Zölle angehoben wurden. In Deutschland verfolgte Reichskanzler Brüning eine Politik des Haushaltsausgleichs („Deflationspolitik“), indem er per Notverordnung direkte und indirekte Steuern an hob und Sozialausgaben, Löhne, Preise und Mieten senkte.

Ab 1933 erholten sich die Beschäftigungszahlen und 1939, dem Beginn des Zweiten Weltkriegs, war Vollbeschäftigung erreicht. Während durch den 1933 erlassenen Lohnstopp das Einkommen der Bevölkerung stagnierte, stiegen die staatlichen Rüstungsausgaben und etwa die Hälfte aller Investitionen wurden in die vom „Vierjahresplan“ präferierten Branchen gelenkt. Es entstanden staatliche Unternehmen, wie beispielsweise das Volkswagenwerk Wolfsburg, das Junkers Flugzeug- und Motorenwerke und die Reichswerke Hermann Göring. Das Reichswerk übernahm im Verlauf des Zweiten Weltkrieges ausländische Großkonzerne, wie beispielsweise die Alpine Montangesellschaft, Steyr Daimler Puch und die Skoda-Werke.

Finanziert wurden die Kosten bis zum Sommer 1944 auch mit der sogenannten „Geräuschlosen Kriegsfinanzierung“ (siehe auch: Hitlers Volksstaat) und anschließend über das Drucken von Banknoten.

Am Ende des Zweiten Weltkrieges waren nicht nur viele Millionen Menschen gestorben, sondern auch etwa 4 Millionen Wohnungen und zahlreiche Fabriken in Deutschland zerstört.

## **Bundesrepublik Deutschland**

Mit dem Ende des Bretton-Woods-System 1971, sowie der Ölkrise von 1973 endete die Zeit des durchgehend hohen wirtschaftlichen Wachstums in Westdeutschland und die Arbeitslosenquote überstieg auf Dauer zwei Prozent.

Die Automobilindustrie und die Informationstechnik entwickelten sich zu neuen industriellen Schlüsselindustrien. So wurden beispielsweise aus dem 1973 erstmals aufgestellten Bundesverkehrswegeplan große Summen in den Fernstraßenbau investiert. In den 90er Jahren wurde das leitungsgebundene Telefonnetz von der Deutschen Telekom digitalisiert und mehrere Mobilfunkbetreiber, darunter ein Tochterunternehmen der Deutschen Telekom, errichteten Mobilfunk-Netze für große Teilnehmerzahlen (siehe auch: Geschichte des Telefonnetzes, Versteigerung der UMTS-Lizenzen in Deutschland). Allerdings verkaufte die Bundesrepublik Deutschland ab 1996 fast komplett ihren Anteil an „T-Aktien“ der Deutschen Telekom.

Früher wichtige Branchen wie die Eisenbahn, die Schwerindustrie und der Bergbau verloren an Bedeutung. So gab es seit den 1960er Jahren vermehrt Importkohle und der Wärmemarkt für Haushalte und Gewerbe ging verloren. In der



Folge musste beispielsweise der Ruhrbergbau die Förderung reduzieren. Der 1963 gegründete Rationalisierungsverband Ruhrbergbau begleitete die Schließung vieler Großzechen. Weitere Schritte waren der Hüttenvertrag von 1968, der Jahrhundertvertrag von 1975 und die Bildung der Ruhrkohle AG.

Der Dienstleistungssektor expandierte, so dass Deutschland als Dienstleistungsgesellschaft bezeichnet werden kann. Besonders erfolgreiche Branchen sind Versicherer, Banken und unternehmensnahe Dienstleister, aber auch die Freizeit- und Unterhaltungsindustrie. Die Konsumausgaben privater Haushalte stiegen von 1970 bis 1990 von 191,29 Mrd. EUR auf 703,20 Mrd. EUR.

Neben den Einnahmen der Privathaushalte stieg auch die Menge an Freizeit: Die 5-Tage-Woche wurde 1955/56 schrittweise eingeführt, die 40-Stunden-Woche 1965 und die 38,5 Stunden-Woche 1984. Seit Mitte der 1990er Jahre stieg die Wochenarbeitszeit in vielen Branchen allerdings wieder. Im konsumnahen Dienstleistungssektor bedeutend ist die Selbstbedienung. So setzte sich im Einzelhandel der Supermarkt durch, Bargeld wird mit Geldautomaten bei der Bank abgehoben und in Schnellrestaurants bringt der Kunde seine Speisen, meist Fastfood, selbst zu Tisch.

## **Wirtschaft Österreichs**

Die **Wirtschaft Österreichs** ist nach den Prinzipien einer Sozialen Marktwirtschaft geregelt. Seit 1995 ist Österreich Vollmitglied in der Europäischen Union. In einer Reihung nach Bruttoinlandsprodukt pro Kopf liegt Österreich (Stand 2005) weltweit an 10. Stelle, gemessen am Bruttonationaleinkommen (Stand 2004) an 21. Stelle. Im Vergleich mit dem durchschnittlichen BIP pro Kopf der EU erreicht Österreich 2005 einen Index von 123 (EU25=100). An der gesamtwirtschaftlichen Leistung hat der Dienstleistungssektor einen gerundeten Anteil von 68 %, der Industrielle Sektor von 30 % und auf Land- und Forstwirtschaft entfallen 2 %. Der Tourismus spielt mit Pro-Kopf-Einnahmen von € 1.516,- (2004) in Österreich eine weltweit einzigartige Rolle.

## **Handelsstraßen**

Aufgrund der geografischen Lage Österreichs im Zentrum Europas waren hier bereits in der Urgeschichte eine Reihe wichtiger Kreuzungspunkt von Handelsstraßen, die einerseits die Wasserwege (Donau, March, Inn und viele mehr) und andererseits die Alpenpässe (Brenner, Radstädter Tauernpass u. a.) nutzten. Einige dieser Straßen querten Österreich, wobei entlang ihrer Route der Handel gefördert wurde, andere nahmen hier ihren Ausgang, um die eigenen Rohstoffe zu exportieren.

- Die Bernsteinstraße verlief auf verschiedenen Routen von Norden nach Süden durch Österreich.

- Salzstraßen
- Eisenstraße

## **Rohstoffabbau**

Aufgrund der geologischen Gegebenheiten war das Gebiet des heutigen Österreichs bereits in der Vorgeschichte reich an Bodenschätzen, die abgebaut und mit denen Handel getrieben wurde.

- Salz

Salz wurde aufgrund seiner Bedeutung auch Weißes Gold genannt. Der wirtschaftliche Erfolg führte zur Ausprägung der einer ganzen Epoche namengebenden Hallstattkultur.

Bei Hallein, im Bundesland Salzburg wurde von den Kelten um 600 v. Chr. Salz im Untertagebau gewonnen.

Im Halltal abgebautes Salz war die Grundlage der Salzindustrie in Hall in Tirol seit dem 13. Jahrhundert.

- Eisen

Am Erzberg in der Steiermark wird seit nachgewiesenermaßen seit dem 11. Jahrhundert n.Chr. Eisenerz abgebaut. Das im Umfeld reiche Angebot an Holz in Verbindung mit den zum Flößen notwendigen Wasserwegen förderte in der umliegenden Region die Entwicklung der Köhlereien und versorgte die Eisenindustrie mit der notwendigen Kohle. Das Norische Eisen war im Altertum wegen seiner hohen Güte begehrt. Es stammte in erster Linie aus der Gegend von Hüttenberg.

- Gold

In Gastein wurde Gold von den Kelten im Tagbau oder durch Goldwaschen gewonnen. In der Römerzeit wurde Gold in den Tauern abgebaut.

- Wasser

Einerseits als Energieträger für Mühlen und andererseits als Transportmittel lieferten die zahlreichen Wasserwege in ganz Österreich eine bedeutende Infrastruktur.

- Kupfer

Im Neolithikum wurde von den Kelten Kupfer im Ostalpenraum gewonnen, mit zunehmender Bedeutung des Kupfers in der Bronzezeit entstehen Wirtschaftszentren im Salzachtal bei Bischofshofen in Salzburg und in Tirol

- Baumaterial

In Sankt Margarethen im Burgenland wurde von den Römern einer der größten bekannten Steinbrüche der Antike angelegt. Er versorgte sie mit dem für ihre rege Bautätigkeiten notwendigen Material.

## **Wirtschaftskraft**

### **Happy Planet Index**

Der Happy Planet Index lag 2007 bei 47,9. Damit liegt Österreich auf Platz 10 von 30 europäischen Staaten.

### **Währungen**

Bis 1892 zahlte man in Österreich mit dem Gulden und seinen Untereinheiten. Dann wurde er durch die Krone abgelöst, welche bis 1925 offizielles Zahlungsmittel war, wegen der hohen Inflation in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg im Zuge einer Währungsreform durch den Schilling abgelöst wurde.

### **Börsen**

Die älteste österreichische Börse ist die Wiener Börse, die 1771 gegründet wurde. Diese erlebte 1873 mit dem großen Börsekrach („Gründerkrach“) ihre bisher schlimmste Krise, in der rund die Hälfte der notierten Unternehmen vom Kurszettel verschwanden. 1877 übersiedelte die Börse an die Wiener Ringstraße in ein prunkvolles Gebäude von Theophil Hansen. 1869 entstand mit der Börse für landwirtschaftliche Produkte („Produktenbörse“) die erste Börse für den seit der Marktliberalisierung 1812 stark zunehmenden Handel mit Agrargütern. 1872 folgte die Gründung der allgemeinen Warenbörse, die aber bereits 1876 mit der Wiener Börse vereinigt wurde.

## **Wirtschaftssektoren**

### **Primärsektor – Bergbau und Landwirtschaft**

Der primäre Sektor beschreibt den Wirtschaftsbereich der Rohstoffförderung, also Landwirtschaft und Bergbau. Dieser Sektor hatte im Jahr 2004 einen Anteil von 1,9 % am österreichischen BIP.

### **Land- und Forstwirtschaft**

Durch die extreme geographische Lage hat Österreich eine sehr kleinstrukturierte Landwirtschaft, was rentables Arbeiten abseits des Flachlandes (Eferdinger Becken, Wiener Becken, Marchfeld..) sehr erschwert, und einen großen Teil der Betriebe von Förderungen abhängig macht. Viele Betriebe setzen daher auf Qualität statt Quantität, um so einen besseren Preis für ihre Produkte erzielen zu können. Die biologische Landwirtschaft hat in Österreich einen Gesamtanteil von knapp 10 % (2004), was die höchste Dichte von Biobetrieben in der EU bedeutet. Im Feldanbau ist das landwirtschaftlich wichtigste Gebiet das Marchfeld in der Nähe von Wien.

Wein ist ein wichtiges landwirtschaftliches Exportprodukt Österreichs. Der Hauptabnehmer des Weines ist neben der Schweiz und USA mit zwei Dritteln Deutschland. Im Jahr 1985 wurde der Weinbau durch den Weinskandal stark in

Mitleidenschaft gezogen. In der Zwischenzeit haben die Weinbauern jedoch ihre Qualitätsweine so verbessert, dass wesentlich mehr Wein exportiert werden kann als vor dem Skandal.

Auch geringe Flächen Tabak wurden vor allem in der Steiermark seit über 300 Jahren angebaut. Durch die Kürzung der Produktionsquoten der EU wurden die Einkommen aber so reduziert, dass 2005 auch die letzten rund 40 Bauern den Tabakanbau aufgeben mussten.

Durch den großen Waldbestand ist auch die Forstwirtschaft und holzverarbeitende Industrie (Papier- und Kartonfabriken, Sägewerke...) ein bedeutender Faktor in der Landwirtschaft. Österreich ist nach Kanada, Russland, Schweden und Finnland und vor dem sechstplatzierten Deutschland der fünftgrößte Holzexporteur der Welt. Von den jährlichen 7,2 Millionen Festmetern (per 2004) gelangt ein großer Teil in den südeuropäischen Raum. Da derzeit jährlich mehr Holz nachwächst als geschlägert wird besitzt dieser Zweig auch noch Wachstumspotenzial.

Bei der Herstellung von Spanplatten verfügen österreichische Unternehmen in Europa über einen Marktanteil von rund einem Drittel. Zwar werden in Österreich nur Spanplatten im Wert von 882 Millionen Euro (2005) hergestellt, doch besitzen österreichische Hersteller über eine Vielzahl von Lieferanten und Fabriken in den mittel- und osteuropäischen Ländern. So entfallen vom europäischen Umsatzvolumen mit Spanplatten, das rund 13 Milliarden Euro beträgt, 2,5 Milliarden auf die Salzburger Unternehmensgruppe Kaindl und 1,7 Milliarden auf den Tiroler Hersteller Egger. Von der österreichischen Produktion werden rund 80 Prozent exportiert, hauptsächlich nach Deutschland und Italien.

## **Bergbau**

Österreich hat eine große Anzahl an verschiedenen Rohstoffen, die aber auf Grund der Gesteinsformationen nicht sehr ertragreich sind. Dominierend im Bergbausektor des Landes ist daher die Sand- und Kiesgewinnung mit rund 60 Mio. Tonnen (t) Jahresförderung und die Steinbruchindustrie mit rund 30 Mio. t Jahresförderung. 900 Betriebsstätten fördern mineralische Rohstoffe, davon nur noch 4 % in Grubenbauweise. Unter montanbehördlicher Aufsicht stehen seit dem 1999 in Kraft getretenen Mineralstoffgesetz nur noch 210 davon. Rund 5.000 Arbeitnehmer sind im Bergbausektor beschäftigt. Der Anteil des Bergbaus am BIP betrug 2004 0,5 % oder 1,4 Mrd. Euro, was eine Steigerung von 15 % im Vergleich zu 2003 bedeutet. Dies ist zum Großteil auf den Anstieg der Weltmarktpreise bei vielen Rohstoffen zurückzuführen.

### **Bergbauzweige:**

- Metalle und Halbmetalle:

Für Eisen ist die einzige Abbaustätte der Erzberg in der Steiermark. Das Erz weist aber im Gegensatz zu großen Lagerstätten mit 60 % nur 25 % Eisengehalt auf..

- Nichtmetallische Minerale:

Minerale, die heute von sehr großer Bedeutung sind, sind Salz und Gips. Vom

Salz wird nur ein geringer Teil als Speisesalz verwendet, die weitaus größere Menge wird in der Industrie benötigt. Der gewonnene Gips wird in der Bauwirtschaft, wie Gipskartonplatten oder ähnlichem verwendet.

- Kohle:

Österreichische Kohle wird bis auf ein paar wenige, geringfügige Ausnahmen in den 1970ern, nicht exportiert. Die Kohle wird zu 83,3 % (2003) zum Energie- und Industrieverbrauch, und zu 15,7 % zum Heizen in privaten Haushalten in Österreich verwendet.

### **Sekundärer Sektor – Industrie**

Der sekundäre Sektor beschreibt den Wirtschaftsbereich der Rohstoffverarbeitung und der Sachgüterproduktion. Dazu gezählt wird auch der Energie- und Wasserversorgungssektor, sowie das Bauwesen. Der Anteil des sekundären Sektors am österreichischen BIP betrug im Jahr 2004 31,1 %.

### **Industrieunternehmen**

Österreich verfügt über eine sehr moderne und dynamische Industrie. Österreich hat nunmehr (2005) die niedrigsten Unternehmenssteuern der EU und tritt somit in offene Konkurrenz zur Slowakei.

Bekannte österreichische Unternehmen:

- Alpla (Marktführender als Flaschenabfüller)
- Blum (Marktführender Möbelbeschlägehersteller)
- Doppelmayr (Seilbahnenhersteller)
- OMV AG, Mineralölverarbeiter und Tankstellenbetreiber
- Plansee Group (Technologieunternehmen v. a. in der Raumfahrt)
- Swarovski (Glasprodukte- und Kunstdiamantenerzeuger)
- Red Bull GmbH (Erzeuger von Energy-Drinks)
- Wienerberger (weltweit bedeutender Ziegelhersteller)
- Wolford (renommiertes Textilunternehmen)
- AT&S
- Internorm (größter europäischer Fensterhersteller)
- Böhler-Uddeholm (Stahlverarbeitungsunternehmen, war verstaatlicht)
- Voestalpine (Stahlverarbeitungsunternehmen, war verstaatlicht)
- VA Tech (Stahlverarbeiter, wurde 2005 durch Siemens übernommen)
- Rosenbauer (Feuerwehrausstatter)
- Fritz Egger GmbH & Co (Holzverarbeitung)
- RHI
- AVL List
- Klausner-Gruppe (Holzverarbeitung Schnittholz Pellets)
- Umdasch mit Doka-Gruppe führender Schalungshersteller
- Schoeller-Bleckmann Stahlwerke, führender Ölfeldausrüster

In letzter Zeit wurden einige Industriebetriebe von ausländischen Investoren aufgekauft. Darunter fallen z. B. der Hersteller Steyr Daimler Puch und die Jenbacher Werke (GE Jenbacher).

Das größte österreichische Industrieunternehmen ist die österreichische Niederlassung des deutschen Siemens-Konzerns.

Bruno Kreisky wollte während seiner Regierungszeit in den 1970er Jahren als Bundeskanzler in Österreich eine eigene Autoindustrie aufbauen, dafür wurde er aber meist nur belächelt. Er wollte damit das große Handelsbilanzdefizit auf diesem Sektor möglichst ausgleichen. Einziger Erfolg war das General Motors-Motorenwerk in Wien-Aspern. Hat sich zwar kein Markenhersteller von PKW in Österreich direkt niedergelassen, hat sich in der Zeit danach zuerst in Graz ein Autocluster Steiermark gebildet, der sich durch die Firma AVL List im Motorenbau und durch Steyr-Daimler-Puch im Allradbereich international einen Namen machte. Heute gleicht sich der Autozulieferbereich nicht nur in Graz sondern auch in anderen Regionen Österreichs, wie Magna International aber auch vielen anderen Unternehmen, wie BMW Steyr den KFZ-Import bei weitem aus und erreicht sogar Überschüsse. Ende 2008 sind im Automotiven Bereich 170.000 Beschäftigte zu verzeichnen.

### **Dienstleistungen**

Der tertiäre Sektor, auch Dienstleistungssektor genannt, beinhaltet neben Handels- und Dienstleistungsunternehmen auch die öffentliche Verwaltung. Der tertiäre Sektor hatte 2004 einen Anteil von 67,1 % am österreichischen BIP.

Die Dienstleistungen machen in Österreich den größten Anteil der Wirtschaftsleistungen aus. Es dominieren vor allem der Tourismus, der Handel und das Bankwesen.

Viele österreichische Unternehmen befinden sich im ausländischen Besitz. Bekannteste Beispiele sind die Lebensmittelkette Billa, die an den Rewe-Konzern ging, oder die Bank Austria Creditanstalt, die an die Bayerische Hypovereinsbank verkauft wurde. Die Hypo Vereinsbank verkaufte die Bank Austria an den Italienischen Bankenkonzern Unicredit.

Das größte österreichische Privatunternehmen, das Transport- und Logistikdienstleistungen anbietet, ist die Gebrüder Weiss GmbH.

### **Bankwesen**

Österreich besitzt eines der dichtesten Bankennetze Europas, obwohl seit 1992 die Anzahl der Bankstellen und der tätigen Kreditinstitute im Sinken begriffen ist. War der Zweck der ersten Banken Österreich am Anfang des 18. Jahrhundert noch die Finanzierung der Bedürfnisse der damals absolutistischen Machthaber, wandelte sich dies vor allem im Zuge der industriellen Revolution, wo sich das Bankwesen in Österreich zu ihrer heutigen Bedeutung wandelte. Geschwächt, wie die gesamte Wirtschaft des Landes, durch die beiden Weltkriege, erstarkte das bis Anfang der 1990er zu einem Großteil verstaatlichte Bankwesen einerseits durch Privatisierungen

und Übernahmen, und andererseits durch den Fall des Eisernen Vorhangs, was den mittlerweile finanziell erstarkten Banken eine einmalige Expansionsgelegenheit bot, die diese im Gegensatz zu den meisten internationalen Konkurrenten auch bereits sehr rasch zu nützen wusste.

### **Arbeitsmarkt**

#### **Beschäftigte**

Nach Zahlen der Statistik Austria waren per Stichtag 15. Mai 2001 in ganz Österreich 3.420.788 Personen (davon 3.111.743 unselbstständig) in 396.288 Arbeitsstätten (öffentlicher Dienst, Privatunternehmen, NPOs) beschäftigt. Im Vergleich zur Erhebung von 1991 stieg die Anzahl der Arbeitsstätten um 26 % (1991: 314.401), die Anzahl der Beschäftigten um 16,6 % (1991: 2.933.438).

In den letzten Jahren vollzieht sich mit dem Trend von Vollzeit- zu Teilzeitarbeitsplätzen ein drastischer Wandel der Beschäftigungsform. Nach Berechnungen des WIFO sind zwischen 2000 und 2005 rund 85.000 Vollzeitarbeitsplätze verloren gegangen, die Teilzeitbeschäftigung hat zugleich um 140.000 zugenommen.

#### **Anzahl der Unternehmen nach Beschäftigtenanzahl**

Die allermeisten Unternehmen (283.018) in Österreich sind Kleinunternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern. 5-19 Mitarbeiter beschäftigen 85.883 Unternehmen. 23.328 Betriebe verfügen über 20-99 Arbeitskräfte. Nur noch 2.429 Betriebe verfügen über einen Personalstand der zwischen 100 und 199 liegt. Großunternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern existierten 1610 im Jahr 1995 als EU-weit unerreicht ist, und 5 bis 5,5 % im Jahr 2005.

Durch die bereits vorhandenen guten Kontakte haben viele international tätige ausländische Unternehmen die Leitung ihrer Aktivitäten in den mittel- und osteuropäischen Ländern an ihre österreichische Tochter übergeben. So zum Beispiel der deutsche Reinigungsmittelkonzern Henkel, der deutsche Kosmetikkonzern Beiersdorf, der deutsche Handelskonzern Rewe mit seiner Österreich-Tochter Rewe International, die italienische Großbank Unicredit die ihre Osteuropa-Aktivitäten von Wien aus durch die Bank Austria Creditanstalt abwickeln wird, der niederländische Getränkekonzern Heineken mit der Österreich-Tochter Brau Union und auch der französische Baukonzern Lafarge. Auch die Assicurazioni Generali hat 2006 bekannt gegeben ihre Tochtergesellschaften in Osteuropa künftig von Wien aus zu steuern. Aber auch viele kleinere KMU haben ihre Verkaufsniederlassungen, die für Zentral- und Osteuropa zuständig sind, nach Österreich verlegt, um von hier aus den Markt zu bearbeiten.

## **Interessensvertretungen**

Für die Interessen der Unternehmen setzt sich die *Wirtschaftskammer Österreich* (WKO), sowie die *Industriellenvereinigung* ein. Arbeitnehmerinteressen werden durch die *Arbeiterkammer*, welche auch für den Konsumentenschutz zuständig ist, sowie den *Österreichischen Gewerkschaftsbund* vertreten. Die zwar in den letzten Jahren in Bezug auf Unternehmen geschrumpfte Landwirtschaft wird durch die *Landwirtschaftskammer* vertreten.

## **Wirtschafts Luxemburg**

Luxemburg Das durchschnittliche Einkommen ist zweieinhalbfach so hoch wie das des durchschnittlichen Europäers. Das durchschnittliche Vermögen eines Haushalts in Luxemburg beträgt 570.000 Euro, ausländische Ansässige sind tendenziell deutlich wohlhabender. Der Kaufkraftstandard eines Luxemburgers liegt bei 253 Prozent des EU-Durchschnitts (Deutschland: 116 Prozent). Das luxemburgische Bruttoinlandsprodukt pro Kopf ist, abgesehen von Liechtenstein und Monaco, das höchste weltweit. Der Gesamtwert aller Waren und Dienstleistungen, die innerhalb des Jahres 2009 in der Luxemburgischen Volkswirtschaft hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen, beträgt 104.512 US-Dollar pro Kopf. Damit liegt Luxemburg in diesem Ranking deutlich vor Norwegen (79.085 US-Dollar), Katar (68.872 US-Dollar) und der Schweiz (67.560 US-Dollar). Das Bruttoinlandsprodukt der Stadt Luxemburg beträgt 213 Prozent des EU-Durchschnitts. Nur Greater London (315 Prozent) und die Region Brüssel-Hauptstadt (234 Prozent) weisen noch höhere Werte auf.

Die meisten Statistiken bezüglich Luxemburg sind jedoch um den Faktor 2 respektive  $\frac{1}{2}$  verfälscht. Denn in Luxemburg sind circa die Hälfte aller Beschäftigten Grenzgänger, also Nicht-Einwohner, die zusammen mit den Einwohnern das Bruttosozialprodukt in Luxemburg erwirtschaften und die gleichen Steuern und Sozialabgaben wie die Einwohner zahlen. Folglich ergeben sich in solchen Fällen entsprechend verfälschte Resultate, z. B. beim Bruttosozialprodukt pro Kopf oder der Kaufkraft pro Kopf etc., bei denen nur die eine Hälfte, nämlich die Einwohner, berücksichtigt wird, aber nicht die andere Hälfte, nämlich die Grenzgänger.

Eurostat meldete zum 15. Dezember 2009:

„Im Jahr 2008 betrug das BIP pro Kopf in Luxemburg, ausgedrückt in Kaufkraftstandards (KKS), mehr als zweieinhalb Mal so viel wie der Durchschnitt der EU27, während Irland und die Niederlande um ungefähr ein Drittel darüber lagen. Österreich, Dänemark, Schweden, Finnland, Deutschland, das Vereinigte Königreich und Belgien lagen zwischen 15 % und 25 % über dem EU27-Durchschnitt.“

Im Jahr 2009 wohnten von den 335.700 im Lande Beschäftigten nur 188.300 im Lande selbst, die restlichen 147.400 als Grenzgänger außerhalb des Landes. Noch aus einem anderen Grunde ist diese Verhältniszahl nur bedingt brauchbar, um eine



Aussage über den tatsächlichen Lebensstandard der luxemburgischen Bevölkerung zu machen.

### **Dienstleistungen**

Luxemburg hat aufgrund seiner günstigen steuerlichen Rahmenbedingungen und der geographischen Nähe zu Deutschland, Frankreich und den übrigen Benelux-Staaten eine hohe Attraktivität für internationale Unternehmen im tertiären Sektor, insbesondere für Banken und Versicherungen. Der Sektor „Finanzdienstleistungen“ trug 2008 an die 24,9 % (1995: 22,1 %, 2000: 25 %) zur nationalen Bruttowertschöpfung bei; der Sektor „Immobilien, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen“ 20,6 % ((1995: 17,2 %; 2000: 18,7 %).

Die meisten der in Luxemburg niedergelassenen großen Unternehmen bieten ihre Dienstleistungen nicht oder nur in geringem Umfang in Luxemburg an, sondern sind stattdessen vor allem über den frei möglichen Dienstleistungsverkehr in anderen Staaten der Europäischen Union tätig.

Als Sitz mehrerer Behörden der Europäischen Union ist das Land auch als internationales Verwaltungszentrum von Bedeutung.

### **Finanzplatz Luxemburg**

Schwerpunkt der Luxemburger Volkswirtschaft ist der Finanzsektor. Die Entstehung des Finanzplatzes Luxemburg wurde in erster Linie durch vorteilhafte gesetzliche Rahmenbedingungen, eine internationale Ausrichtung und attraktive Steuersätze begünstigt („Nischenstrategie“). Bereits 1970 war das Gewicht des Finanzsektors in der luxemburgischen Wirtschaft leicht höher als anderswo, doch in der Folgezeit wurde der Finanzsektor zum wichtigsten Motor der luxemburgischen Volkswirtschaft sowie der Großregion.

### **Informations- und Kommunikationstechnik, Medien**

2001 wurde von der Regierung der Aktionsplan *eLuxembourg* verabschiedet, um Luxemburg den Weg in die Informationsgesellschaft zu ebnet. Im Rahmen der seit Mitte der 1970er Jahre betriebenen Diversifikationspolitik hat sich Luxemburg erfolgreich um die Ansiedlung von High-Tech-Unternehmen bemüht. Der US-amerikanische Satellitenbetreiber Intelsat hat im Dezember 2009 seinen Unternehmenssitz nach Luxemburg verlegt.

Neben mehreren Einzelunternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche haben Multinationale in Luxemburg ihre Niederlassungen angesiedelt.

Im März 2009 wurde *LU-CIX* zur Entwicklung einer Plattform für den elektronischen Handel geschaffen.

Als erster Staat der Europäischen Union hat Luxemburg die Richtlinie zur elektronischen Unterschrift umgesetzt.

## **Schwerindustrie und verarbeitende Industrie [Bearbeiten]**

### **Stahlwerk in Differdingen**

Die noch bis in die 1970er Jahre dominierende Schwerindustrie, die seit Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem auch mit deutschem Kapital gegründet worden war, war der Grundstein zu Luxemburgs Wohlstand und stützte sich auf die reichen Erzvorkommen im Südwesten des Landes. Seit der großen Strukturkrise in den 1970er Jahren macht sie nur noch etwa 30 Prozent der Industrieproduktion aus und hat kontinuierlich an Bedeutung verloren. Eisen- und Stahlindustrie erarbeiten nur mehr 2,7 Prozent der Bruttowertschöpfung.

Hauptarbeitgeber war der Stahlkonzern Arbed. Arbed hatte im Januar 2002 eine Fusion zum seinerzeit zweitgrößten Stahlkonzern der Welt Arcelor vollzogen, welcher 2006 mit Mittal Steel zu dem weltweit größten Stahlhersteller ArcelorMittal fusionierte.

Hinzugekommen sind mittlerweile seit Mitte der 70er Jahre andere Industrien wie Chemie, insbesondere Autoreifen (Goodyear) und andere Kautschukerzeugnisse, sowie Kunststoffe und Kunstfasern, Maschinen- und Fahrzeugbau, keramische Industrie, Glas, Textilerzeugung und Lebensmittelproduktion. Ihr Anteil an der Bruttowertschöpfung beläuft sich auf 6,6 Prozent. Hauptstandort der verarbeitenden Industrie ist immer noch das frühere Schwerindustrieviertel im Südwesten des Landes mit dem Zentrum bei Esch/Alzette („Minette“).

### **Baugewerbe**

Mit 6,3 % (im Jahre 2008 Anteil an der Bruttowertschöpfung ist das Baugewerbe als Wirtschaftszweig von nachgeordneter Bedeutung. Es profitiert zum einen von der Ansiedlung neuer Industrien, Banken und Versicherungen und der Nachfrage nach Büro- und Wohnraum. Zum anderen sind für die Branche die staatlichen Investitionen in das Straßen- und Autobahnnetz sowie die weiteren zur Verbesserung der Infrastruktur des Landes von grundlegender Bedeutung.

### **Landwirtschaft**

Die Bedeutung der Landwirtschaft (Anteil an der Bruttowertschöpfung: 0,5 Prozent) ist rückläufig, die Zahl der auf dem Lande lebenden Bevölkerung nimmt wie die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe kontinuierlich ab (1980: 5173; 1990: 3803; 2003 2450). Dafür steigt die durchschnittliche Betriebsgröße (1980: 29,63; 1990: 38,37; 2002: 57,18 ha). Dennoch dominiert der Familienbetrieb. In den Bauernhöfen und auf den Weingütern arbeiten 4489 Menschen (Eurostat 2009); gegenüber 2000 ist dies ein Rückgang um 20 Prozent.

Von der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche von 128.157 ha (2003) werden 43,8 Prozent für Acker- und Gartenbau, 50,7 Prozent als Weideland benutzt. Das landwirtschaftliche Einkommen wird überwiegend aus Milcherzeugung und Rinderzucht erzielt. Für den Weinbau werden gerade 1,0 Prozent der landwirtschaftlichen Fläche genutzt.

## **Energie**

Der weitaus größte Teil des Energiebedarfs wird durch Importe gedeckt. In den letzten Jahren wurde sowohl von gewerblicher Seite als auch von Privathaushalten viel in alternative Energien investiert, so ist Luxemburg z. B. der europäische Rekordhalter in installierter Photovoltaikleistung pro Kopf der Bevölkerung, Wind- und Biogasanlagen sind auf dem Vormarsch.

## **Außenhandel**

Die wichtigsten Ausfuhr Güter sind Metalle und Metallerzeugnisse, Maschinen und Geräte, Kunststoff- und Gummierzeugnisse, Transportmaterial, Erzeugnisse aus Stein, Glas, Keramik, chemische Erzeugnisse.

Wichtigste Einfuhr Güter sind Maschinen und Apparate, Erzeugnisse der Eisen- und Stahlindustrie, Transportmaterial, Mineralstoffe einschl. Mineralölprodukten, chemische Erzeugnisse, Textilerzeugnisse und Bekleidung, Kunststoff- und Gummierzeugnisse.

Die wichtigsten Handelspartner Luxemburgs sind Belgien, Deutschland und Frankreich. In diese Länder gehen rund 60 Prozent der Exporte und fast 80 Prozent der Importe stammen von dort. Die Handelsbilanz ist positiv.

## **Der Arbeitsmarkt in Luxemburg**

Im Vergleich zu seinen Nachbarländern weist der Arbeitsmarkt in Luxemburg starke Besonderheiten auf. Er ist gesellschaftspolitisch orientiert am sogenannten „Luxemburger Modell“ von sozialem Dialog und durch das Arbeitsrecht geregelt. rtschaft und Gesellschaft äußern. In Luxemburg ist seit dem 1. Januar 2009 die arbeits- und sozialrechtliche Unterscheidung zwischen „Arbeitern“ (*ouvriers*) und „Angestellten“ (*employés privés*) aufgehoben; es gibt fortan nur noch „Gehaltsempfänger“ (*salariés*). Für alle Beschäftigungsverhältnisse ist ein Mindestlohn per Gesetz vorgeschrieben. Mit der Indexanpassung der Gehälter vom 1. Juli 2010 beträgt der Mindestlohn für Gehaltsempfänger ab dem Lebensalter von 18 Jahren im Monat 1724,81 EUR.

Wichtige Anmerkung zur Arbeitslosenstatistik des Großherzogtums Luxemburg:

Das Großherzogtum Luxemburg ist der einzige Staat des Europäischen Binnenmarkts aus Europäischer Union, Europäischem Wirtschaftsraum und Schweizerischer Eidgenossenschaft ist, der bei seiner Arbeitslosenquote die Grenzgänger nicht berücksichtigt.

## **Finanzierung im Außenhandel**

Im täglichen Zahlungsverkehr wird normalerweise bar oder per Scheck gezahlt. Wer also morgens seine Brötchen holt, legt sein Geld bar auf die Ladentheke, wer eine größere Anschaffung tätigt, zahlt meistens per Scheck oder Kreditkarte. In der Wirtschaft, um es genau zu sagen, unter Kaufleuten wird das meistens anders gemacht. Dort werden Rechnungen geschrieben; mit dieser Rechnung werden dann Zahlungsziele, also bestimmte Termine vereinbart, bis zu denen gezahlt werden muß.

Sofortige Barzahlung bei Lieferung ist eine Ausnahme. Auf diese Weise gewähren Handel, Industrie und auch Dienstleistungsunternehmen Lieferantenkredite. Die Summe dieser Kredite, die mittlerweile jährlich eine Höhe von mehreren Hundert Milliarden DM erreicht, ist höher als alle kurzfristigen Bankkredite zusammen. Während Bankkredite meistens gut abgesichert sind, ist für die Lieferantenkredite jedoch meist der sogenannte Eigentumsvorbehalt der einzige Schutz. Eigentumsvorbehalt bedeutet, daß der Lieferant bis zur vollständigen Bezahlung Eigentümer der Ware bleibt. Da schon der Aufbau der Geschäftsverbindung viel Geld kostet, und der Verlust bei einer Insolvenz oder Pleite des belieferten Unternehmens um so größer ist, sichern sich die liefernden Unternehmen ab.

### **Unternehmensfinanzierung**

Das PC-Systemhaus hancke & peter GmbH mit Geschäftsstellen in Aachen, Köln und Bendorf bei Koblenz ist seit 1984 im PC-Markt tätig. Insgesamt rund 140 Mitarbeiter bieten perfekten Service zu allem, was mit PCs zu tun hat: Systeme, Peripherie, Software und Zubehör. In den Unternehmensbereichen CAD, DTP, Software, Datenbankprogrammierung, Kommunikations- und kaufmännische Lösungen erarbeiten Fachleute individuelle Problemlösungen und Konzepte. Seit 1995 ist hancke & peter nach EN ISO 2001 zertifiziert. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Erarbeitung von Komplettlösungen für Firmen und Behörden.

Die Dienstleistungen umfassen Beratung, Netzwerk-Design, Gestaltung anwendungsspezifischer Branchenlösungen sowie Support in verschiedenen Stufen. Bei Client/Server-Anwendungen ist eine Entwicklungsmannschaft in vielfältigen Projekten aktiv. Über eine telefonische Hotline bietet hancke & peter seinen Kunden Beratung und technischen Service innerhalb kurzer Zeit. Zusätzlich sichern die Beziehungen zu namhaften Herstellern eine gleichbleibend hohe Qualität des Sortiments. Zahlreiche Autorisierungen, so von Novell, Hewlett Packard, Mensch und Maschine, AutoDesk, Apple, Toshiba, Compaq, Gupta und Microsoft, bestätigen die hohe Qualifikation des Hauses. Seit 1992 ist die Aachener Firmenzentrale in einem umweltfreundlich gestalteten Neubau mit 2000 qm Nutzfläche ansässig. Nur einen Steinwurf davon entfernt ist gerade ein Logistik-Centrum mit rund 3000 qm Nutzfläche entstanden. Außerdem verfügt das Unternehmen über ein eigenes Schulungszentrum mit mehreren ausgestatteten Schulungsräumen.

Mittlerweile gehört die hancke & peter Gruppe in Deutschland zu den Top-Unternehmen im PC-Geschäft. 1995 wurde ein Umsatz von rund 78 Millionen DM erzielt. Nach 60 Millionen DM Umsatz im Vorjahr bedeutet das ein Plus von 30%.

### **Der Weg ins Ausland**

Auch weltweit gesehen und nicht nur auf die Reformländer Mittel- und Osteuropas beschränkt, haben deutsche Unternehmen in den vergangenen 10 Jahren ihre Auslandsaktivitäten massiv verstärkt. Das sieht man nicht nur an den Exporterfolgen, sondern zunehmend auch an den Investitionen und der Zahl der Mitarbeiter im Ausland. Während 1985 nur rund 1,8 Millionen Arbeitnehmer in

deutschen Firmen im Ausland arbeiteten, waren es nur 10 Jahre später bereits 2,6 Millionen.

Der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) hat rund 6.000 Unternehmen gefragt, warum sie im Ausland investieren. Natürlich spielen die niedrigeren Arbeitskosten eine Rolle, aber auch die Nähe zum (Auslands-)Markt, das Wechselkursrisiko, die Höhe der Steuern und Abgaben beeinflussen die Entscheidung für oder gegen Auslandsinvestitionen. Auch eventuell existierende bürokratische Hürden lassen viele Unternehmer über die Grenzen hinweg nach vielleicht günstigeren Standorten Ausschau halten. Vertrieb und Niederlassung dienen in erster Linie der Stärkung des Auslandsabsatzes, wohingegen Kundendienst und Service im Ausland vor allem garantieren sollen, daß die Auslandskunden auch nach dem Kauf deutscher Waren einen Ansprech- und Kontaktpartner haben.

### **Was machen Kreditinstitute?**

Die Geschäfte mit privaten Kunden lassen sich in fünf große Gruppen einteilen. Die erste Gruppe bildet das sogenannte Einlagengeschäft, worunter alle Gelder von Kunden fallen, wie Spareinlagen sowie Spar(kassen)briefe, Sichteinlagen auf Lohn- und Gehaltskonten (Girokonten) und Einlagen, die für eine fest vereinbarte Zeit angelegt werden (Termineinlagen).

Die zweite Gruppe umfaßt das Kreditgeschäft. Hierzu gehören die kurzfristige Überziehung des Girokontos (Dispositionskredite), die Ratenkredite, Hypothekendarlehen und andere Darlehen.

An dritter Stelle ist die Durchführung des Zahlungsverkehrs, das Girogeschäft, zu nennen. Hierunter fallen die Lohn- und Gehaltskonten (Girokonten) und ihre Nutzung, d. h. die Bearbeitung von Überweisungen, Schecks, Daueraufträgen, Lastschriften. Der Umfang dieses Geschäfts erreicht allein bei den Sparkassen pro Jahr eine Größenordnung von mehreren Billionen DM.

Das Wertpapiergeschäft, der An- und Verkauf von Wertpapieren (Effekten) für Kunden, die Ausgabe (Emission) von neuen Wertpapieren sowie die Vermögensberatung und -verwaltung stellt den vierten Geschäftszweig dar.

Die Anderen Dienstleistungsgeschäfte lassen sich zur fünften Gruppe zusammenfassen. Auslandsgeschäfte wie der Verkauf von ausländischer Währung (Sorten) und von Reiseschecks, das Angebot an Münzen, Medaillen und Edelmetallen, die Beratung und Vermittlung bei Bausparverträgen, Versicherungen, Immobilien und Leasing gehören dazu.

In zahlreichen Ländern, wie in den USA oder in England, sind die Kreditinstitute auf einzelne Geschäftsbereiche beschränkt. Die deutschen Kreditinstitute, mit Ausnahme verschiedener Spezialbanken und der Deutschen Bundesbank, bieten demgegenüber eine recht umfangreiche Produktpalette an. Man spricht deshalb auch vom Uni-versalbankensystem.

## Wenn's um Geld geht

Während im Handel Waren angeboten werden, dreht sich das Geschäft der Kreditinstitute um Geld: um Geld in verschiedensten Formen. Geld wird aufgenommen, ausgeliehen, weitergeleitet, gewechselt, in Vermögenswerten angelegt. Ein Gegensatz zu den Handelsgeschäften besteht auch darin, daß die Dienstleistungen der Sparkassen und Banken meist nur eine mittelbare Erfüllung der Kundenwünsche darstellen. Ein Kredit ist kein Selbstzweck, sondern in der Regel ein Mittel zur Verwirklichung von Konsumwünschen (Fernseher, Reise, Auto usw.) oder von Bauvorhaben sowie zur Realisierung von betrieblichen Plänen, z. B. von Investitionen. Auch mit dem Geld auf dem Sparkonto verbinden viele Sparer spätere Kaufabsichten, wofür der Begriff Zwecksparen gebräuchlich ist. Oder das Spargeld dient als Reserve für Notfälle, als zusätzliches Einkommen für später, als Existenz- und Alterssicherung, zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung. Die Produkte der Kreditinstitute werden also deshalb genutzt, weil man damit konkrete Absichten, Wünsche oder Ziele verwirklichen kann. Viele von den Kreditinstituten angebotenen Produkte erfordern eine intensive Beratung der Kunden. Denn je nach den persönlichen Verhältnissen kann das eine oder andere Produkt günstiger sein. Auch können steuerliche Überlegungen eine Rolle spielen, oder es bestehen Möglichkeiten staatlicher Förderung. Viele wissen vielleicht gar nicht, daß auch sie zum Kreis der Anspruchsberechtigten gehören. Für alle diese Auskünfte steht dem Kunden bei den Kreditinstituten ein großer Stab an Mitarbeitern zur Verfügung – Mitarbeiter in der Kundenberatung und Spezialisten für besonders komplizierte Geschäfte.

Gerade der junge Verbraucher sollte dieses Angebot nutzen, das grundsätzlich kostenlos ist und auch zu nichts verpflichtet.

Die „üblichen“ Geschäfte mit Privatpersonen, wie z. B. das Ratenkreditgeschäft oder das Konten-sparen, sind in den einzelnen Kreditinstituten weitgehend genormt – dies aufgrund der großen Anzahl an ziemlich gleichartigen Geschäftsvorfällen, die nur durch einheitliche Regelungen schnell abgeschlossen werden können.

Auch bei Fällen, die außerhalb des normalen Rahmens liegen, sollte man mit dem Kreditinstitut sprechen. Meist wird ein Entgegenkommen möglich sein.

## Warum die Zinsen für Kredite höher sind als die fürs Sparen

Der Preis, den der Sparer für sein Spargeld erhält und den der Kreditnehmer für den Kredit zahlen muß, ist der Zins. Er wird in einem Prozentsatz ausgedrückt (=Zinssatz). Man unterscheidet zwischen Sparzinsen (Haben-Zinsen) und Kreditzinsen (Soll-Zinsen). Die verschiedenen Sparformen und Kreditformen haben jeweils unterschiedlich hohe Zinssätze. Beim Sparen gilt allgemein, daß der Zinssatz mit der Dauer der Festlegung steigt, d. h. je länger man das Geld festlegt, um so höher ist der Zinssatz. Bei Krediten ist es in der Regel umgekehrt: je länger die Laufzeit, desto geringer ist der Zinssatz. Die vom Kreditnehmer aufzubringende

Gesamtzinsleistung (in DM) steigt natürlich mit der Dauer der Laufzeit an. Beim Vergleich zwischen Sparzinsen und Kreditzinsen eines Kreditinstituts zeigt sich, daß die Zinssätze für Kredite stets höher sind als die für Spargelder. Die Differenz (Zinsspanne) – sie lag in den vergangenen Jahren im Durchschnitt der Sparkassen bei ca. 3% – ist die wesentliche Ertragsquelle der Kreditinstitute. Aus diesen Erträgen werden vor allem die Personalkosten, die Sachkosten und die Steuern gezahlt. Weiter soll auch ein Betriebsgewinn für Investitionen, Zuführungen zum Eigenkapital und zur Verteilung (Ausschüttung) an die Unternehmenseigner übrigbleiben. Die Sparkassen, als öffentlich-rechtliche Institute zur Gemeinnützigkeit verpflichtet, sind auf die Erzielung von angemessenen Betriebsgewinnen angewiesen.

Die meisten Firmen in der Bundesrepublik überweisen heute die Löhne und Gehälter ihrer Mitarbeiter bargeldlos. Für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist die Einschaltung der Kreditinstitute von Vorteil. Der Arbeitnehmer hat damit ein „Haushaltskonto“, über das er seine gesamten Geldgeschäfte erledigen kann, für die Firmen ergeben sich beträchtliche Einsparungen in den Personalabteilungen. Bei der Kontoeröffnung ist eine „Legitimationsprüfung“ vorgeschrieben. Diese erfolgt anhand des Personalausweises. Auch durch das neue Geldwäschegesetz zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität müssen Kreditinstitute die Legitimationsprüfung besonders streng handhaben.

Der Kontoinhaber kann bestimmen, wer (Eltern, Ehegatte) noch über das Konto verfügen soll.

Diese „mitzeichnungsberechtigten“ Personen müssen gleichfalls ihre Unterschriftsprobe abgeben. Wenn z. B. Michael Schmitt einmal krank oder verhindert sein sollte, können seine Eltern die über das Konto laufenden Angelegenheiten regeln.

### **Bargeldlos zahlen ist bequem, aber nicht umsonst**

Zeit, Mühe und häufig auch Fahrtkosten kann man sparen, wenn man Zahlungen bargeldlos durchführt. Monatlich zum Hausbesitzer zu marschieren, um die Miete zu zahlen, oder wegen jeder Rechnung und jedem Betrag alle möglichen Firmen/Stellen aufzusuchen, wäre doch sehr umständlich. Auch hat man durch die vom Kreditinstitut ausgestellten Kontoauszüge stets den Überblick, was man gezahlt hat, wieviel Geld noch vorhanden ist und durch die Belege (Durchschriften für den Auftraggeber) auch den Nachweis, daß und wann man gezahlt hat. Für die Durchführung der Zahlungsgeschäfte berechnen die Kreditinstitute in der Regel Gebühren.

Eine Ausnahme wird jedoch häufig bei Schalem, Studenten und Auszubildenden aus sozialen Erwägungen gemacht. Für diese jüngeren Kunden ist die Kontoführung gebührenfrei.

Die Gebührenberechnung und die Festsetzung der einzelnen Gebührensätze werden dabei sehr unterschiedlich gehandhabt. Die Mehrzahl der Sparkassen und Banken berechnet Gebühren nach der Anzahl (Posten) der Buchungen, wobei auch

einzelne Buchungen, beispielsweise Gutschriften auf das eigene Sparkonto, gänzlich gebührenfrei bleiben. Hinzu kommt zumeist noch eine Kontoführungs-Pauschale. Die Regelung und die Höhe der Gebühren kann man am Preisaushang eines Kreditinstituts erkennen. Sofern es Zweifel gibt, sollte man nachfragen.

Der Umfang des Zahlungsverkehrs ist in den letzten Jahren gewaltig gestiegen. Um diese Zahlungsgeschäfte rasch und sicher erledigen zu können, mußten modernste Buchungsmaschinen und Computer angeschafft und Mitarbeiter entsprechend ausgebildet werden. Dies alles verursacht ständig Kosten in beträchtlicher Höhe, die durch die Buchungsgebühren nur zum Teil gedeckt werden.

So haben Betriebskalkulationen aufgezeigt, daß eine bargeldlose Zahlung Kosten von über 1 DM mit sich bringt. Der Ertrag durch Gebühren liegt dagegen häufig unter 0,50 DM. Es ist deshalb nicht nur für den Kunden wichtig, sondern auch im Interesse des Kreditinstituts, wenn unnötige oder unzweckmäßige Zahlungen vermieden werden. Wie kann man also Buchungsgebühren sparen?

Bei Rechnungen durch Verwendung von Überweisungen statt Bareinzahlungen am Schalter. Denn für den bei Bareinzahlungen verwandten Zahlschem beträgt die Gebühr meist zwischen 3 und 5 DM, da er manuell und dadurch erheblich länger bearbeitet werden muß. Bei Überweisungen wird dagegen die günstigere Postengebühr berechnet.

Bei Kontoauszügen durch Selbstabholen am Schalter, aus dem Brief-Schließfach oder durch Nutzung des Kontoauszugsdruckers. Bei der Selbstbedienung durch den Kunden fallen meist keine Gebühren an, während beim Postversand jeweils die Portogebühr berechnet wird.

### **Wie wichtig die Arbeit für die Menschen**

Die Daten des vom Statistischen Bundesamt herausgegebenen „Datenreport 1999“ weisen darauf hin, dass sich viele Menschen nach wie vor über den Beruf definieren: In Westdeutschland war 1998 die Hälfte der Bürger der Meinung, Arbeit sei für das Wohlbefinden sehr wichtig (1980: 31 Prozent); der hohe Prozentsatz bei der jüngsten Befragung resultiert dabei sicher aus der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit – wer einen Job hat, ist froh. Nicht zuletzt deshalb lag in den neuen Bundesländern der entsprechende Anteil bei 70 Prozent. Dass die Bundesbürger in einer Freizeitgesellschaft leben, ist angesichts von 6 Wochen Urlaub, Reisefieber und Fitness-Welle wohl unbestreitbar. Die wenigsten möchten dafür jedoch ihren Beruf opfern: Die Freizeit ist wichtiger als der Beruf, sagten 1998 nur 32 Prozent der Westdeutschen. Kein Wunder: Die Mehrheit der Deutschen ist mit ihrer Arbeit zufrieden.

Das bedeutet: Unter den Bedingungen des technischen Fortschritts sowie der vielfältig diskutierten betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen hat die Arbeitszufriedenheit nicht gelitten, wenngleich nicht alles „paletti“ ist.

Am unzufriedensten sind die Beschäftigten mit den Aufstiegs- und



Weiterbildungsmöglichkeiten, dem Arbeitsdruck und den Belastungen. Am zufriedensten sind sie mit dem Inhalt und der Art der Arbeit, dem Betriebsklima und auch den räumlichen Verhältnissen sowie den Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten zu nutzen – so die IAB/BIBB-Studie.

<b>Arbeitsbedingungen: Dem Druck gewachsen</b>					
So viel Prozent der Erwerbstätigen ...					
	praktisch immer	häufig	immer mal wieder	selten	praktisch nie
stehen unter starkem Termin- und Leistungsdruck	19	31	26	14	10
fühlen sich bei der Arbeit gestört, unterbrochen	8	26	29	22	16
müssen verschiedene Arbeiten gleichzeitig tun	16	27	21	15	22
müssen angestrengt hinsehen	14	20	18	17	30
müssen neue Aufgaben erledigen	8	26	31	20	15
sind qualifikatorisch überfordert	1	5	17	28	48
arbeiten bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit	1	5	17	28	48

Stand: 1998/99; Quelle: BIBB/IAB

Institut der deutschen Wirtschaft

### „Hierarchische Führung geht nicht mehr“

*impulse:* Herr Mohn, in den Augen vieler Praktiker im Mittelstand ist Unternehmenskultur allenfalls ein Thema für die großen Konzerne, die keine anderen Sorgen haben.

*Mohn:* O ja, ich kenne diese Mißverständnisse. Richtig daran ist nur, daß ein großes Unternehmen bald nicht mehr groß ist, wenn es mit seiner Unternehmenskultur die Änderungen der gesellschaftlichen Prämissen nicht beachtet. Zu diesen Änderungen gehört eine grundlegende Feststellung: Wir haben heute sehr viel schwierigere Führungsverhältnisse. Führung ist ganz, ganz schwer geworden, denn hierarchische Führung geht überhaupt nicht mehr – weder in der Wirtschaft noch in Politik und Verwaltung.

*impulse:* Und was muß an die Stelle des alten Prinzips von Befehl und Gehorsam treten?

*Mohn:* Wir müssen natürlich von den veränderten gesellschaftlichen Prämissen ausgehen. Es gibt keine Untertanen mehr, sondern demokratische Bürger, die an das Leben den Anspruch der Selbstverwirklichung stellen. Mitarbeiter müssen überzeugt sein von dem, was sie tun. Was wir heute brauchen, um Leistung zu bringen, ist Identifikation. Können sich alle Beteiligten im Unternehmen mit ihrem

Unternehmen, mit der Zielsetzung, mit der Firmenphilosophie und mit den Aufgaben identifizieren? Wenn nicht, muß die Unternehmenskultur geändert werden. Dazu gehört das Verständnis von Führung: Wenn hierarchisch nicht mehr geführt werden kann, kommt man schnell auf das Prinzip der Delegation von Verantwortung.

*impulse:* Das scheint leichter gesagt als getan. In der Praxis stößt das offenbar überall auf Widerstand.

*Mohn:* Sicher, das will erst einmal gelernt sein. Wie kann man Verantwortung an Leute delegieren, die immer nur nach Vorschriften geführt haben. Und auf den unteren Ebenen hat niemand gelernt, selbständig zu entscheiden, zu verbessern, vorwärts zu schreiten. Gefragt war immer nur die Erfüllung einer vorgegebenen Aufgabe. Das aber ist unzureichend in einer Zeit, in der sich die Bedingungen so schnell ändern.

*impulse:* Mehr Kreativität und mehr Innovation in der Firma, wie kommt man dahin?

*Mohn:* Nicht dadurch, daß man die Forschungs- und Entwicklungsabteilung größer macht. Kreativität muß in den unteren Ebenen des Unternehmens geweckt werden, dort wo die Menschen den Kontakt zu Aufgabenstellung und zum Markt haben. Kreativität entsteht dadurch, daß man Abteilungsleiter zu Unternehmern macht: Sie müssen in die Lage versetzt werden, wirklich Führung, Kreativität, Fortschritt zu nennen, und sie müssen Fehler machen dürfen. Das lernt ein Mitarbeiter einer hierarchischen Organisation überhaupt nicht.

*impulse:* Herr Mohn, wir danken Ihnen für das Gespräch.

## Unternehmenskultur

### Die wichtigsten Bausteine

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Weiterbildung der Mitarbeiter
- 3 Führungsgrundsätze
- 4 Offene Kommunikation
- 5 Gezielte Personalentwicklung
- 6 Unternehmensgrundsätze
- 7 Organisationsentwicklung
- 8 Gewinn-/Kapitalbeteiligung
- 9 Neue Arbeitsformen
- 10 Zusätzliche Sozialleistungen
- 11 Betriebliche Altersversorgung
- 12 Übertarifliche Bezahlung

## Das Anderssein akzeptieren

### Wie man mit schwierigen Zeitgenossen fertig wird

Wie man auf andere Menschen reagiert, ist von einem selbst und vom Gegenüber abhängig. Deswegen ist es wichtig, das Rollenverhalten zu hinterfragen. Stefan Czypionka nennt es „Das Stück herausfinden, im dem beide spielen“.

1. Warum werden Zeitgenossen überhaupt schwierig?
2. Warum reagiere ich darauf emotional und nicht rational?
3. Welche Strategie kann ich entwickeln, um in wichtigen Situationen professionell zu reagieren, ohne dabei Authentizität und Glaubwürdigkeit zu verlieren?

Ein schwieriger Mensch hat die Fähigkeit entwickelt, kurzfristig auf der Gewinnerseite zu sein. Sein Verhalten hat sich bewährt und deswegen behält er es bei. Wie einem Spieler macht ihm das Schwierigsein einfach Spaß. Doch: Egal ob er gewinnt oder verliert, das Spiel wird ihm schnell langweilig. Darauf sind auch die Strategien für den Umgang mit ihm ausgerichtet: Ein professionell eingeübtes neues Verhaltensmuster muss ihm gegenüber beibehalten werden, bis er das (Kommunikations-) Spiel verlässt. Vielleicht wird er zu Anfang seinen Einsatz verdoppeln, sprich: noch zickiger werden, doch über kurz oder lang wird er „das neue Drehbuch akzeptieren“.

Doch Vorsicht: Nicht jeder, der einen schlechten Tag hat, ist ein schwieriger Zeitgenosse, und nicht alle Schwierigen sind darauf aus, einen fertigzumachen. So sollte sich jeder zunächst einmal selber prüfen, ob er durch Misstrauen und eine ablehnende Haltung das Verhalten des anderen nicht noch verstärkt. Czypionkas Rat: „Geben Sie dem anderen keine Macht über Sie. Denn die liegt allein darin, dass er allein durch seinen Typus bei Ihnen negative Gedanken und Gefühle und damit nicht kontrollierbare Emotionen auslöst.“

Nicht alle Menschen reagieren auf Negativdenker allergisch, nicht alle haben Probleme mit Selbstgerechten: Jeder hat aufgrund seiner Erfahrungen und seines sozialen Hintergrunds für sein persönliches Ekelpaket falsche Reaktionsmuster herausgebildet. Und die will der Trainer Stefan Czypionka deutlich machen und mit flexiblen Kommunikations-Strategien gegensteuern. „Das bedeutet nicht, dass Sie sich verbiegen müssen. Wenn Sie bis dato eher zur Gattung der Grantier gehört haben, dann macht es wenig Sinn, morgen als „König Silberzunge“ durch die Gegend zu laufen. Wenn Sie gerne austeilen, sollten Sie morgen nicht als ‚Harmoniebeutel‘ durch die Firma schweben. Erweitern Sie nur Ihr Reaktions-Reper-toire! „ Denn dann endet die Kommunikation nicht in einer Sackgasse und man hat mehrere Optionen.

Erfolgreiche Teams bilden sich nicht mit dem Ziel, ein erfolgreiches Team zu werden, sondern entstehen in der Absicht, gemeinsam ein herausforderndes und anspruchsvolles Ziel zu erreichen. Das Team ist also nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Natürlich hat der Teamgeist wesentlichen Anteil an herausragenden Ergebnissen, ebenso jedoch sind gemeinsam erarbeitete

Leistungsziele eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Teamgeist. Beides bedingt sich elementar. In diesem Zusammenhang sollte man auch von der Vorstellung Abschied nehmen, die harmonische und konfliktfreie Zusammenarbeit sei untrennbar mit erfolgreicher Teamarbeit verbunden. Im Gegenteil: Übermäßiges Harmoniestreben lahmt ein Team, „reinigende Gewitter“ machen ein Team häufig richtig produktiv. Konflikte erinnern ein Team daran, latent vorhandene egoistische Interessen der einzelnen Mitglieder wahrzunehmen und zu überprüfen, ob diese das gemeinsame Ziel unterstützen oder es blockieren. Es kommt natürlich auf das „wie“ beim Umgang mit Konflikten an. Und hier kommen wir zu einer weiteren Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit.

Erfolgreichen Teams ist ein starkes gegenseitiges Interesse an persönlicher Entwicklung und Erfolg zu eigen. Umgekehrt verstehen es die einzelnen Teammitglieder, ihre persönliche Entwicklung in den Dienst des Teams zu stellen. Die Teammitglieder haben ein intuitives Gefühl dafür, welche Rolle sie innerhalb des Teams am besten ausfüllen können, und sie sind aufgrund ihrer ergänzenden Fähigkeiten flexibel genug, neue Rollenbilder und Rollenkombinationen wahrzunehmen, wenn dies der gemeinsamen Aufgabe dienlich ist. Es besteht bei den Teammitgliedern eine offene Haltung, miteinander und voneinander zu lernen sowie Eigenheiten der anderen – sofern sie nicht die gemeinsame Arbeit schwerwiegend beeinträchtigen – zu respektieren. Im Gegenteil: Man begreift diese Heterogenität der Persönlichkeitsstrukturen als wesentliche Stärke der Gruppe und nicht als Störfaktor.

Astelle eines Profilierungsstrebens auf Kosten anderer Teammitglieder existiert ein hohes Maß an Disziplin und gemeinsamem Verantwortungsgefühl für das angestrebte Ergebnis. Erfolge und Mißerfolge werden nicht anteilig einzelnen Teammitgliedern angerechnet, sondern allen zu 100 Prozent. Man weiß, daß man auf die Arbeit der anderen angewiesen ist, und ist ebenso bereit, unaufgefordert für andere einzuspringen, wenn dies erforderlich wird. Ein wirkliches Team findet immer konstruktive Lösungen, wenn sich Aufgaben verändern, Schwierigkeiten auftreten und gesetzte Ziele zu entgleiten drohen.

Teams sind nicht die Alternative zu hierarchischen Strukturen, sondern dienen – unabhängig von der im Unternehmen vorherrschenden Organisationsform – dem Zweck, Kernprozesse zu gestalten und voranzutreiben. Teams entstehen und entwickeln sich, wenn eine Aufgabe ansteht und die Zeit dafür reif ist. Teams existieren und funktionieren auch in streng hierarchischen Organisationsformen – oft ohne Wissen der Vorgesetzten und auf rein informeller Basis. Diese Teams bilden eine starke eigene Identität, gerade weil sie sich bewußt vom übrigen Unternehmen abgrenzen und gegen dessen Prinzipien verstoßen.

## Drei Teamprinzipien



Die Darstellung aus dem Buch „Teams“ von Katzenbach/Smith zeigt zusammenfassend die entscheidenden Teamgrundregeln auf. Die Spitzen des Dreiecks zeigen die Ergebnisse eines Teams: Leistungsergebnisse, persönliche Entwicklung und gemeinsame Arbeitsprodukte. Elemente der Teamarbeit:

- 1 Die Mischung von Fähigkeiten: fachliche und/oder funktionelle Sachkenntnisse, Problemlösungs- und Entscheidungsfindungs-Fähigkeit sowie kommunikative und soziale Kompetenzen für den Umgang miteinander.
- 2 Wechselseitige Verantwortlichkeit nach dem Motto: „Wer, wenn nicht ich? Wer, wenn nicht wir, das Team?“
- 3 Engagement für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz.

Albert Siepe/Kirstin Röper  
Lenfers Trainer-Förderung, Hildesheim

## Anleitung zur Gehaltsverhandlung und zu einer neuen Aufgabe

Wie Sie es falsch sagen

Was Sie Ihrem Chef damit sagen

Alle anderen in meiner Abteilung bekommen mehr

"Ich fühle mich zurückgesetzt und bekomme nicht, was ich verdiene."

Die Konkurrenz zahlt wesentlich besser für den gleichen Job

"Eigentlich stinkt mir der Laden, ich will weg. Aber bei der Konkurrenz habe ich keine Chance."

Alles wird teurer. Meine letzte Gehaltserhöhung hat nicht einmal mit der Inflation Schritt gehalten

"Ich habe meine Ausgaben nicht im Griff. Wenn ich nicht mehr bekomme, kann ich mir mein Leben nicht mehr leisten."

Meine letzte Gehaltserhöhung liegt schon Jahre zurück

"Ich habe schon viel zu lange gewartet, aber jetzt habe ich mich endlich einmal überwunden, Sie um eine Erhöhung zu bitten."

Ich glaube, ich habe bewiesen, daß ich der Aufgabe gewachsen bin

"Ich schmeiße doch sowieso schon den ganzen Laden. Jetzt will ich's auch endlich offiziell."

Eigentlich bin ich nur so lange geblieben, weil ich warten wollte, bis die Position frei ist

"Ich habe jahrelang Perlen vor die Säue geworfen, jetzt will ich endlich groß rauskommen."

Wie Sie es richtig sagen

"Ich würde gerne über meine zukünftige Entwicklung mit Ihnen reden und Ihre Einschätzung dazu hören. Außerdem möchte ich wissen, wie es mit meiner Gehaltsentwicklung weitergeht, denn da sehe ich im Moment eine große Divergenz. Ich möchte mehr verdienen."

"Ich würde gerne über meine zukünftige Entwicklung mit Ihnen reden und Ihre Einschätzung dazu hören. Außerdem möchte ich wissen, wie es mit meiner Gehaltsentwicklung weitergeht, denn da sehe ich im Moment eine große Divergenz. Ich möchte mehr verdienen."

Was Ihr Chef sagt

Was er damit meint

Wie Sie kontern

Wie soll ich Ihre Forderung der Unternehmensleistung gegenüber vertreten

"Ihre Forderung ist berechtigt. Ich habe kein wirkliches Argument, Sie zurückzuweisen."

"Das Unternehmen hat von meiner Arbeit beim Projekt XY profitiert. Sicher möchte auch die Firmenleitung meine Leistung honorieren."

Ihre Forderung sprengt das Gehaltsgefüge des Unternehmens

"Sie verdienen genug."

"Meine Leistung ist auch überdurchschnittlich."

Die Auftragslage ist so schlecht, daß ich Ihre Forderung nicht erfüllen kann

"Mein schwächster Bluff. Mal sehen, ob ich Sie damit schon abwimmeln kann."

"Ich weiß, daß die augenblickliche Situation nicht rosig ist. Aber ich denke, daß die Firma Mitarbeiter motivieren will, die wirklich etwas leisten."

Ich würde Ihnen den Job ja gerne geben, aber Ihre Qualifikationen reichen dafür nicht aus

"In Ihrer augenblicklichen Position sind Sie bestens aufgehoben. Ich sehe für Sie in nächster Zukunft keine Aufstiegschancen."

"Dann sagen Sie mir, wie die Qualifikation aussehen soll. Ich denke, dem entspreche ich genau."

Die Position ist bereits an Herrn XY vergeben. Herr XY ist länger hier, er muß bevorzugt werden

"Ich traue mich nicht, die Hierarchien zu übergehen. Es gäbe nur Ärger, wenn ich XY ausbooten würde."

"Ich weiß, daß Sie daran interessiert sind, für die Position den Besten zu gewinnen, und das bin ich."

## **Herausforderungen gesucht**

### **Wie denkt die künftige wirtschaftliche Elite, die jetzt die Hochschule verläßt?**

„Noch nie waren die Absolventen so verunsichert wie heute“, analysiert Randolph Vollmer. Sie haben ihr Studium mit großem Optimismus im Vereinigungsboom begonnen und müssen nun trotz Konjunkturbelebung mühevoll um einen Job kämpfen.

Kaum jemand kennt die Stimmung unter den Jungakademikern so gut wie der Chef der Paderborner Unternehmensberatung: Er organisierte zum dritten Mal eine bundesweite Umfrage an 186 Hochschulen, Ergebnis: Die Hoffnungsträger machen sich zwar keine Illusionen, nehmen aber die Herausforderungen konstruktiv an. Nun ist nicht jeder Absolvent gleichzeitig mobil, karrierebewußt oder auf dem Weg in die Selbständigkeit. Aber immerhin knapp ein Fünftel der befragten Ökonomen steht hinter dieser erfolversprechenden Mischung, die nicht nur persönlich motiviert, sondern auch die Gesamtwirtschaft beflügelt.

## **Markentreu, aber preisbewußt**

Bis zu 76 Prozent der Bundesbürger nutzen lokale und regionale Abonnementzeitungen zur Einkaufsvorbereitung. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Regionalpresse, Marketingorganisation der regionalen Abonnementzeitungen in Deutschland. Die von der Frankfurter Media Markt Analysen durchgeführte Untersuchung dokumentiert in dieser Form erstmals das gesamtdeutsche Einkaufsverhalten. Das intensive Nutzen von Anzeigen und Prospektbeilagen kaufinteressierter Verbraucher als Informationsquelle gilt dabei für nahezu alle Produktbereiche. Besonders stark beeinflußt Werbung in den Bereichen Bekleidung/Schuhe, Dinge des täglichen Bedarfs, Baumaterialien/ Heimwerker-/Gartenbedarf, Unterhaltungselektronik, Möbel/Einrichtungsgegenstände, elektrische Haushaltsgeräte sowie Sport- und Freizeitartikel. Herausragender Trend beim Einkaufsverhalten ist, daß Ost- und Westdeutsche ein gestiegenes Preisbewußtsein verbindet. Im Vergleich zu den Vorgänger-Studien von 1990 und 1992 ist der Anteil preisorientierter Käufer bundesweit von 22 auf 34 Prozent gestiegen. Während der qualitäts- und erlebnisorientierte Käufer jeweils rund ein Viertel der Befragten ausmacht, bildet der preisorientierte mit einem Drittel aller Verbraucher nun mehr den größten Anteil. Der Anteil hybrider Käufer ist dagegen von 34 auf 17 Prozent gesunken. Allerdings kann laut Regionalpresse von einer generellen Abnahme der Markentreue in Deutschland nicht die Rede sein. 55 Prozent aller Befragten gaben an, einer Marke, mit der sie zufrieden seien, auch treu zu bleiben. 1990/92 waren es bundesweit 54 Prozent. Unterschiede ergeben sich aber bei den Vergleichsdaten neue und alte Bundesländer. Während die markentreuen Kunden im Westen seit der letzten

Untersuchung um drei Prozentpunkte zulegen, nahmen sie im Osten um neun Prozentpunkte ab.

## Deutsche malen gerne schwarz

Für Ausländer ist der Standort Deutschland bei weitem nicht so schlecht, wie ihn Einheimische sehen. Das zeigt eine Umfrage der Schweizer Manager-Schule IMD.

Deutschland steht in der internationalen Umfrage bei angeblich 2500 „Unternehmensführern“ auf Platz vier in bezug auf die „Konkurrenzfähigkeit der Regierung“ und die „Reformfähigkeit der Gesellschaft“, im fünften Rang in bezug auf die „Anziehungskraft des Landes“. Deutsche Unternehmer versetzten hingegen ihr Land bei den gleichen Fragen weit nach hinten auf die Ränge 17, 37 und 33. Das lasse die Schlußfolgerung zu, daß Deutschland nur von ferne gesehen noch attraktiv sei. Der IMD-Vorbericht zum „World Competitiveness Yearbook 1996“ enthält auch noch die Auswertung einer vierten Frage: „Wie beurteilen Sie die Aggressivität Ihres Landes“ in der weltweiten Konkurrenz? Deutschland und Frankreich sind die einzigen europäischen Länder in den ersten zehn Rängen, Deutschland auf Platz sechs und Frankreich auf Platz zehn. IMD-Leiter Professor Stephane Garelli sieht in diesem Resultat „ein Comeback Frankreichs auf der internationalen Szene“. Sieben der zehn „aggressivsten“ Länder finden sich in Asien. Auf Rang drei stehen die USA.





Seine Frau hat ihm penibel vorgerechnet, wie viele Nächte er im vergangenen Jahr nicht in der heimischen Wohnung in Nürnberg verbrachte, nämlich 180. Fast die Hälfte des Jahres 1995 nächtigte Puma-Vorstandsvorsitzender, Jochen Zeitz in Hotelzimmern irgendwo auf der Welt – in Hongkong, Boston, Tokio, Buenos Aires oder Dubai. Der 32jährige Zeitz muß soviel reisen, weil Pumas Kunden, Produzenten, Vertriebspartner und Lizenznehmer über die ganze Welt verstreut sind.

Globetrotter Zeitz ist damit Trendsetter. Er leitet mit Puma eine Firma der Zukunft – ein virtuelles Unternehmen. Für viele Managementgurus und die Beraterzunft ist dies die Organisationsform der kommenden Jahre. So sieht das Modell aus: Nur noch eine kleine Firmenzentrale mit wenigen Hierarchiestufen managt das Geschäft. Der Vorstand betreibt konsequentes Outsourcing. Nur was das Unternehmen besser und kostengünstiger erstellen kann, macht es selbst. Alles andere wird fremdvergeben. So entsteht ein dichtes Netzwerk von Partnern – gelenkt von der Zentrale und gesteuert mit Hilfe modernster Kommunikationsmittel. Kaum ein deutscher Konzern kommt diesem Ideal des virtuellen Unternehmens so nah wie der Sportartikelhersteller Puma. In der schmucklosen Hauptverwaltung im fränkischen Städtchen Herzogenaurach arbeiten nur noch rund 180 Personen – vom Pförtner bis zum Vorstandschef. Diese kleine Truppe dirigiert und überwacht einen Konzern, der immerhin knapp 1,3 Milliarden Mark Umsatz macht (einschließlich des Lizenzgeschäfts), in 20 Ländern Schuhe und Textilien produzieren läßt und sie in über 80 Ländern verkauft.

Puma konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen. Die Produktion und fast die gesamte Logistik erledigen inzwischen Partnerfirmen für den Sportartikelhersteller. Puma bleibt die Entwicklung von Sportschuhen und das Marketing. Wohin wird das konsequente Outsourcing führen? Wird Puma zu einer reinen Vermarktungsfirma? „Ja, wir sind wohl auf dem Weg zu einem virtuellen Unternehmen“, sagt Zeitz, der aber nicht viel von solchen „Schlagworten“ hält. Zeitz, der aus Zeitgründen keine Managementliteratur liest und aus Überzeugung keine Berater kontaktiert, ist seit knapp drei Jahren wohl intuitiv auf dem richtigen Weg. Dabei halfen ihm bei seinem Amtsantritt am 1. Mai 1993 die widrigen Begleitumstände. Schlimmer konnte es nicht mehr kommen: hohe Verluste, ramponiertes Image, permanente Führungskrisen sowie demotivierte und orientierungslose Mitarbeiter. Zeitz: „Es war schon nach zwölf Uhr.“

Nur ein radikaler Schnitt konnte Puma retten. Zeitz blickt zurück: „Ich konnte damals fast ein völlig neues Unternehmen aufbauen.“ Mit Rückendeckung des schwedischen Großaktionärs Aritmos legte Youngster Zeitz, damals gerade 30 Jahre alt und seit zwei Jahren als Marketingleiter im Unternehmen, rasant los.

#### Drei Thesen

– Konsequentes Outsourcing und Konzentration auf die Kernkompetenzen. Permanent muß die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens analysiert werden: Können wir es im Unternehmen besser, schneller und kostengünstiger machen oder ein Partner?

– Es entsteht ein dichtes Netzwerk von Partnerschaften, das von einer kleinen

Zentrale gesteuert und mit Hilfe modernster Kommunikationsmittel überwacht wird.

– Ein virtuelles Unternehmen hat fast keine Hierarchie, kein festes Organigramm und keine Abteilungen mit eindeutig definierten Stellenbeschreibungen. Es besitzt eine Prozeßorganisation.

### **Eine flache Organisation mit nur drei Ebenen**

Binnen wenigen Wochen erarbeitete Zeitz mit einem ganz kleinen Team in Tag- und Nachtschichten einen ehrgeizigen Drei-Phasen-Plan: Restructuring (1993), Reengineering (1994) und Return to Growth (1995).

Gerade acht Monate nahm sich Zeitz für die Restrukturierung Zeit. Zwei Ziele hatten absolute Priorität: radikale Kostensenkung und eine schlanke, flexible Organisation – beides wichtige Voraussetzungen für ein funktionierendes virtuelles Unternehmen.

Ergebnis der Sparappelle: Die Kosten wurden bis Ende 1993 um ein Drittel gesenkt. Und sie blieben auch in den folgenden Jahren auf dem niedrigen Niveau. Der Vorstand wurde auf drei Personen – neben Jochen Zeitz sind das Martin Gänslar (42) und Ulrich Heyd (48) – verkleinert. Fast ein Drittel aller Beschäftigten mußte gehen.

Zum Jahresende 1993 stand die neue schlanke Puma-Organisation; in der nächsten Phase (1994) folgte das Reengineering - Puma erhielt eine Ablaufstruktur. „Parallel dazu haben wir unsere komplette Wertschöpfungskette durchgeackert“, sagt Arbeitstier Zeitz. Alle Bereiche des Unternehmens kamen auf den Prüfstand. Die Gretchenfrage für Zeitz war und ist: „Können wir es besser, schneller und billiger machen? Oder kann es ein Partnerunternehmen?“

Eine Antwort fiel leicht: Die Eigenproduktion wird, weil zu teuer, völlig aufgegeben. Die noch verbliebenen Puma-Werke in Herzogenaurach (Schuhe) und im französischen St. Die (Textilien) wurden deshalb 1994 geschlossen.

Von den 13,2 Millionen Paar Sportschuhen, die Puma jährlich herstellen läßt, werden inzwischen zwölf Millionen in Asien zusammengeschnürt, allein die Hälfte davon in der Volksrepublik China. Mit zehn Schuhfabrikanten in Fernost (China, Philippinen, Indonesien und neuerdings Vietnam) und drei in Osteuropa (Tschechien, Slowakei, Litauen) arbeitet Puma derzeit zusammen. Vor wenigen Jahren waren es noch weltweit über 45 Fabriken.

Auch den Transport der Ware von den Fabriken Asiens bis zu den Zielhäfen der Absatzmärkte hat Puma inzwischen vollständig in eine Partnerhand gegeben. Seit September 1995 erledigt das britische Transportunternehmen P&O. Die Zentrale in Herzogenaurach ist mit dem Transportpartner P&O online verbunden, „so daß wir jederzeit wissen, wo die Ware ist und wann sie hier ankommt“ (Puma-Bereichsleiter Dieter Bock).

Puma konnte seine Lieferpünktlichkeit dadurch drastisch erhöhen. Derzeit kommen 84 Prozent der Ware rechtzeitig beim Kunden an. Vor drei Jahren war es

nur jede zweite Lieferung.

Auch die Bilanzzahlen spiegeln den Erfolg der vielen Veränderungen im Hause Puma wider. Der Gewinn wird 1995 wohl rund 60 Millionen Mark betragen. Und seit Jahren hat die Puma AG erstmals keine Bankschulden mehr, nachdem es vor fünf Jahren noch 145 Millionen Mark waren.

Jetzt, da die neue Puma-Organisation steht und Gewinne erzielt werden, will und kann Puma wieder in die Märkte investieren. Auch hier gilt die Regel: möglichst mit einem Partner vor Ort. Wichtigstes Zielland sind die USA, mit einem Volumen von zehn Milliarden Mark größter Sportartikelmarkt der Welt. Zeitz wird also auch in den kommenden Monaten – zum Leidwesen seiner Frau – viel reisen müssen.

## **Starke Marken**

Alle reden von „starken Marken“. Was aber macht eine Marke stark? Um diese Frage zu beantworten, hat das Nürnberger Marktforschungsinstitut GfK die Daten von über 50 Marken miteinander verglichen. Das Ergebnis: Es sind nicht in erster Linie die so genannten „erlösorientierten“ Faktoren, die den Wert einer Marke ausmachen, sondern psychologische Kriterien.

Die GfK definiert die Markenstärke als „das Potenzial, langfristig in einem Markt eine ungefährdete, ertragversprechende Position einzunehmen“.

Die Attraktivität einer Marke setzt sich aus folgenden neun Kriterien zusammen:

- Kaufabsicht
- Markenbekanntheit
- Mehrpreisakzeptanz
- Uniqueness
- Markensympathie
- Markenvertrauen
- Markenidentifikation
- Bereitschaft zur Weiterempfehlung
- Markenloyalität

## Литература

1. Wikipedia.
2. Zeitung „Deutschland“, 2008 №10
3. Zeitung „Deutschland“, 2009 №11
4. Zeitung „Markt“, Ausgabe 5
5. Zeitung „Markt“, Ausgabe 8
6. Zeitung „Markt“, Ausgabe 10
7. Zeitung „Markt“, Ausgabe 22