

Am liebsten beides

Asset Manager haben Alleinstellungsmerkmale. Sie sollten mutiger sein und diese auch nennen.

„Wir managen unsere Portfolios nach einem kombinierten Top-down- und Bottom-up-Ansatz, bei dem wir fundamentale und technische Analysen miteinander verbinden. Dabei verfolgen wir einen Teamansatz mit klaren Verantwortlichkeiten für die einzelnen Teammitglieder und legen Wert auf effizientes Risikomanagement sowie niedrige Transaktionskosten.“

So oder ähnlich beschreiben heute die meisten Asset Manager ihren Investmentansatz. Es klingt ja auch vernünftig: Man kombiniert das Beste aus allen Welten, verzichtet weder auf einzelwert-spezifische noch auf gesamtwirtschaftliche Erkenntnisse und nutzt alle verfügbaren Analyseinstrumente. Vorbei sind die Zeiten, als man sich entweder als Einzelwert-spezialist positionierte oder mit erfolgreichen Branchen- oder Ländermodellen warb, man entweder sein Team pries oder einen profilierten Fondsmanager als alleiniges Gesicht präsentierte, und fundamentale Strategien klar von quantitativen zu unterscheiden waren. Selbst die früher so beliebte Unterscheidung zwischen Growth- und Value-Managern ist, jedenfalls in der Werbung, neuen Mischformen wie „GARP“ gewichen, sofern man nicht gleich Stilneutralität propagiert. Glaubt man den Selbstdarstellungen der Asset

Manager, ist ihr Angebot in den letzten Jahren erheblich homogener geworden.

Die Praxis des Portfoliomanagements sieht anders aus. Eindeutige Hinweise auf eine immer größere Homogenität der Anlagestrategien gibt es nicht. Vieles spricht dafür, dass sie sich heute genauso stark voneinander unterscheiden wie vor dem letzten Börsencrash, der nach landläufiger Meinung zu einer erheblich stärkeren Benchmarktreue geführt hat (vgl. „Vertrackter Tracking Error“, S. 2). Wir haben es vor allem mit einer gefühlten Homogenität zu tun – gefördert durch das Marketing der Fondsgesellschaften und begünstigt durch die ruhige Marktentwicklung der letzten Jahre. Offensichtlich verzichten viele Asset Manager heute mehr denn je darauf, ihre Besonderheiten offensiv zu vertreten. Dies ist umso bemerkenswerter, als Marketingexperten seit Jahr und Tag die Unverzichtbarkeit von Alleinstellungsmerkmalen propagieren.

Für ein solches Verhalten der Asset Manager kann es unterschiedliche Gründe geben: Da ist zum einen eine ausgeprägte Vorsicht. Wer sich klar als Einzelwert-spezialist oder Growth-Manager positioniert, wird keine Kunden erreichen, die Top-down-Strategien oder den Value-Ansatz be-

vorzugen. Aber jeder Kunde ist wichtig, und so versucht man es sicherheitshalber mit einem Kompromiss.

In der politischen Ökonomie gibt es einen Ansatz, der als Mediawählermodell bekannt ist. Er besagt, dass in einem Zweiparteiensystem beide Parteien programmatisch immer weiter in die Mitte rücken. Dort werden die Wahlen entschieden, denn die Wähler an den Rändern haben ohnehin keine Alternative. In der Investmentwelt ist dies nicht anders. Man beschreibt sich als Mainstream, um als Growth-Manager Kunden gewinnen zu können, die eigentlich Value wollen – der Growth-Klientel ist man sich ohnehin sicher.

Hinzu kommt, dass sich viele Fondsgesellschaften des Fehlens von Alleinstellungsmerkmalen in ihren Werbeaussagen gar nicht bewusst sind. Was sich für Außenstehende kaum von der Selbstdarstellung der Konkurrenz unterscheidet, erscheint aus der Innensicht oft einzigartig. Häufig ist es das auch, aber es wird nicht deutlich gesagt – und der Kunde gewinnt den Eindruck, dass schon wieder ein Asset Manager der Konkurrenz zum Verwechseln ähnlich ist, obgleich sein Ansatz in

Fortsetzung auf Seite 2



Peter Ostermeyer, Voller Kasten (1981)

Kreativität

Es ist nicht billig, offizieller WM-Sponsor zu sein. Mehr als 40 Millionen Euro lassen es sich die 15 „Offiziellen Partner“ im Durchschnitt kosten, und selbst die fünf „Nationalen Förderer“ werden mit jeweils knapp 15 Millionen Euro zur Kasse gebeten. Man zahlt viel dafür, seine Produkte mit den vier Smilies des offiziellen Weltmeisterschaftslogos versehen zu dürfen, bei Fernsehübertragungen mit Bandenwerbung präsent zu sein oder seine Geschäftsfreunde mit exklusiven VIP-Karten beschenken zu können – die sie in den meisten Fällen ja auch annehmen dürfen, ohne in den Verdacht der Bestechlichkeit zu geraten. Da ist nur zu verständlich, dass die Fifa einiges unternommen hat, um anderen die Werbung mit der „FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™“ so schwer wie möglich zu machen.

Ein Blick in die Schaufenster deutscher Fußgängerzonen zeigt aber schnell, wie bescheiden der Erfolg dieser Bemühungen geblieben ist. Dazu bedurfte es nicht einmal des vielzitierten BGH-Urteils vom 27. April, nach dem „FUSSBALL WM 2006“ keine schützenswerte Marke ist. Wenn selbst Franz Beckenbauer in einem Werbespot vor einer Berglandschaft mit zahlreichen Nationalfahnen von den Vorbereitungen Deutschlands für ein „großes Fest“

spricht, das sich dann als Jubiläumsfeierlichkeit für eine nicht zu Anheuser-Busch zählende Biermarke entpuppt, ist die Richtung klar vorgegeben. Not macht erfinderisch, Verbote machen kreativ. Und Kreativität ist die Basis für erfolgreiche Werbekampagnen.

Die offiziellen Sponsoren haben hingegen noch ein weiteres Problem. Denn so sehr viele von ihnen auf einen Imagegewinn durch die WM hoffen, so groß ist die Gefahr von Imageschäden. Gerade die Sponsoren werden in der Öffentlichkeit häufig für Probleme wie die notorische Ticketknappheit verantwortlich gemacht. Und wenn wegen des Exklusivvertrags mit Anheuser-Busch im „FIFA WM-Stadion Frankfurt“ (besser bekannt als Commerzbank-Arena oder, bei älteren Fußballfans, als „Waldstadion“) kein Äpfel ausgeschenkt wird und der offizielle WM-Fahrzeugausrüster Hyundai mangels eigener Großraumfahrzeuge auf Busse seines Konkurrenten Mercedes zurückgreifen muss, bei denen bisweilen der Stern überklebt wird, führt dies eher zu Erheiterung als zu einem positiven Presseecho.

Nicht die offiziellen Sponsoren werden die Gewinner der WM sein, sondern vor allem jene Unternehmen, die die Beschränkungen des Markenrechts auf kreative Weise zu umgehen wissen.

conTur

Herausgeber:

Fremde Federn®
Köddermann & Quentel GbR
Adalbertstraße 4
60486 Frankfurt am Main

Tel. 069/7701 2657

Fax 069/7701 2782

E-Mail: info@fremde-federn.de

Konzept & Text:

Dr. Ralf Köddermann
Anette M. Quentel

Bilder:

© Peter Ostermeyer
Wielandstraße 42
60318 Frankfurt am Main
Tel. 069/556579

Die Fremden Federn sind eine auf die Finanzbranche spezialisierte Text- und Kommunikationsagentur.

Mehr über uns erfahren Sie im Internet unter www.fremde-federn.de.

conTent

Seite 2

Vertrackter Tracking Error

Die Strategien der Fondsmanager sind nicht homogener geworden.

Kundenfang

Aggressive Abwerbemethoden sind wenig sinnvoll.

Gut beackert

Wortwitz und Kalauer liegen oft dicht beieinander.

Seite 3

Ebony and Ivory

Gerade sehr unterschiedliche Unternehmen fusionieren oft mit Erfolg.

Seite 4

Alles Balla-Ballack?

Mit Fußball zu werben kann witzig sein – oder einfach nur nervig.

Der Kongress tanzt nicht mehr

Die bunten Messesfeste sind vorbei.

conCret

Nicht schlecht gestaunt haben wir, als wir letzte Woche mit einem Änderungswunsch zu unserem Lieblingsschneider kamen und der völlig entspannt sagte: „Is morgen ferdisch, Signora!“ Waren wir es doch gewohnt, dass Kürzen, Verengen, Erweitern und Co. mindestens vier Tage dauert, weil „is ja sooo viel zu tun, Signora“. Auch das letzte Schuhbesohlen

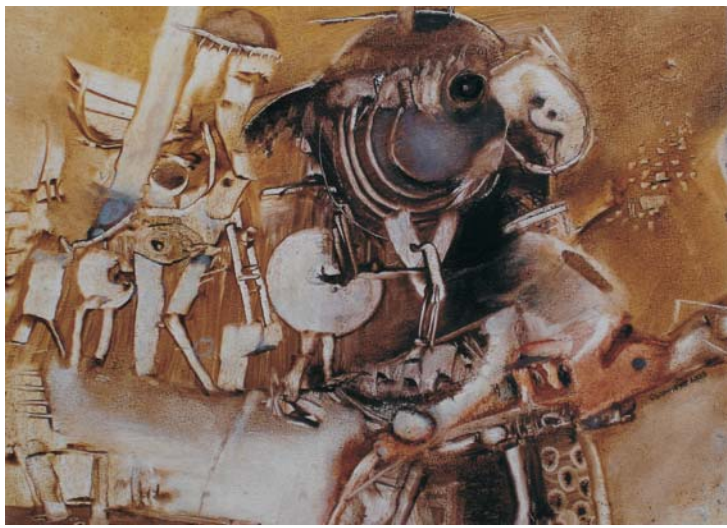
war dreimal schneller erledigt als üblich. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Es wird wieder mehr neu gekauft als geändert. Unser Fazit: Konjunkturaufschwünge sind schlecht für Schneider und Schuster.

Borgen macht Sorgen – manchmal auch dem Kreditgeber. Russland hat sich finanziell schneller erholt als erwartet und ist bereit,

seine Auslandsschulden früher als geplant zurückzuzahlen. Doch während sich unsereins freuen würde, wenn der Freund die geliebten hundert Euro bereits heute anstatt erst nächste Woche zurückerstattung, wehrt sich der Pariser Club mit Händen und Füßen gegen den unerwarteten Geldsegen.

Im Gegensatz zu uns haben nämlich einige seiner Mitglieder

(darunter auch Deutschland) die anfallenden Zinsen aus Russland fest eingeplant. Zum Teil haben sie die Forderungen sogar verbrieft und müssen den Investoren entsprechend hohe Zinsen zahlen. Vielleicht sind demnächst ja ausschließlich Länder ohne jegliche Aussichten auf eine Erholung der Staatsfinanzen „kreditwürdig“.



Peter Ostermeyer, Wandertag (2003)

Am liebsten beides

Fortsetzung von Seite 1

Wirklichkeit Besonderheiten hat, die kein Wettbewerber bieten kann.

Asset Manager sollten sich ihrer Alleinstellungsmerkmale bewusst werden und diese offensiv vertreten. Denn das Medianwählermodell besagt auch, dass sich aus dem Trend zur Mitte Chancen

an den Rändern ergeben. In der Politik ist das der Erfolg von Parteien, die sich dezidiert gegen den Mainstream stellen. In der Fondswelt sind es Chancen für Newcomer mit einer klaren und eindeutigen Positionierung. Wir prognostizieren daher, dass die Fondswerbung schon bald wieder heterogener wird – die Fondsprodukte sind es ja schon.

Vertrackter Tracking Error

In den letzten drei Jahren ist der durchschnittliche Tracking Error von Aktienfonds deutlich zurückgegangen: Nach Angaben von Lipper hatten stilneutrale amerikanische Large-Cap-Fonds noch im Frühjahr 2003 einen durchschnittlichen Dreijahres-Tracking-Error von knapp 6. Heute beträgt er weniger als 3. Auch bei Growth-Fonds halbierte er sich fast, von 9 auf knapp 5.

Der Tracking Error gibt an, wie stark die Abweichung des Portfolioertrags vom Benchmarktragschwankt. Je niedriger der Tracking Error ist, desto stärker ähnelt die Zusammensetzung eines Fonds der Zusammensetzung seiner Benchmark, also etwa des DAX oder des EuroStoxx. Man könnte daher meinen, dass der Rückgang der Tracking Errors in den letzten Jahren gleichbedeutend mit einer engeren Orientierung der Fondsmanager an der Benchmark ist. Und weil Fonds, die sich nur wenig von einem Marktindex unterscheiden, auch einander stark ähneln, würde dies auch bedeuten, dass die Strategien der Fondsmanager homogener geworden sind.

Ein niedrigerer Tracking Error ist aber nur dann gleichbedeutend mit

einer größeren Benchmarknähe, wenn die Marktvolatilität unverändert geblieben ist. Denn zu ihr ist der Tracking Error ceteris paribus annähernd proportional: Wenn sich die Marktvolatilität halbiert, gehen die Tracking Errors sämtlicher Fonds ebenfalls um die Hälfte zurück – ohne dass sich an ihren Anlagestrategien auch nur das geringste ändert. Und genau das ist geschehen: Die Marktvolatilität hat sich in den letzten drei Jahren halbiert, die Tracking Errors ebenso, aber die aktiven Positionen sind heute genauso groß wie früher.

Und deshalb sind sie auch genauso unterschiedlich: Wenn ein Portfoliomanager eine Aktie übergewichtet, muss ein anderer sie untergewichten. Dass plötzlich alle Portfoliomanager die gleiche Aktie übergewichten, ist schlichtweg nicht möglich – wo sollten die Aktien denn herkommen, wenn nicht von Kollegen, die sich für eine Unterbewertung entscheiden? Wenn die aktiven Positionen nicht kleiner geworden sind, können sie auch nicht homogener geworden sein.

Die Strategien der Fondsmanager sind heute genauso unterschiedlich wie früher.



Peter Ostermeyer, Wellblech (1994)

Kundenfang

Aggressive Abwerbemethoden sind wenig sinnvoll. Langfristig können sie sogar schaden.

Die Zeiten werden besser: Die Konjunkturdaten sind gut, Umsätze und Mittelzuflüsse steigen, Banken stellen wieder neue Mitarbeiter ein und erschließen sich neue Märkte. Auch die Marketingbudgets sind gestiegen. Für große und in der Regel kostspielige Imagekampagnen reicht es allerdings häufig noch nicht. Deshalb konzentriert man sich auf Werbemaßnahmen, die schnelle Erfolge bringen sollen. Das war schon in den Anfangsphasen früherer Konjunkturaufschwünge die bevorzugte Strategie. Neu ist, dass man jetzt auch in der Finanzbranche auf Kundenfang geht – auf Konkurrenzkundenfang.

Eine große deutsche Bank bietet beispielsweise Privatkunden, die ihr Wertpapierdepot auf die haus-eigene Plattform übertragen, eine Belohnung von bis zu 500 Euro in Fondsanteilen. Bei verschiedenen Versicherungen laufen Aktionen, in deren Rahmen die Prämien der Konkurrenz unterboten werden, um die Sachversicherten zum Wechsel (oder zur Rückkehr) zu bewegen, und als besonderer Service wird auch das Verfassen des Kündigungsbriefs erledigt.

Kundenklau ist unter Einhaltung bestimmter Bedingungen legitim und in vielen Branchen gang und gäbe. So startete die Telekom vor fünf Jahren eine Telefonkampagne, um Teldafax-Kunden über die damals (auf Betreiben der Telekom) bevorstehende Abschaltung ihres Netzzugangs „aufzuklären“ und „Hilfe anzubieten“, die in einem Wechsel zur Telekom bestand. Auch Oracle und SAP entwickeln schon seit Jahren „Migrationsprogramme“ mit dem Ziel, sich die Kunden des jeweils anderen einzuverleiben.

Für alle Branchen gleichermaßen gilt, dass solche Aktionen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zumeist wenig sinnvoll,

wenn nicht schädlich sind. Der Preis, den ein Unternehmen zahlen muss, um seinem Mitbewerber einen Kunden abspenstig zu machen, ist hoch. Neben den Verwaltungskosten, die bei jeder Neukundengewinnung anfallen, kostet die Werbung für die Wechselanreize ebenso Geld wie die Anreize selbst. Auch dürfen die eigenen Preise nicht höher sein als die der Konkurrenz, sonst sind selbst mit den schönsten Prämien nur wenige Kunden zu gewinnen. Zumindest mittelfristig müssen die Preise niedrig bleiben, sonst ist man den neuen Kunden gleich wieder los. Denn wer sich einmal von einer Sonderaktion zu einem Wechsel animieren lässt, wird das immer wieder tun. Vielleicht winkt die Konkurrenz schon morgen mit noch besseren Konditionen und Entscheidungshilfen, die es dann zu überbieten gilt.

Sollte die neue Marketingstrategie im Finanzsektor Schule machen und das „Wechselspielchen“

eskalieren, wird die gesamte Branche leiden. Denn im Zuge des Preis- und Prämienkampfes fallen zwangsläufig die Margen.

Der Kunde ist nur vordergründig der lachende Dritte. Zwar zahlt er nach dem Wechsel möglicherweise weniger und steckt die schöne Prämie ein, aber sinkende Margen zwingen die Unternehmen früher oder später zu Einsparungen – und die führen in der Regel zu schlechterem Service. Darunter leiden dann insbesondere langjährige Stammkunden, die keine Wechselprämie erhalten haben. Sie zu verlieren, kann sich niemand leisten.

Aggressive Kundenfangmethoden sind nicht sinnvoll. Nur sehr wenige Märkte sind so gesättigt, dass es nicht noch echte Neukunden zu gewinnen gäbe. Ein vernünftiges Preis-Leistungs-Verhältnis in Verbindung mit einem guten Service ist noch immer der beste Weg zu langfristigem Erfolg.



Peter Ostermeyer, Angriff (1997)

Gut beackert

Bilder in Überschriften sind gut. Aber neu sollten sie sein.

„Märklin rollt jetzt unter britischer Flagge“, titelte der Stern, als ein Hedgefonds den alteingesessenen Modellbahnhersteller übernahm. Die Kieler Nachrichten orteten „einen neuen Lokführer“, und Finanzen online verbreitete mit der Schlagzeile „Runter vom Abstellgleis“ branchenüblichen Optimismus. Das schwäbische Unternehmen war schon lange „neben der Spur“ gewesen (Berliner Zeitung), doch erst jetzt hatten die Gesellschafter „dem Spurwechsel“ zugestimmt (Die Welt). „Märklin nimmt wieder Fahrt auf“, konstatierte die Märkische Allgemeine nach dieser „wichtigen Weichenstellung“ (Pforzheimer Zeitung), und die notorisch globalisierungskritische Frankfurter Rundschau brachte es wieder einmal auf den Punkt: „Heuschrecke schluckt Eisenbahn“.

In der Unternehmensberichterstattung ist es Mode geworden, die manchmal etwas trockenen

Meldungen über Bilanzen und Marktanteile durch bildhafte Formulierungen aufzupeppen. Da liest man, dass Air Berlin nach dem wenig erfolgreichen Börsengang im Sinkflug, Lufthansa hingegen im Aufwind ist. British Airways hebt ab und Air France startet durch – was unzweifelhaft positiv gemeint ist, aber eigentlich bedeutet, dass der vorangegangene Landeanflug missglückt ist. In der Getränkebranche schluckt Coca-Cola Apollinaris; für einen schlechtgeführten Softdrinkhersteller drängt sich das Bild vom „Saftladen“ auf; und wenn über eine Fusion in der Bierbranche spekuliert wird, wird man sicherlich irgendwo lesen, dass sich da etwas zusammenbraut.

Bilder in Überschriften sind grundsätzlich nichts Schlechtes. Dass sie dennoch oft eher als kalauernd denn als originell wahrgenommen werden, hat vor allem einen Grund: Man kennt sie

schon. Nichts spricht dagegen, einen Artikel über die großen französischen Mineralwasserabfüller mit „Stille Wasser sind tief“ zu überschreiben – die Vorliebe für Wasser mit Kohlensäure ist ein rein deutsches Phänomen. Wenn die Hamburg-Mannheimer wegen ausbleibender Herbststürme ihre Schadensrückstellungen senkt, böte sich der Titel „Kaiserwetter“ an. Gut hat uns gefallen, dass n-tv die Deutsche Bank für „gut beackert“ hält. Und dass, wie im Falle des WM-Maskottchens Goleo, der „Plüschlöwe den Pleitegeier“ anlockt, ist ein weiteres Beispiel für den gelungenen Einsatz von Metaphern.

Die Überschrift hat nur einen Zweck: Sie soll neugierig machen. Bildhafte Formulierungen eignen sich dazu gut – nur neu müssen sie sein. Denn dies ist häufig der einzige Unterschied zwischen einem geistreichen Wortspiel und einem langweiligen Kalauer.

Ebony and Ivory

50 bis 70% aller Fusionen und Übernahmen erweisen sich als Misserfolge. Hauptgrund sind unterschiedliche Unternehmenskulturen, heißt es. Unternehmen halten deshalb in immer stärkerem Maße Ausschau nach Übernahmekandidaten, die ihnen ähnlich sind. Wir halten das für einen Fehler.

Für die häufige Erfolglosigkeit fusionierter Unternehmen werden die unterschiedlichsten Gründe genannt. Während die einen meinen, es läge daran, dass die im Vorfeld einer Fusion zur Verfügung stehenden (bzw. gestellten) Informationen unvollständig seien, unterstellen andere den Entscheidern sachfremde Beweggründe wie Machtgier und blindes Wachstumsstreben. Wieder andere halten eine mangelhafte Prozessorganisation, unzureichende interne Kommunikation oder Schwierigkeiten bei der Integration von IT-Systemen für die Wurzel allen Übels.

In einem sind sich jedoch alle einig: Wenn die Unternehmenskulturen nicht zusammenpassen, ist eine Fusion von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

„Gleich und gleich...“

... gesellt sich gern“, heißt ein altes Sprichwort, an das sich fusionswillige Unternehmen nach landläufiger Meinung halten sollten. Unterschiedliche Arbeits-, Führungs- und Kommunikationsstile, Missverständnisse, Kämpfe um Schlüsselpositionen und Verantwortungsbereiche sowie Angst vor Neuem und mangelnder Respekt vor dem Anderen würden unweigerlich die Kosten in die Höhe treiben und Synergiegewinne mehr als aufzehren.

Gerne wird in diesem Zusammenhang die Fusion von WordPerfect und Novell Anfang der neunziger Jahre genannt, bei der zwei Unternehmen, deren Kulturen unterschiedlicher nicht sein konnten, eine gemeinsame Zukunft planten: Das damals nach Microsoft zweitgrößte und leistungsorientiert geführte Softwarehaus Novell mit seiner ausgeprägt hierarchischen Struktur hatte den Softwareentwickler WordPerfect übernommen, der für seinen lockeren Führungsstil, flache Hierarchien und Jobrotation-Modelle bekannt war. Kurz darauf stürzte Novell in die größte Krise seines Bestehens und war nur durch eine komplette Neuausrichtung zu retten, zu der auch der Verkauf von WordPerfect an Microsoft mit einem Verlust von einer Milliarde US-Dollar gehörte.

Dass der damalige Novell-Chef Norda den Softwareentwickler im Rahmen seines verbissenen Kampfes gegen Microsoft in größter Eile und zu einem Zeitpunkt gekauft hatte, als der Siegeszug von Microsoft Windows und Office schon nicht mehr aufzuhalten war, wird gerne verschwiegen. „Wir waren von Microsoft besessen und verloren unser Kerngeschäft aus den Augen“, meint Produktmanager Jim Tanner heute. Er hatte das sinkende Novell-Schiff Mitte der Neunziger verlassen und kehrte ein paar Jahre später, nach der Neuausrich-

tung durch den neuen CEO Eric Schmidt, ins Unternehmen zurück.

Gescheiterte Zwillinge und gelungene Mischungen

Tatsächlich sind gerade Zusammenschlüsse von völlig unterschiedlichen Unternehmen oft sehr erfolgreich, und häufig sind Fusionen von Unternehmen gescheitert, die sich ähnelten wie Zwillinge.

Die Verbindung von Bayerischer Hypobank und Bayrischer Vereinsbank ist ein Paradebeispiel für einen solchen Misserfolg: Kundenstruktur und Markt waren gleich, und die Produktportfolios ähnelten sich sehr. Vor allem aber handelte es sich um zwei urbayrische Banken mit der dazugehörigen Unternehmenskultur. Einen „Merger of Equals“ nannte der Vereinsbank-Vorstandssprecher und spätere HVB-Chef Albrecht Schmidt damals das Vorhaben, das ein Gegengewicht zu den Frankfurter Großbanken herstellen sollte, und Edmund Stoiber freute sich, dass bei der bayerischen Bankenhochzeit alles hübsch im Lande blieb. Kaum waren aber die Ringe getauscht, brachten Schlammschlachten, Personalabbau und ein sinkender Aktienkurs das neue Unternehmen in die Schlagzeilen – die Verbindung galt als Fehlentscheidung.

Die von internationalen Fusionen und Unternehmenskäufen geprägte Firmengeschichte von Sauer-Danfoss ist hingegen eine Erfolgsstory. Hier mehrten sämtli-

dänischer Führungsstil, italienische Lebensart und indische Kultur zu einem erfolgreichen, stetig wachsenden Unternehmen, das heute zu den weltweit führenden Anbietern hydraulischer und elektronischer Systeme zählt.

Auch die Fusion der Hoechst AG mit Rhône-Poulenc zu Aventis im Jahr 1999 (woraus nach der Übernahme durch Sanofi-Synthelabo Sanofi-Aventis wurde) war erfolgreich. Und niemand wird ernsthaft behaupten, dass sich die Unternehmenskulturen französischer und deutscher Konzerne stark ähneln. Das Gleiche gilt für die 2001 geschlossene Verbindung der spanischen Aceralia, der französischen Usinor und der in Luxemburg ansässigen Arbed zu Arcelor, der heutigen Nummer zwei am internationalen Stahlmarkt. Die mögliche Übernahme durch den Weltmarktführer Mittal Steel tut diesem Erfolg keinen Abbruch.

Neugier statt Angst

Bei Zusammenschlüssen gleichartiger Unternehmen kommt schnell Unsicherheit auf. Jeder sorgt sich um seinen Arbeitsplatz, da sämtliche nur einmal benötigten Funktionen doppelt vorhanden sind. Von der Partnerschaft mit einer Firma, die sich stark vom eigenen Arbeitgeber unterscheidet, erwarten die Mitarbeiter hingegen neue Impulse, bessere Strukturen und Chancen. Die Angst, dass es in einem solchen neu geschaffenen Unternehmen

anderen das Problembewusstsein schärft und die Bereitschaft steigert, sich mit dem Neuen auseinanderzusetzen. Einem Kollegen aus einer völlig anderen Unternehmenskultur mit Nachsicht zu begegnen, ist selbstverständlich. Von einem Neuen, der aus der gleichen Gegend stammt, die gleiche Laufbahn wie man selbst absolviert hat und bis vor kurzem in einem ähnlichen Unternehmen beschäftigt war, wird hingegen erwartet, dass er weiß, „wie es zu laufen hat.“ Was für die Mitarbeiter nach der Fusion gilt, trifft auch auf die Entscheider im Vorfeld des Zusammenschlusses zu. Wer eine Verbindung mit einem fremdartigen Unternehmen plant, wird sich sehr viel intensiver mit dessen Struktur, Kultur und Führungsstil beschäftigen als jemand, der die Bank vom anderen Ende der Stadt übernimmt.

Langfristiges Wachstum statt kurzfristige Erfolge

Während bei der Fusion ähnlicher Unternehmen schnelle Erfolge durch Kosteneinsparungen gesucht werden, steht bei Zusammenschlüssen verschiedenartiger Firmen die Ausweitung der Angebotspalette sowie die Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte im Mittelpunkt.

Frühe Effizienzgewinne beruhigen zwar Eigner und Aktienkurse auf kurze Sicht; eine Basis für langfristigen Erfolg und Wachstum schaffen sie jedoch nicht. Hinzu kommt, dass auch die Ak-

das Wachstumskonzept schlüssig ist, die Stimmung nicht durch Personalabbau-Schlagzeilen getrübt wird und man eine vernünftige Kommunikationspolitik betreibt, wird das Unternehmen für neue Investoren interessant – auch das sorgt für steigende Aktienkurse.

Japan in Bayern

Vermutlich wird deshalb die Übernahme des niederbayerischen Elektronikkonzerns Vogt durch die japanische Sumida-Gruppe ein Erfolg für alle Beteiligten, denn auch hier ist beim besten Willen nicht von ähnlichen Unternehmenskulturen auszugehen. Stattdessen ist die Neugier groß, das Wachstum steht im Mittelpunkt, Märkte und Produkte ergänzen sich praktisch überschneidungsfrei und Jobabbau ist kein Thema. Presseberichten zufolge ist von einer echten Win-Win-Situation auszugehen.

Späte Einsicht

Aus ihren Fehlern der Vergangenheit hat im übrigen auch die HypoVereinsbank gelernt. Statt Rosenkriegen und Positionsgerangel wie bei der innerbayrischen Fusion vor acht Jahren und nach einigen Anlaufschwierigkeiten zu Beginn der gemeinsamen Zukunft mit der Unicredito, die das Unternehmen mit dem Verlust einiger Top-Manager aus München bezahlen musste, gibt es jetzt integrierte Teams von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern. Man plant



Peter Ostermeyer, *Aquamorphose* (2001)

che Zusammenschlüsse und Übernahmen den Unternehmenserfolg. Die übernommenen Unternehmen kamen aus der ganzen Welt – keine Spur von Ähnlichkeit in der Unternehmenskultur. Stattdessen verbanden sich deutsche Gründlichkeit,

nicht genug Platz für alle gibt, ist wesentlich geringer, und weniger Angst bedeutet mehr Produktivität.

Toleranz statt Ablehnung

Hinzu kommt, dass schon das Wissen um das Anderssein des

tionäre bei der Verbindung zweier unterschiedlicher Unternehmen viel mehr Geduld aufbringen dürften als bei Zusammenschlüssen gleichartiger Firmen. Sie verfallen nicht sofort in Verkaufspanik, wenn es in der ersten Zeit noch nicht ganz rund läuft. Wenn

interkulturelle Programme und betont nun, dass man voneinander lernen könne. Manchmal dauert es eben eine Weile, bis man die Fremdartigkeit des neuen Partners erkennt und schätzen lernt. Ob die Einsicht in diesem Fall zu spät kam, wird sich zeigen.



Alles Balla-Ballack?

„Wir sind Fußball“, meint die Werbebranche offenbar, und steckt Menschen, Produkte und Gebäude in mehr oder weniger phantasievolle Fußballkostüme.

Nach einer Umfrage des Sport-Informationen-Dienstes empfinden 33,3% der Befragten die Werbung rund um die WM als „nur noch nervig“. 29,1% finden sie überzogen, und nur 15% halten sie für angemessen.

Das Ergebnis der Befragung von Werben & Verkaufen ist noch extremer: 52% können die Fußballwerbung nicht mehr sehen. Der Grund dürfte der gleiche sein wie für das erleichterte Aufatmen, wenn Osterhasen und Weihnachtsmänner nach den jeweiligen Festivitäten wieder aus den Schaufenstern verschwinden: mangelnde Kreativität.

Das siebte Weltmeisterbrötchen, der neunte Halbzeitsnack und die 25. Kaffeetasse mit Fußballmotiv sind ebenso ermüdend wie Fußballtoilettenbürsten, Marzipanturnschuhe und Kuschel-fußbälle aus 100% Acetat. Fußballförmige Wecker, die den Schläfer mit „Aus! Aus! Aus! Das Spiel ist aus! Deutschland ist Weltmeister!“ im Originalton von 1954 aus den Federn treiben, sowie Haargels und Schokoladenbrotaufstriche in Fußballgläsern entlocken dem fußballwerbegestressten Verbraucher kaum ein müdes Lächeln. Auch der Absatz des Duschgels „Bundestrainer“ dürfte eher bescheiden ausfallen.

Und es gibt noch weitere Kuriositäten: Dazu zählen die von Gerald Asamoah beworbenen Minifleischwürstchen, die wie Fußbälle aussehen und einen Fettanteil von über 20% haben, ebenso wie die angeblich nach Rasen duftende WM-Luft in Tüten, die in der Justizvollzugsanstalt Tegel befüllt werden. Und wenn sich die vom Versandhaus Otto angebotenen Originalrasenstücke vom WM-Endspiel als Renner erweisen, wird man im Berliner Olympiastadion wohl anbauen müssen ...

(Un)verschämt lachen mussten wir auch über die von Beate Uhse vertriebenen Kondome mit den vielsagenden Namen „Verlängerung“, „Freistoß“ und „Auswärts-spiel“ sowie darüber, dass die vibrierenden Spielzeuge Michael B. und Olli K. wegen Verletzung der Persönlichkeitsrechte der Spieler wieder vom Markt genommen werden mussten.

Als „sehr kreativ“ fiel uns die Werbung einiger Apotheken auf: Eine bewirbt ein Mittel zur Stärkung des Immunsystems als „Abwehrkanone“, eine andere bietet ein Kreislaufmittel gegen die ungewünschten Folgen des WM-Stresses an, und die dritte schafft sogar die gewagte Verbindung zwischen einem Hautpflegeprodukt und der WM, indem sie darauf

hinweist, dass man ohne Falten nicht so schnell ins Abseits gerät.

Den Goldpokal für Humor und Selbstironie hat sich jedenfalls Oliver Kahn mit einem Fernsehwerbespot verdient: Für Paulaner sitzt er mit Sportkommentator Waldemar Hartmann im Biergarten und sagt zufrieden lächelnd: „Weißt, Waldi, auf der Bank ist es halt doch am schönsten!“

Wir sind gespannt, ob bis zum Endspiel noch jemand das Pflaster für die „offene Flanke“, das Sportgewehr Modell „Volltreffer“ und eine Lampe mit dem Namen „Aus“ auf den Markt bringt, und freuen uns schon jetzt auf die diesjährigen Weihnachtswerbekampagnen. Bei ihnen wird sich alles mehr oder weniger kreativ um das nächste brandheiße Thema drehen: den Weihnachtsmann.

Von oben nach unten:

1. Spalte: Fußball-Fankostüm von „Das Geschenk“, Wursthülle der Texda Textildarm GmbH, Duschgel „Bundestrainer“ von Etikettenschwindel, Plakatwerbung von Concord.
2. Spalte: Plakatwerbung von Kamps, Grillsaucen von Knorr, Grillbratwürstchen „11 Freunde“ mit Gratis-Deutschlandflagge von Klaas + Pitsch, Fernsehturn auf dem Berliner Alexanderplatz im Fußballkleid.

LÄSTERLICH

Der Kongress tanzt nicht mehr

Messen sind wichtig zur Pflege von Kundenbeziehungen und zur Konkurrenzbeobachtung. Weil auf den großen Veranstaltungen fast alle Fondsgesellschaften vertreten sind, sind sie ein gutes Stimmungsbarometer – und das steht auf „total normal“.

2002 war man noch fröhlich, 2003 zweckoptimistisch, 2004 frustriert und 2005 erfreut, dass das Schlimmste jetzt endgültig vorbei war. Und 2006? In diesem Jahr hätte man eigentlich wieder richtig fröhlich sein dürfen. Die Zahl der Fonds mit zweistelligen Wertzuwächsen war ebenso deutlich gestiegen wie die verwalteten Vermögen, und die Arbeitsplätze sind so sicher wie seit einigen Jahren nicht mehr.

Aber offenbar haben die trüben Jahre die Branche nachhaltig verändert: Statt strahlender Gesichter, lauter Scherze und bunter Sakkos mit noch bunteren Schlipsen gibt es fast ausschließlich verantwortungsvolle Mienen, sachliche Verkaufsgespräche, dunkle Anzüge und gedeckte Krawatten.

Die Seriosität hat Einzug gehalten, der Altersdurchschnitt der Branchenvertreter ist gestiegen, und ihre Grundhaltung ist anders als früher. Denn wer jetzt noch oder wieder Fonds vertreibt, ist entweder ein sturmerprobter alter Hase oder ein ernsthafter Berufsanfänger mit solider Finanzausbildung. Quereinsteiger und Goldgräber, die für Farbe sorgten, gab es nur in den Zeiten, als Fondsgesellschaften und -vertriebe jeden

einstellten, der einen Stift halten konnte.

Auf den Messeevents, die früher auch wegen ihres Spaßfaktors beliebt waren, herrschten in diesem Frühjahr Disziplin und Ernsthaftigkeit. Schon zu früher Stunde wurde hart gearbeitet. Es gab lange Schlangen vor dem Parkhaus und am Eingang, und die Stände waren ebenso früh mit dem gesamten (!) Messeteam besetzt wie die Gänge mit Kunden und Interessenten. Wer sich freute, alte Kollegen und Freunde zu treffen, bemerkte während der kurzen Unterhaltungen schnell den unstillen Blick seines Gegenübers, das sich zwar über das Wiedersehen freute, aber vor allem darauf bedacht war, keinen sich dem Stand nähernden Interessenten zu verpassen. Schon nach wenigen Sätzen endeten private Gespräche mit einem unverbindlichen: „Wir sehen uns sicher noch“.

Wer glaubte, dass es gegen Abend lockerer zugehen würde, irrte. Kaum jemand zog sich wie früher gegen fünf auf sein Hotelzimmer zurück, um sich noch ein Stündchen hinzulegen, damit er für die Abendveranstaltung fit war. Man blieb und führte Kundengespräche, bis auch der letzte

Besucher den Schauplatz verlassen hatte. Dann war vielleicht noch Zeit für eine schnelle Dusche, bevor man ein bisschen verspätet zum Dinner einlief. Während sich früher um zehn vor acht Trauben an den Eingängen zu den Sälen bildeten, füllten sich die Tische in diesem Jahr erst relativ spät.

Auch die Gewinner der zahlreichen bei solchen Gelegenheiten verliehenen Auszeichnungen wurden nicht mit dem früher üblichen Pomp gefeiert. Stattdessen ratterten die Veranstalter – wie immer routiniert charmant, aber in diesem Jahr besonders zügig – die Namen der Siegerunternehmen und ihrer Vertreter herunter, und die Repräsentanten der Partnerfirmen für die Siegermittlung übergaben blitzschnell die Trophäen. In den Kommentaren der Preisträger, die im Dauerlauf und begleitet von drei Takten einer Sieghymne auf der Bühne eintrafen, fiel vor allem der Begriff „harte Arbeit“ auf.

Im Rahmenprogramm lieferten die Showacts solide Leistungen. Wahrscheinlich waren sie auch um etliches teurer als die diversen Unterhalter im Vorjahr. Die Musiker gefielen, lösten aber trotz

Songs mit Gassenhauerqualität keine Begeisterungstürme aus. Die Schlangen an den Cocktailständen und Bars blieben stets überschaubar, die Tanzflächen über weite Strecken des Abends leer, und die Feste endeten für die meisten Teilnehmer spätestens gegen ein Uhr. Die in den ersten Jahren üblichen späten Champagner-Partys fanden nicht statt, und auch sonst gab es keinerlei Anzeichen für die frühere Ausgelassenheit – stattdessen aber gemütliche Abende, die sich harmonisch in

die allgemein herrschende Stimmung einfügten.

Und am nächsten Morgen waren alle wieder pünktlich und diszipliniert zur Stelle, um in dunklen Anzügen und mit der zweiten mitgebrachten gedeckten Krawatte in den wenigen kurzen Privatgesprächen über die Schulter des Gesprächspartners hinweg aufzupassen, dass kein potentieller Kunde unangesehen am Stand vorbeizog. Die Branche ist endgültig erwachsen geworden – der Kongress tanzt nicht mehr.



Peter Ostermeyer, Nach der Überwinterung (2000)