



Gut verzahnt

Wie der Autozulieferer ZF Friedrichshafen sein Lager aufräumt und so seine Kunden glücklich macht

Netzwerk

Ein Verbund von Kurieren fordert die Konzerne heraus

Transport

Neue Software errechnet die optimale Route

Immobilien

Zimbo finanziert sein Logistikzentrum durch eine Anleihe

Schlichter

Mediatoren regeln Streitigkeiten, bevor es teuer wird

inhalt

Juni 2006

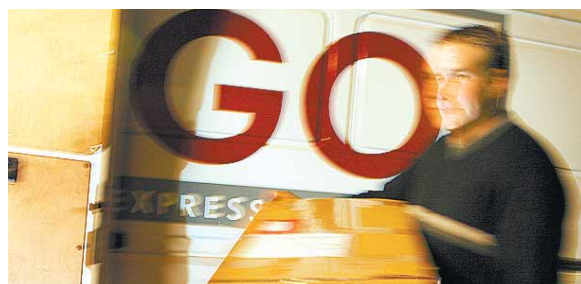
Gegen den Lagerkoller



30 000 Teile in drei Stockwerken und in allen Gängen hektische Mitarbeiter, die mühsam Bestellungen zusammenstellen: Innerhalb von zwei Jahren hat es ZF Friedrichshafen geschafft, dieses Chaos zu ordnen. Die Kunden sind zufrieden, und die Mitarbeiter sind zufrieden. Was man mit ein bisschen Nachdenken alles erreichen kann. **Seite 4**

Alle für einen

Nachts, wenn die Autobahnen leer sind, rauschen Transporter mit ihrer eiligen Fracht durch Deutschland: Auf dem Weg zum Kunden sind auch die weißen Wagen mit der Aufschrift „GO!“. Das steht für General Overnight, ein Zusammenschluss von 14 Mittelständlern, die gemeinsam gegen die internationalen Expressdienste antreten. **Seite 8**



Krank durchs System

Weil das staatliche Gesundheitswesen den Einzelnen so stark bevormundet, vernachlässigen Unternehmen die betriebliche Vorsorge, kritisiert Ulrich Hemel. **Seite 11**

Unerwartet erfolgreich

Werbung erzielt dort am meisten Wirkung, wo sie am wenigsten erwartet wird – aber nur, wenn sie der Zielgruppe wirklich nützliche Informationen liefert. **Seite 12**

Rostock, Bangkok und zurück

Maß genommen für die Hemden wird an der Ostsee, geschneidert wird in Thailand: Ina Bohnow nutzt für ihre Geschäftsidee die Vorteile der Globalisierung. **Seite 13**

Zurück auf die Autobahn

Die Maut hat viele Transporteure auf die Landstraßen getrieben. Doch wer Zeit und Kosten realistisch kalkuliert, zahlt lieber die Gebühr. **Seite 14**

Scheibchenweise frisches Kapital

Zimbo ist die wohl bekannteste Würstmarke Deutschlands und das Unternehmen dahinter ein Pionier bei der Finanzierung seiner Expansion. Seit drei Jahren bietet es Anlegern die Möglichkeit, Anleihen zu zeichnen. Jetzt zeigen sich die mittelständischen Bochumer wieder als Pioniere und finanzieren auf diese Weise den Bau und Umbau eines Logistikzentrums. Damit treibt Zimbo seine Expansion nach Südosteuropa voran. **Seite 16**



Einigung in Sicht

Wenn es darum geht, Konflikte zu lösen anstatt sie auszufeuchten, sind Kontrahenten bei einem Mediator besser aufgehoben als vor Gericht. **Seite 18**

Heute an morgen denken

Die Übergabe an die nachfolgende Generation stellt viele Familienunternehmen vor eine Zerreißprobe. Eine gute Vorbereitung verhindert das. **Seite 20**

Explosives Gemisch

Seit sieben Jahren streitet die EU darüber, wie intensiv Chemikalien auf mögliche Gefahren untersucht werden sollen. Nächstes Jahr wird es ernst. **Seite 21**

Umwuchert von Bürokratie

In kaum einem europäischen Land haben Familienunternehmen einen so schweren Stand wie in Deutschland, belegt eine Studie. **Seite 22**

Lernen lebenslänglich

Unternehmen, die auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter verzichten, beschneiden ihre eigenen Möglichkeiten, schreibt Stephan A. Jansen. **Seite 24**

Do it yourself

Barbara Meili hat den Schritt gewagt: hinaus aus dem Topmanagement, hinein in die Selbstständigkeit. Ein Erfahrungsbericht. **Seite 26**

Liebe Leserin, lieber Leser!

enable wagt etwas Neues: einen Logistikschnittpunkt. Bei diesem Thema geht es um weit mehr als dafür zu sorgen, wie Dinge von A nach B kommen. Für ZF Friedrichshafen bedeutet Logistik vor allem, das chaotische Gewusel im eigenen Ersatzteillager in der Griff zu kriegen. Für General Overnight geht es darum, als Netzwerk von 14 Mittelständlern solchen Konzernen wie UPS und Fedex Paroli zu bieten. Für Spediteure heißt es, ihre Routen mit Hilfe moderner Technik kosten- und zeitsparend zu planen, und für den Würsthersteller Zimbo, sein neues Logistikzentrum mit einer Anleihe zu finanzieren.

Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von **enable** wünscht

Ihre FTD-Redaktion

Erratum

Auf dem Titel der Mai-Ausgabe von **enable** wird Joey's als größter Pizzaservice Deutschlands bezeichnet. Das trifft nicht zu – und wird im Text selbst auch nicht behauptet. Tatsächlich ist das Unternehmen Hallo Pizza nach Umsatz und Zahl der Betriebe größer als der Wettbewerber. Wir bitten, das Versehen zu entschuldigen.

Impressum

Redaktion: Michael Prellberg (Koordination), Andreas Kurz
Chef vom Dienst: Sven Sorgenfrey
Layout: Olaf Schmidt, Christopher Nie
Foto: Heike Burmeister
Bildbearbeitung: Yorda Asghedom
Infografik: Bernadette Weikl
Korrektorat: Inger Hoffmann

enable@ftd.de

Die nächste enable-Ausgabe erscheint am 12. Juli

Auf ewig Schüler

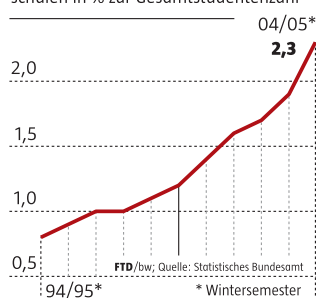
Und unten der MBA

Studieren Obwohl die Zahl der deutschen Hochschulen wächst (bald werden es 400 sein), stagniert die Zahl der Studenten. Nachdem sie im Wintersemester 2003/2004 auf über zwei Millionen gestiegen war, sinkt sie wieder. Wachsenden Zulaufen erfreuen sich Hochschulen in privater Trägerschaft. Deren Studentenzahl hat sich seit dem Jahr 2000 verdoppelt.

Studiert haben Die deutsche Reputationspyramide unterscheidet derzeit nur zwischen Doktor und Nicht-Doktor. Künftig wird wohl genauer unterteilt: Oben der Doktor, darunter – in absteigender Linie – der forschungsorientierte Master, der anwendungsorientierte Master, der Teilzeit-Master (etwa der MBA), Vollzeit- und berufsbegleitender Bachelor.

Immer mehr Private

Anteil der Studierenden an Privathochschulen in % zur Gesamtstudentenzahl



Eher widerstrebend erfindet sich das deutsche Bildungssystem neu und erkennt: Weiterbildung hört nie auf – sie verlagert sich in die Betriebe

Von Stephan A. Jansen

Von der globalisierten Wissensgesellschaft reden wir nun seit Jahren. Aber über die damit verbundenen Herausforderungen der lokalen Bildungsinstitutionen wird noch immer viel gemutmaßt und munter reformiert. Das deutsche Bildungssystem steckt in einem – historisch betrachtet – anspruchsvollen Transformationsprozess, dessen Ausmaß sich anhand von drei Paradoxa veranschaulichen lässt.

- Das Employability-Paradoxon. „Employability“ bezeichnet die potenzielle Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern. Heute müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter so qualifizieren, dass sie jederzeit zum Wettbewerber wechseln könnten – und genau deswegen beim eigenen Unternehmen bleiben. Bildung wird zur entscheidenden Loyalitätswährung. Employability ist aber auch zur Wahrung von akkreditierten Studiengängen geworden: Eine Korrektur der weithin als praxisfern angesehenen Diplom- und Magister-Studiengänge hin zu mehr Beschäftigungsfähigkeit wurde als notwendig erachtet und wird bei der Akkreditierung geprüft. Nun sei aber eine unpraktische Trivialisierung und Dequalifizierung durch viele Bachelor-Studiengänge eingetreten, urteilen zahlreiche Bildungsbeobachter.

- Das Demografie-Paradoxon. Der demografische Wandel ist viel diskutiert. Entsprechende Konsequenzen für die Bildung sind jedoch auf Unternehmensebene wenig spürbar, besagt eine eigene Studie zur Demografiefolgenforschung. Die Bildungsinvestitionen von 5,3 Prozent am Bruttoinlandsprodukt sind nach Einschätzung zahlreicher internationaler Bildungsexperten auf 6,5 Prozent zu erhöhen und zu flankieren durch eine bessere Migrationspolitik in den Schulen.

Die geburtschwachen Jahrgänge kommen auf eine im internationalen Vergleich niedrige Akademikerquote von derzeit 19 Prozent. Und die geburtenstarken Jahrgänge geben sich damit zufrieden, was sie an Schule und Universität gelernt haben. Eine Umfrage der Europäischen Union zeigt, dass nur vier Prozent der Deutschen im Alter zwischen 45 und 54 Jahren an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Zum Vergleich: In Schweden sind es gut 30 Prozent.

- Bildung als Prosumerismus-Paradoxon.

Das Schwierige an Bildung ist die fehlende Trennung von Produktion und Konsumtion. Der Lernende ist im Konsum der Produzent seiner Bildung. Damit ist er nie nur Kunde, sondern im Sinne von Alvin Toffler ein „Prosumerist“. Bildung ist nie nur ein Produkt, sondern eine sich selbst verstärkende Anregung zum individuellen Verständnis von Welt. Bildung ist der volks- wie betriebswirtschaftlich und individuell ertragreichste Virus unserer modernen Gesellschaft.

Damit ist Bildung unbezahlbar und schwer zu bepreisen. Deutschland tut sich schwer, sich mit dem Abschied der Bildung als öffentliches Gut anzufreunden. Gerade Karl Marx wusste, dass Studiengebühren gerecht sind. Und dass dafür Kindertagesstätten kostenlos sein sollten, wird sich auch noch herumsprechen.

Wenn wir diese Thesen ernst nehmen, zeigt sich eine neue Welt der (Weiter-)Bildung, die mit folgenden fünf Thesen skizziert werden soll:

These 1: Entwicklung statt Abschlüsse als Bildungsziel

Bildung ist nicht abschließend. Das Ziel ist noch immer das Entzünden einer Flamme, nicht das Füllen

eines Fasses. Die folgenreichste Verwechslung der Weiterbildung ist die von persönlicher Entwicklung mit universitären Abschlüssen. Der MBA war die Vorhut für eine Entwicklung von Markenabschlüssen mit inhaltlichen und zunehmend auch mit Image- und Verkaufsproblemen, wie Managementforscher Henry Mintzberg jüngst belegte. Der legale wie illegale Titelhandel internationalisiert sich, die Weiterbildung hingegen individualisiert sich radikal auf die Entwicklung der Lernenden – fernab der Fallstudienfabriken vieler Business-Schools.

These 2: Forschungsorientierte Master statt Promotion als Filtersignal

Nobelpreisträger Kenneth J. Arrow hat 1973 Hochschulbildung als einen Filter für die Personalauswahl beschrieben. Je nach Bildungssystemtyp werden unterschiedliche Qualitäts- und Differenzierungssignale durch die Arbeitsmärkte geprüft. In den USA ist das derzeit dominante Filtersignal ein Abschluss der führenden Ivy League beziehungsweise Research Universities wie Harvard, Stanford oder MIT. In Frankreich ist es ein Abschluss an einer der Grand Ecoles. In Deutschland hingegen dominiert allein die Promotion als erstmaliges Selektionssignal – daher nennen sich über 58 Prozent der Vorstände Doktoren. Das wird sich ändern und die Promotion wird zurücktreten. Vermutlich sind es forschungsorientierte Vollzeit-Master-Programme, die in Deutschland das Signal der Promotion ersetzen und gleichzeitig die verkürzten MBAs in die richtige Ecke des Bildungsmarktes stellen.

Die bisherigen institutionellen Unterscheidungen im Hochschulsystem werden nicht mehr länger hinreichend sein. Nunmehr werden einzelne Studienprogramme sowie Akkreditierungen neue Filterfunktionen sowohl bei Bewerbern wie Personalverantwortlichen ausüben.

These 3: Wettbewerblich hierarchisches Bildungssystem der Vielfalt statt Einfalt

Deutschland baut sein egalitäres Bildungssystem radikal um: Eine Hierarchisierung über Rankings, Exzellenzförderung, unterschiedliche Studiengebühren und eigene Auswahlverfahren erzeugt einen Wettbewerb unter den Hochschulen, der zur Vielfalt der Angebote führen kann. Dies könnte für die als Corporate Universities gelabelten Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen eine Chance sein, differenzierte Angebote in Co-Produktion mit Universitäten zu entwickeln. Für diesen Umbau bedarf es in den Universitäten einer Bildung von Professionen innerhalb des



„ Bildung ist nie nur ein Produkt, sondern eine sich selbst verstärkende Anregung zum individuellen Verständnis von Welt

Managements von Universitäten und deren Programmen.

Die einzig verbleibende Aufgabe der Egalisierung ist allerdings auch die größte: die Egalisierung der Zugangswahrscheinlichkeit an Hochschulen zwischen Arbeiterkindern und Akademikerkindern. Momentan steht es noch achtmal besser für Kinder aus bildungsnahen Familien.

These 4: Humboldtsche Forscherlehre statt Praktiker Ausbildung

Widersprüchlich bleibt das Theorie-Praxis-Verhältnis. Zu beobachten ist derzeit eine ungesund anmutende Pragmatisierung der akademischen Institute und eine Akademisierung der Praxis durch Aufbau von Thinktanks, wissenschaftsorientierten Stabsstel-

len und ähnlichem. Vermutlich hat Wilhelm von Humboldt noch immer Recht: Universitäten werden sich im Weiterbildungswettbewerb auf eine forschungsnahe und interdisziplinäre Weiterbildung konzentrieren. Das heißt, Praxisbezug durch neue Theorien und Studien herstellen, und nicht durch Praxissimulation, wie sie von derzeit rund 35 000 Marktteilnehmern mit ungefähr 400 000 Angeboten allein in Deutschland bereits zahlreich angeboten wird.

In einer empirischen Analyse wurde eine starke Korrelation zwischen Forschungsorientierung der US-Universitäten und den Rating-Ergebnissen der Undergraduate- und Graduate-Programmen nachgewiesen. Die Stra-

tegie einer rein forschungsorientierten Exzellenzinitiative und einer Entwicklung von privaten Teaching Schools wird in Deutschland kaum von Erfolg gekennzeichnet sein.

These 5: Bildungsbiografien passen sich den Verhältnissen an – nicht umgekehrt

Differenzierte Bildungsbiografien werden möglich, die sich nach Zeit (Studiendauern von drei bis fünf Jahren), Fachbezogenheit (konsekutiv oder nicht konsekutiv), Unterbrechung (Praxiserfahrung nach Bachelor oder später) und Studienstruktur (berufsbegleitend oder Vollzeit) unterscheiden. So sind Familien- oder Firmengründungen wie auch Interessen- und Konjunkturverschiebungen bes-

ser berücksichtbar als in dem bisherigen monolithischen Studiensystem.

Lebenslanges Lernen war das Modeschlagwort des Wachstums der 1990er Jahre, „Lernen lebenslanglich“ – von der Kindertagesstätte bis hin zu Seniorenuniversitäten –, hingegen der Imperativ des neuen Jahrhunderts der Globalisierung. So verspricht jetzt auch Japan Airlines Weiterbildung im Flug und bietet nach Essen und Videofilmen ab sofort interaktive Weiterbildungseinheiten über den Wolken.

Mitarbeit: Tim Göbel

Stephan A. Jansen ist Präsident der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee und Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung.

