

VICHY
LABORATOIRES

Leiden auch Sie unter Haarausfall?

58% der Männer und 60% der Frauen leiden temporär oder permanent unter Haarausfall*.

Die VICHY Haarausfall-Expertin Frau Dr. Köpper beantwortet Ihre Fragen zum Thema Haarausfall per E-Mail unter haarausfallinfo@clermont.de

Lassen Sie sich in Ihrer Apotheke beraten.

Oder machen Sie Ihre persönliche Haarausfalldiagnose unter www.clermont.de

VICHY. WEIL GESUNDHEIT AUCH HAUTSACHE IST
Vertrieb: Piëch Dermatologisch, gmbh | www.vichy.com

Was Dinosaurier mit Konzernen gemeinsam haben



Daimler betreibt die Trennung von Chrysler, Siemens, die Telekom und sogar die größte Bank der Welt haben Angst vor Zerschlagung. Auch in Zeiten der Globalisierung ist Größe allein keine Überlebensgarantie

Von Jörg Eigenhoff und Karsten Seibel

„CHARLES PRINCE OFFICE“, sagt eine Stimme am anderen Ende der Leitung. Nein, durchschellen könne sie leider nicht. Prince befindet sich auf Reisen. Aber ja, dies sei das Vorzimmer des Chefs der weltgrößten Bank Citigroup in New York, versichert die Dame, garantiert nicht irgendein Callcenter.

Auf der Hauptversammlung Mitte April war es, als Prince sein Büro spontan zum Sprechtelefon für alle Investoren machte. Unter der 00/212/788 88 54 könnten sie ihn erreichen, ansonsten sollten sie ihre Beschwerden per E-Mail an princec@citigroup.com schicken.

Die unorthodoxe Aktion zeigt, wie stark Prince mittlerweile den Druck der eigenen Anteilseigner spürt. Der Herr über 340 000 Angestellte muss zeigen, dass er seinen Lada noch im Griff hat. Immer öfter stellen Investoren die Frage, ob die Citigroup als größte Bank noch zu managen ist und schnell genug wachsen kann. Zahl der Aktien sind Zweifel immer größer. Die teure Bank der Welt entsäuschte mit seinen Gewinnzahlen. Im vergangenen Jahr bewegte sich der Aktienkurs fast nur noch seitwärts.

Die Citigroup steht exemplarisch für den Zwiespalt, in dem globale

Unternehmen inzwischen stecken: Einerseits streben die Konzerne nach immer neuer Größe, und das heißt Börsenwert. „Größe treibt Größe“, sagt Stefan Ekelmann, Deutschlandchef der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton. „Wer in Zeiten der Globalisierung mithalten will, muss sich da an den Wettbewerbern orientieren.“

Inzwischen gibt es 14 Unternehmen, die mehr als 200 Milliarden Dollar wert sind. Ganz vorn steht der Energiekonzern Exxon mit knapp 460 Milliarden Dollar gefolgt von General Electric (GE) mit 384,2 Milliarden Dollar.

Andererseits wird aber auch die Luft für die Giganten immer dünner. Konzerne, die ihre Größe nicht auch mit überproportionalen Gewinnwachstum begründen können, geraten schneller als früher unter Druck. Dafür sorgen vor allem Finanzinvestoren und Private-Equity-Fonds, die sofort ein Change- und Wertsteigerungspotenzial wittern, wenn einmal ein Unternehmen nicht mehr auf der Erfolgsspur ist. Seit die Beteiligungssellschaften so viel Geld zur Verfügung haben, trauen sie sich auch an die Großen heran“, sagt Unternehmensberater Ekelmann.

Besonders die zweite Börsenliga der globalen Konzerne bekommt das inzwischen zu spüren. Wer

nicht mithält, wird im schlimmsten Fall zerlegt. Auch deutsche Unternehmen könnte es treffen. Siemens, TUI, Telekom – längst liegen in den Schabladern der Investmentbanken – Bausparbanken, wie sich die Einzelteile gewinnbringend für die Aktionäre verschreiben lassen. Und die Vorstände leugnen diese Gefahr im Gegensatz zu früher nicht mehr. „Grundsätzlich ist es immer möglich, dass ein niedrig bewertetes Unternehmen übernommen und zerschlagen wird, weil die Einzelteile mehr wert sind als das Ganze“, sagte René Obermann, Vorstandschef der Deutschen Telekom, vergangene Woche der „Welt am Sonntag“. „Diese Gefahr kann ich auch für die Telekom nicht ausschließen.“ Beim Autobauer DaimlerChrysler deutet man die Zeichen der Zeit noch proaktiver: Seit Februar prüft die Konzernspitze die Möglichkeit einer Trennung von der lahrenden US-Sparte Chrysler, um die Erfolgsgeschichte zumindest der deutschen Hälfte am Leben zu halten.

Sowohl der Trend zur Größe als auch der zunehmende Druck auf Giganten sorgen dafür, dass es so viele Übernahmen und Fusionen gibt wie nie zuvor. Erstmals über-

schritt das Volumen der angekündigten Transaktionen im April dieses Jahres die Schwelle von 600 Milliarden Dollar. Mit 626 Milliarden Dollar wurde der Rekord vom Januar 2000 (618 Milliarden Dollar), also dem Höhepunkt der New-Economy-Ära, bei Weitem übertroffen. Umso wichtiger werden die Erfolgsfaktoren großer Konzerne und die Frage, wo die Wachstumsgrenzen sind. Grundsätzlich ist Größe eine notwendige Voraussetzung, um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können. Nur so lassen sich Skaleneffekte realisieren – sprich Kosten-erträge durch die schiere Masse, die produziert wird. Solange die Maschinen nicht ausgelastet sind, können Unternehmen in der Regel die Wertschöpfung erhöhen, ohne dass die Kosten entsprechend steigen. Außerdem müssen Konzerne, die weltweit Kunden bedienen, auch eine globale Infrastruktur unterhalten. Die wiederum rechnet sich erst ab einer bestimmten Umsatzgröße.

Ein guter Platz kann ein Unternehmen mit höherem Eigenkapital auch größere Risiken eingehen, ohne um seine Existenz fürchten zu müssen. So erwarb Kenneth Lewis, der Vorstandschef der Bank of America, im vergangenen Jahr in Frankfurt neidvolle Blicke seiner

deutschen Kollegen, als er das Drei-Milliarden-Dollar-Investment in die China Construction Bank als eher kleines Engagement abtat. „Wir verdienen 600 Millionen Dollar vor Steuern pro Woche“, sagte Lewis. Er wolle zwar nicht den Vorsteuerertrag von fünf Wochen riskieren. Aber länger dauere es nicht, um im Fall der Fälle einen Vollverlust wieder einzufahren. Zum Vergleich: Die Commerzbank müsste dafür fast ein Jahr arbeiten. Angetrieben wird der Boom auch dadurch, dass sich die natürlichen Grenzen des Wachstums in den vergangenen Jahrzehnten zusehends verschoben haben. So lebte es der Großindustrielle John D. Rockefeller 1900 ab, mit seiner Standard Oil nach Europa zu expandieren. Zu teuer wäre die Kommunikation zwischen den USA und Europa gewesen. Im Zeitalter von Internet, Videokonferenzen und Satellitenavigation spielen Distanz und Deutungen dagegen kaum mehr eine Rolle. Und die Kosten für den Transport von Gütern fallen immer weiter.

Doch auch am Anfang des 21. Jahrhunderts gibt es noch Barrieren. „Wachsen lohnt sich für Unternehmen nur, solange der dadurch erzielte Nutzen größer ist als die zusätzlichen Kosten“, schreiben die Unternehmensberater von Roland

Auf der MAN-Hauptversammlung wird der Beherrscher von Porsche und VW den nächsten Schritt zu seinem Superkonzern tun. Und wieder kann ihn niemand stoppen Ferdinand Piëch's nächste Geschäftsidee

Von Marco Dalan und Stefanie Kiehl

FERDINAND PIËCH kann durchaus Unwohlsein erzeugen, bevor man ihn überhaupt sieht. „Uns standen vor seinem Besuch schon Schwelbepel an der Stirn“, sagt ein Ingenieur des Lastwagenbauers MAN, wenn er sich an Piëch's Visite im MAN-Work-Mitschen-Kerfeld vor einigen Wochen erinnert. Doch der VW-Aufsichtsratschef begutachtete die Anlagen und das neue Modell TCX durchaus wohlwollend. MAN-Chef Håkan Samuelsson erklärte ihm die Technik, und der Österreicher nahm rundum zufrieden auf dem Fahreritz Platz.

Kein Wunder, denn bald wird er den Laden beherrschen. Am kommenden Donnerstag wird Piëch den nächsten Schritt tun, um die Fusion von MAN mit dem schwedischen Wettbewerber Scania und der Nutzfahrzeugsparte von Volkswagen voranzutreiben. Auf der MAN-Hauptversammlung will sich Piëch erst in den Aufsichtsrat und später zu dessen Chef wählen lassen. Einige Aktionäre lehnen das zwar ab, verhindern aber können sie es nicht. Und sobald Piëch die Macht übernommen hat, beginnt die Operation „VWScanMAN“.

Für den Unmut der Aktionäre sorgt die Macht in den Händen Piëch's, der als Mitgründer des VW-Großaktionärs Porsche mittlerweile beim Volkswagenkonzern alle Strippen zieht. VW wiederum hält knapp 30 Prozent an Scania und rund 30 Prozent an MAN. Über MAN wiederum gehören VW noch einmal 15 Prozent an Scania, was zusammen S1-macht und eine Kontrollmehrheit bedeutet. „Aus Corporate-Governance-Sicht kann es im Zuge einer Fusion zwischen MAN und Scania jedoch zu Interessenkonflikten kommen“, sagt Christoph Niesel, Fondsmanager bei Union Investment. Piëch habe keine ausreichende Unabhängigkeit, um die Interessen aller Anteilseigner von MAN zu vertreten. Ihn selbst stört das gar nicht.

Dem trotz aller Vorbehalte glaubt niemand ernsthaft, dass die Allianz verhindert werden kann, die VW's Nutzfahrzeuge, MAN und Scania einen erst zu nehmenden Wettbewerber der Branchenführer DaimlerChrysler und Volvo/ Renault machen wird. Gelingt die Fusion und übernimmt Porsche in gewissermaßen VW ganz, entsteht unter Piëch's Oberhoheit ein Konzern, der von Kleinwagen bis zum 40-Tonner alles abdeckt, einen Umsatz

von 140 Milliarden Euro erzielt und 450 000 Beschäftigte zählt.

Widerstände muss Piëch auf diesem Weg nicht fürchten. Die Arbeitnehmersseite im MAN-Aufsichtsrat ist durch das Versprechen des 70-Jährigen, MAN nicht zu zerlegen, seit Monaten auf Linie. Die Gegenwehr bei Scania dürfte sich in Grenzen halten. Gelingt es Piëch, die um die Arbeitsplätze besorgte Politik in Schweden zu beruhigen und den zweitgrößten Scania-Aktionär, die Industriefamilie Wallenberg, auf seine

Seite zu ziehen, hat er gewonnen. Aus dem Scania-Aufsichtsrat ist ohnehin kein Sperrierer zu erwarten – dessen Vorsitzender nämlich ist VW-Chef Martin Winterkorn, einer von Piëch's engsten Vertrauten.

Ob „VWScanMAN“ von Håkan Samuelsson oder Scania-Chef Leif Östling geleitet wird, ist offen. In einer neuen Konstellation wird es mit Sicherheit personelle Veränderungen geben“, sagt Professor Christopher Kümmel, Direktor des Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances an der Webster Universität in Wien. Und fügt hinzu: „Wenn nicht gleich zum Start, dann aber mittelfristig.“

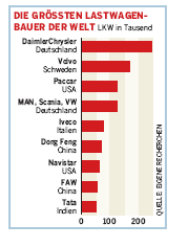
Die Deutschen lieben ihre Pommestube

Die RESTAURANTKETTE McDonald's wirt mit dem Spruch „Love it, or leave it“, zu deutsch „Lieb es, oder lauernt Burger King versucht es mit dem Slogan „Feel The Fire“.

Doch tatsächlich fühlen Deutschlands Schnellrestaurantbesucher zu guten alten Pommestube einheimischer Macht. Denn die schließt bei einer Umfrage zur Servicequalität am besten ab.

Der teutonische Schnellbiss wurde mit der Note 2,21 bewertet, dicht gefolgt von der Sandwich-Kette Subway die Note 2,29 erhielt. Nur Durchschnitt sind dagegen Nordsee (2,45), Pizza Hut (2,48), McDonald's (2,60) und Burger King (2,63). Auf dem letzten Platz landete die Kette Kuchlöffel (2,95).

„Die Betreiber der kleinen Inbiss- oder Donerbuden wissen sehr wohl, dass Freundlichkeit und Frische der Speisen wichtiger sind als gute Erreichbarkeit und lange Öffnungszeiten“, sagt Claus Dethloff, Geschäftsführer der Kölner Agentur ServiceRating. Das Institut hat 1000 Kunden von Schnellrestaurants befragt. Sie konnten Noten zwischen ausgerechnet (1) und schlecht (5) verteilen. Bei großen Ketten benötigten die Kunden vor allem lange Wartezeiten, Lärm und schlechte Hygiene. Hagen Seifert



Ferdinand Piëchs nächste Geschäftsidee

Auf der MAN-Hauptversammlung wird der Beherrscher von Porsche und VW den nächsten Schritt zu seinem Superkonzern tun. Und wieder kann ihn niemand stoppen

Von Marco Dalan und Stefan Keidel

Ferdinand Piëch kann durchaus Unwohlsein erzeugen, bevor man ihn überhaupt sieht. „Uns standen vor seinem Besuch schon Schweißperlen auf der Stirn“, sagt ein Ingenieur des Lastwagenbauers MAN, wenn er sich an Piëchs Visite im MAN-Werk München-Karlsfeld vor einigen Wochen erinnert. Doch der VW-Aufsichtsratschef begutachtete die Anlagen und das neue Modell TGX durchaus wohlwollend. MAN-Chef Håkan Samuelsson erklärte ihm die Technik, und der Österreicher nahm rundum zufrieden auf dem Fahrersitz Platz.

Kein Wunder, denn bald wird er den Laden beherrschen. Am kommenden Donnerstag wird Piëch den nächsten Schritt tun, um die Fusion von MAN mit dem schwedischen Wettbewerber Scania und der Nutzfahrzeugsparte von Volkswagen voranzutreiben. Auf der MAN-Hauptversammlung will sich Piëch erst in den Aufsichtsrat und später zu dessen Chef wählen lassen. Einige Aktionäre lehnen das zwar ab, verhindern aber können sie es nicht. Und sobald Piëch die Macht übernommen hat, beginnt die Operation „VWScanMAN“.

Für den Unmut der Aktionäre sorgt die Macht in den Händen Piëchs, der als Miteigner des VWGroßaktionärs Porsche mittlerweile beim Volkswagenkonzern alle Strippen zieht. VW wiederum hält knapp 36 Prozent an Scania und rund 30 Prozent an MAN. Über MAN wiederum gehören VW noch einmal 15 Prozent an Scania, was zusammen 51 macht und eine Kontrollmehrheit bedeutet. „Aus Corporate-Governance-Sicht kann es im Zuge einer Fusion zwischen MAN und Scania jedoch zu Interessenskonflikten kommen“, sagt Christoph Niesel, Fondsmanager bei Union Investment. Piëch habe keine ausreichende Unabhängigkeit, um die Interessen aller Anteilseigner von MAN zu vertreten. Ihn selbst aber stört das gar nicht.

Denn trotz aller Vorbehalte glaubt niemand ernsthaft, dass die Allianz verhindert werden kann, die aus VWs Nutzfahrzeugen, MAN und Scania einen ernst zu nehmenden Wettbewerber der Branchenführer DaimlerChrysler und Volvo/Renault machen wird. Gelingt die Fusion und übernimmt Porsche irgendwann VW ganz, entsteht unter Piëchs Oberhoheit ein Konzern, der vom Kleinstwagen bis zum 40-Tonner alles abdeckt, einen Umsatz von 140 Milliarden Euro erzielt und 450 000 Beschäftigte zählt.

Widerstände muss Piëch auf diesem Weg nicht fürchten. Die Arbeitnehmerseite im MAN-Aufsichtsrat ist durch das Versprechen des 70-Jährigen, MAN nicht zu zerschlagen, seit Monaten auf Linie. Die Gegenwehr bei Scania dürfte sich auch in Grenzen halten. Gelingt es Piëch, die um die Arbeitsplätze besorgte Politik in Schweden zu beruhigen und den zweitgrößten Scania-Aktionär, die Industriellenfamilie Wallenberg, auf seine Seite zu ziehen, hat er gewonnen. Aus dem Scania-Aufsichtsrat ist ohnehin kein Sperrfeuer zu erwarten – dessen Vorsitzender nämlich ist VW-Chef Martin Winterkorn, einer von Piëchs engsten Vertrauten.

Offen ist letztlich also nur noch, wann und wie die Fusion kommt. Piëch dürfte gleich nach der Hauptversammlung am 10. Mai auf Gespräche zwischen den beteiligten MAN, Scania und VW Nutzfahrzeuge drängen. Spätestens zu Beginn des Herbstes 2007 sollen nach Informationen der „Welt am Sonntag“ entscheidende Weichen gestellt sein. Voraussichtlich wird Piëch alle Aktivitäten in einer Europa AG bündeln. Sitz dieser Finanzholding mit eigenem Vorstandschef, Finanz- und Personalvorstand könnte aus steuerlichen Gründen Amsterdam sein.

Ob „VWScanMAN“ von Håkan Samuelsson oder Scania-Chef Leif Östling geleitet wird, ist offen. „In einer neuen Konstellation wird es mit Sicherheit personelle Veränderungen geben“, sagt Professor Christopher Kummer, Direktor des Instituts of Mergers, Acquisitions and Alliances an der Webster Universität in Wien. Und fügt hinzu: „Wenn nicht gleich zum Start, dann eben mittelfristig.“