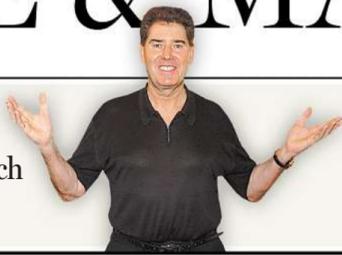


# KARRIERE & MANAGEMENT



**Himmelsstürmer**  
Airbus schult Teamarbeiter  
beim Fliegen **SEITE 5**

**Chartstürmer**  
Jack White will mit 100 noch  
Musik machen **SEITE 6**

**Stürmerfoul**  
Wie fiese Typen ihrer Firma  
schaden **SEITE 6**

**GEHALT: Was verdienen  
Datenbank-Administratoren?**

[www.handelsblatt.com/barometer](http://www.handelsblatt.com/barometer)

**DIE FÜNF WEISEN**

## Maulwürfe blockieren uns

Der Eindruck drängt sich irgendwie auf: Viele Unternehmen sind von geheimdienstlichen Aktivitäten des Wettbewerbs – unterwandert – von Maulwürfen. Und es scheint immer mehr Firmen zu gelingen, ihre Maulwürfe bei der Konkurrenz erfolgreich unterzubringen. Anders kann ist nicht zu erklären, dass die Arbeitszeit ganzer Abteilungen strategisch gekonnt mit sinnlosen E-Mails blockiert oder absorbiert wird.

Da werden Betreff-Zeilen getextet mit schwer zu dechiffrierenden Botschaften. Da wird der Empfänger mit Aufmerksamkeit heischenden Überschriften wie „Zur Information“ gezwungen, sich durch literarisch aufgeblähte Texte voller Schreibfehler durchzuarbeiten. Um dann am Ende festzustellen, dass der Informationsgehalt für ihn bei Null liegt, dass ihn das Thema gar nicht betrifft. Da werden Anhänge in Formaten ver-



**JÜRGEN  
GOLDFUSS**  
ist Management-  
berater und  
Bestsellerautor

schickt, bei denen die gängigsten Entschlüsselungsprogramme versagen. Und um die Bedeutung des Absenders unmissverständlich zu demonstrieren, gelten Anhänge mit weniger als zehn MB als vollkommen indiskutabel. Da werden CC- und BCC-Sicherheits-Verteiler aufgebaut, um auch vorsorglich noch den letzten Mitarbeiter in die Informationskette mit einzubeziehen. Ein cleverer Schachzug, um möglichst viele Kollegen von produktiver Arbeit abzuhalten. Da werden E-Mails an einen Kollegen verschickt, der im selben Raum sitzt. Und unter dem Deckmantel des persönlichen Kontaktes wird anschließend telefonisch nachgefragt, ob er die E-Mail auch erhalten hat.

Früher hatten es die Saboteure in den Unternehmen wesentlich schwerer, denn jede Kopie wurde durch unterschiedlich gefärbtes Papier sichtbar vor Augen geführt – die Papier-Berge fielen deshalb eher auf. Heute hingegen kann mit schnelleren, für andere unsichtbaren Methoden der Informationsfluss drastisch aufgebläht und die Effizienz eines Unternehmens gezielt untergraben werden.

Die Maulwürfe bedienen sich aber nicht nur moderner Medien, nein, als Profis setzen sie auch altbewährte Produktivitätsbremsen ein – zum Beispiel Meetings. Da sitzen sechs Teilnehmer zusammen und warten zehn Minuten auf den siebten, den Maulwurf. Der Maulwurf kalkuliert kühl: Sechs mal zehn Minuten Arbeitszeit – schon wieder eine Stunde gestohlen. Um noch wirksamer schädigen zu können, erhöht er beim nächsten Meeting die Zahl der Teilnehmer, denn es spielt ja offenbar jeder widerspruchlos mit. Und damit sich alle richtig blockieren können, wird auf die rechtzeitige Bekanntgabe des Meetingziels verzichtet. Um allen dann ausreichend Zeit zu geben, sich intensiv miteinander beschäftigen zu können, spart man sich auch einen steuernden Moderator, denn der könnte ja die Arbeit des Maulwurfs zunichte machen.

Für das Image des Unternehmens hat sich der Maulwurf natürlich auch etwas einfallen lassen. Um nach außen hin die Wertschätzung für die zahlenden Kunden für jeden sichtbar zu demonstrieren, hat er die besten Parkplätze am Haupteingang mit den Schildern der Unternehmensleitung versehen. Maulwurfsspuren wohin man schaut. Oder glauben Sie etwa, dass es sich hier nicht um von der Konkurrenz unterwanderte Unternehmen handelt? Glauben Sie, was Sie wollen. Ich glaube weiter an die Maulwurf-Theorie.



Sieger Deutsche Telekom: „Singular Ereignisse wie Entlassungen, die nur kurzfristig in der Presse stehen, schlagen nicht auf den Markenwert durch“, urteilt Professor Bernd Wirtz.

## Markenwert-Ranking von BBDO: Europäische Marken haben ihren Wert häufiger gesteigert als deutsche Marken

**JÖRG LICHTER  
CLAUDIA TÖDTMANN**

Der Bumerang ist bei Volkswagen wieder angekommen: Erst konnten sich die Wolfsburg-er freuen, dass ganze Gesetze ausgerechnet nach ihrem Personalchef benannt wurden – der bis dahin dem breiten Publikum nicht weiter aufgefallen war. Und dann wurde es gleich ein Fortsetzungsroman mit IV Folgen. Bis sich das Blatt unprätentiös wendete und aus dem strahlenden Helden, dem Löser aller Arbeitsmarktprobleme, ein potenzieller Krimineller wurde. Er, dem die Staatsanwaltschaft Untreue vorwirft, wird in einem Satz genannt mit so hässlichen Worten wie Bordellen, Call Girls, Lustreisen und käuflichen Betriebsräten. Vier Millionen Euro Schadensersatz hat der Konzern obendrein von seinem Ex-Vorstandsmitglied verlangt. Nun bekommt die Volkswagen AG die Quittung: Im BBDO-Markenwert-Ranking 2006 ist sie von Platz sieben auf Platz zehn gesunken, der Markenwert von 13 Milliarden auf unter zwölf Milliarden Euro. „Und nicht nur die Betriebsratsaffäre, auch der Machtkampf zwischen Ferdinand Piëch und Bernd Pischetsrieder, Qualitätsprobleme und zu hohe Produktionskosten haben der Marke Volkswagen geschadet“, fasst Udo Klein-Böling, Geschäftsführer bei BBDO Consulting, zusammen.

### Die Telekom steht zum dritten Mal auf Platz eins

Das BBDO-Markenwert-Ranking, das dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, erscheint dieses Jahr zum siebten Mal. Es entsteht zusammen mit Bernd Wirtz, seines Zeichens Professor für Unternehmensführung in Witten/Herdecke. Hierbei wird aus mehreren Faktoren wie Umsatz- und Gewinnentwicklung, Image der Marke, Werbebudget, Anteil des Auslandsgeschäfts sowie Expertenmeinungen errechnet, wie hoch der aktuelle Markenwert ist.

Sieger ist die Deutsche Telekom mit einem Markenwert von 23,4 Milliarden Euro. Damit steht der Telekomunikationskonzern zum dritten mal in Folge auf Platz eins. Im Jahr 2004 verdrängte er erstmals Daim-

ler-Chrysler von der Spitze. Heute steht der Stuttgarter Autobauer nur noch auf Platz drei. Sein Markenwert liegt – so die BBDO-Studie – bei 21,1 Milliarden Euro und büßte damit in den vergangenen drei Jahren über vier Milliarden Euro ein. Im Gegensatz zu den meisten Top-Ten-Kandidaten: Die Deutsche Bank zum Beispiel hat auf Platz vier heute 17,4 Milliarden Euro Markenwert (2004: auf Platz fünf mit 15,7 Milliarden Euro). Klein-Böling erläutert: „Dies ist der Beleg, dass es dem Finanzdienstleister auch nicht geschadet hat, in einem Atemzug Rekordgewinne zu vermelden und Entlassungen anzukündigen.“

Ob dies bei der Allianz – die gerade von Platz drei auf Platz zwei kletterte – ebenso glimpflich für die Marke abgehen wird? Der Versicherer verkündete soeben den Rauswurf von 7 500 Mitarbeitern – und das nach einem Rekordgewinn von 4,4 Milliarden Euro. Jetzt gehen nicht nur die Gewerkschaften auf den Barrakaden und beschimpfen die Allianz-Manager als „vaterlandslose Gesellen“ – das Schicksal von Familien stehe auf dem Spiel. Auch CDU-Mann Jürgen Rüttgers und die Evangelische Kirche mischen sich ein. Selbst Börsenprofessor Wolfgang Gerke kritisiert: Menschen nur als Maschinenpark zu sehen gefährde die Soziale Marktwirtschaft.

### Eine Rückrufaktion schadet der Marke nicht

Studienautor Wirtz ist dagegen überzeugt: „Singular Ereignisse wie Entlassungen, die nur kurzfristig in der Presse stehen, schlagen nicht auf den Markenwert durch.“ Entscheidend ist, wie langfristig und wie stark deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist. Wirtz skizziert, dass Mängel des Produkts am heikelsten sind: „Eine einzelne Rückrufaktion wirkt sich nicht aus auf den Markenwert eines Autobauers. Wohl aber, wenn er jedes Modell alle zwei Jahre zurückrufen muss.“ Denn: „Das betrifft direkt das Leistungsversprechen der Marke“, urteilt Wirtz. „Anders ist es bei einem Steuerkandal. Der würde sich weit weniger auf den Markenwert auswirken.“

Zurück zur Studie: Den größten Sprung nach vorne hat Continental gemacht: Der Autzulieferer steigerte seinen Markenwert um stolze 24 Prozent. Eon wiederum hatte den größten, absoluten Wertzuwachs: Der Energiekonzern gewann 2,2 Milliarden Euro an Markenwert hinzu, kommt auf 13,5 Milliarden Euro und

auf Platz sieben (2005: Platz neun). Den größten Verlust dagegen hat – relativ gesehen – Infineon mit 21 Prozent. Auch der Chiphersteller hatte wie Volkswagen Besuch vom Staatsanwalt und sehr oft eine negative Presse.

Im Euro-Stoxx-50-Ranking haben fast alle Unternehmen zugelegt: An der Spitze führen die Niederländer – so wie im vergangenen Jahr – ganz klar: Die Bankgruppe ING Groep und der Konsumgüterkonzern Unilever belegen Platz eins (33,5 Milliarden Euro Markenwert) und zwei

(30,3 Milliarden Euro). Klein-Böling lobt: „Gerade die deutsche Tochter ING Diba, hat einen hervorragenden Job gemacht. Sie hat eine gute Struktur und hat es zur führenden Direktbank gebracht.“ Sie gilt als Vorbild der Eroberer, da sie heute fünf Millionen Kunden hat. Allein im vergangenen Jahr kamen 800 000 dazu. Konzernchef Michel Tilmant erklärt seinen Geschäftserfolg mit der Einfachheit, die bei ihm Priorität hat.

Merklich verloren hat von den 50 Aktiengesellschaften nur eine einzige: Und zwar der französische Le-

bensmittelhändler Carrefour. Die zweitgrößte Supermarktkette der Welt nach Wal-Mart hatte vor lauter Übernahmen im Ausland die Heimat vergessen und dort Marktanteile eingebüßt. Carrefour haftet nun ein Image als Hochpreisanbieter an – Discounter wie Aldi und Lidl konnten so ihren Siegeszug fortsetzen. Aufsteiger des Euro-Stoxx-50 ist die italienische Bank Unicredit, die die Hypothekensbank übernommen hat: Sie steigerte ihren Markenwert in nur einem Jahr um beachtliche 33 Prozent auf 10,5 Milliarden Euro.

### Eon hat Markenwert am meisten gesteigert – um fast 2,2 Milliarden Euro

BBDO-Markenwert-Ranking der Dax-30-Unternehmen

Rang 06	Rang 05	Unternehmen	Markenwert*)		Rang 06	Rang 05	Unternehmen	Markenwert*)	
			2006	2005				2006	2005
1	1	Deutsche Telekom	23 396	23 695	16	16	Thyssen-Krupp	6 708	6 822
2	3	Allianz	21 474	20 207	17	18	Tui	4 959	4 946
3	2	Daimler-Chrysler	21 115	20 434	18	19	Adidas-Salomon	4 393	4 092
4	5	Deutsche Bank	17 371	16 590	19	20	Linde	3 467	3 696
5	4	BMW	16 469	16 774	20	22	Münchener Rück	3 435	2 828
6	6	Siemens	13 865	13 107	21	23	Continental	3 402	2 746
7	9	Eon	13 537	11 350	22	21	Deutsche Lufthansa	3 173	3 412
8	10	RWE	12 304	11 236	23	24	Schering	2 762	2 679
9	8	Deutsche Post	12 016	11 381	24	25	Fresenius Med. Care	2 199	2 314
10	7	Volkswagen	11 927	13 014	25	26	MAN	1 725	1 505
11	11	BASF	10 892	9 624	26	28	Deutsche Börse	1 703	1 459
12	12	Metro	9 193	8 733	27	29	Commerzbank	1 629	1 439
13	15	SAP	7 799	6 921	28	27	Altana	1 624	1 501
14	14	Bayer	7 331	6 956	29	-	Hypo Real Estate**)	1 323	-
15	13	Henkel	6 741	7 006	30	30	Infineon	909	1 149

\*) in Millionen Euro \*\*) erst 2005 in den Dax-30 gekommen

Quelle: BBDO-Consulting

### ING und Unilever sitzen fest im Sattel: Wieder bilden sie die Spitze

BBDO-Markenwert-Ranking der Euro-Stoxx-50-Unternehmen

Rang 06	Rang 05	Unternehmen (Land)	Markenwert*)		Rang 06	Rang 05	Unternehmen (Land)	Markenwert*)	
			2006	2005				2006	2005
1	1	ING Groep (NL)	33 488	33 667	26	26	RWE (D)	12 304	11 236
2	2	Unilever (NL)	30 274	29 762	27	28	BASF (D)	10 892	9 624
3	4	Eni (I)	28 695	27 721	28	30	Enel (I)	10 781	9 456
4	5	BNP Paribas (F)	26 173	26 959	29	27	Fortis (B)	10 715	11 202
5	6	Nokia (FIN)	25 790	25 699	30	39	Unicredit (I)	10 525	7 938
6	7	Deutsche Telekom (D)	23 396	23 695	31	29	Endesa (E)	10 232	9 519
7	10	France Télécom (F)	21 586	20 075	32	31	L'Oréal (F)	9 648	9 267
8	9	Allianz (D)	21 474	20 207	33	34	Sanofi-Aventis (F)	9 538	8 481
9	8	Daimler-Chrysler (D)	21 115	20 434	34	33	Aegon (NL)	9 344	8 575
10	12	Total (F)	20 166	18 370	35	32	Lafarge (F)	9 038	9 044
11	13	BSCH (E)	19 224	17 951	36	37	Crédit Agricole (F)	8 849	8 068
12	-	Renault (F)**)	18 440	-	37	35	Groupe Danone (F)	8 254	8 204
13	11	Carrefour (F)	17 484	18 971	38	38	Generali (I)	8 107	8 013
14	15	Deutsche Bank (D)	17 371	16 590	39	43	SAP (D)	7 799	6 921
15	14	Axa (F)	17 037	16 850	40	40	Philips (NL)	7 780	6 994
16	18	BBVA (E)	16 844	14 810	41	42	LVMH (F)	7 569	6 932
17	16	ABN Amro (NL)	16 697	15 653	42	41	Bayar (D)	7 331	6 956
18	17	Telecom Italia (I)	16 579	15 514	43	44	Repsol (E)	5 864	5 217
19	21	Société Générale (F)	15 936	13 443	44	45	Ahold (NL)	5 082	5 076
20	20	Téléfonica (E)	15 764	13 864	45	46	Air Liquide (F)	4 610	4 478
21	19	Saint-Gobain (F)	15 676	14 480	46	47	Iberdrola (E)	4 286	4 180
22	24	Vivendi Universal (F)	14 270	13 001	47	-	Allied Irish Banks (I)**)	4 184	-
23	23	Siemens (D)	13 865	13 107	48	48	Sanpaolo IMI (I)	3 574	2 964
24	22	Suez (F)	13 691	13 278	49	49	Münchener Rück (D)	3 435	2 828
25	25	Eon (D)	13 537	11 350	50	50	Alcatel (F)	1 115	892

\*) in Millionen Euro \*\*) erst 2005 in den Euro-Stoxx-50 gekommen

Quelle: BBDO-Consulting

**BUSINESS BEHAVIOUR**



## Der eigene Job am schwarzen Brett

Sobald es beschlossene Sache ist, muss die Nachricht raus – wenigstens betriebsintern. Jede Minute kann jetzt entscheidend sein. Personalien verbreiten sich wie Lauffeuer. Kündigt eine Firma jemandem, muss der Abteilungsleiter es gleich allen Kollegen derselben Abteilung sagen. Klappert es nicht, weil manche Kollegen unterwegs oder krank sind, muss er zusätzlich mailen.

Sicher braucht das Unternehmen nicht im Detail darzulegen, was dahinter steckt. Aber ein griffiges Argument ist unverzichtbar – als offizielle Sprachregelung. Und ist der direkte Vorgesetzte gerade nicht da, muss der nächst höhere Manager einspringen und die Truppe informieren. Sonst kann es Imageschäden für die Firma geben. Denn: Kneift der Vorgesetzte und schweigt, erfahren es manche Kollegen erst einmal nicht. Sie geben daher unverdorren Namen und Telefonnummer des Geschasten weiter an Kunden oder Geschäftspartner, die diesen zu erreichen versuchen. Wen die dann ans Telefon bekommen und was ihnen gesagt wird, kann wirklich peinlich werden. Unabsichtlich. Oder: Ein Kollege bittet den Gekündigten um Zusammenarbeit – und derjenige kommt in die missliche Lage, erklären zu müssen, dass er nicht mehr darf.

Ebenso schädlich ist es, wenn schon der Betriebsrat und die Geschäftsküche genau wissen, wer als Nächstes gekündigt wird – nur der Chef warnt den Betroffenen nicht selbst. So einen würdlosen Umgang hat keiner verdient – und steht auch keinem Chef gut zu Gesicht.

Wie schief es gehen kann, erlebten die Mitarbeiter eines namhaften Markenartiklers: Ein Abteilungsleiter kam aus dem Urlaub zurück und fand in der Teeküche am schwarzen Brett eine Stellenausschreibung – und zwar für seinen eigenen Job. Die Folgen: Nicht nur, dass ein Mensch gekündigt wird, der seinem Arbeitgeber jahrelang brav gedient hat, sondern auch alle Kollegen bekamen es mit. Und ziehen Schlüsse für die eigene Zukunft. Binnen Tagen sprach sich diese Konfrontation in der ganzen Branche herum, die Firma gilt als Hire-and-fire-Laden. Zu dem man als Arbeitnehmer nur mit wasserdichtem Vertrag und gehörigem Schmerzensgeldzuschlag gehen sollte.

Oder: Wie steht die Bankerin da, der ein Kunde erzählt, welch schlechte Presse ihr Haus gerade hat. Wegen eines Fonds, den auch sie ihm verkaufte und bei dem die Bank eine unrühmliche Rolle spielt? Die Top-Manager werden informiert von der Pressestelle. Aber was ist mit den Bankern am Schalter, der Schnittstelle zum Kunden? Das kann keine teure Image-Werbekampagne wieder gut machen.

Redaktion: Claudia Tödtmann

**GABRIELE SCHLEGEL**  
ist Dozentin für Business Behaviour an der FH Bonn-Rhein-Sieg.

Wenn Sie Fragen an Gabriele Schlegel haben, schreiben Sie ihr: [hb.behaviour@vhb.com](mailto:hb.behaviour@vhb.com)

**BUSINESS BEHAVIOUR**  
gibt es jetzt auch als Buch:  
Redline Verlag, 15,90 Euro  
Zu bestellen unter  
[www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)

Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: **Markenwert**  
(Leerzeichen) **1** (Leerzeichen)  
**Mailadresse des Empfängers**