



19 | 2004

57. Jg., 41.–42. KW, 15. Oktober 2004

## ifo Schnelldienst

### Zur Diskussion gestellt

*Brigitte Zypries, Max Kley, Michael Adams, Marcus Lutter*

- **Transparenz bei der Managervergütung – ist die Akzeptanz des Corporate Governance Kodex in Gefahr?**

### Forschungsergebnisse

*Hans Schedl und Kai Sülzle*

- **Entwicklungen im elektronischen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen**

### Daten und Prognosen

*Horst Penzkofer und Heinz Schmalholz*

- **Innovationsanstrengungen der deutschen Industrie**

### Im Blickpunkt

*Hans G. Russ*

- **ifo Konjunkturtest September 2004**

**ifo Schnelldienst** ISSN 0018-974 X

Herausgeber: ifo Institut für Wirtschaftsforschung e.V.,  
Poschingerstraße 5, 81679 München, Postfach 86 04 60, 81631 München,  
Telefon (089) 92 24-0, Telefax (089) 98 53 69, E-Mail: ifo@ifo.de.

Redaktion: Dr. Marga Jennewein.

Redaktionskomitee: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Werner Sinn, Prof. Dr. Gebhard Flaig,  
Dr. Gernot Nerb, Dr. Wolfgang Ochel, Dr. Heidemarie C. Sherman, Dr. Martin Werding.

Vertrieb: ifo Institut für Wirtschaftsforschung e.V.

Erscheinungsweise: zweimal monatlich.

Bezugspreis jährlich:

Institutionen EUR 225,-

Einzelpersonen EUR 96,-

Studenten EUR 48,-

Preis des Einzelheftes: EUR 10,-

jeweils zuzüglich Versandkosten.

Layout: Pro Design.

Satz: ifo Institut für Wirtschaftsforschung.

Druck: Fritz Kriechbaumer, Taufkirchen.

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise):

nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars.

### Zur Diskussion gestellt

#### Transparenz bei der Managervergütung – ist die Akzeptanz des Corporate Governance Kodex in Gefahr?

3

Mit der Weigerung, die Vergütung ihres Vorstandes einzeln offen zu legen, verstoßen vieler DAX-Unternehmen gegen eine Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex. *Brigitte Zypries*, Bundesjustizministerin, plädiert zwar für die Offenlegung der Vorstandsgehälter: »Damit Aktionäre ihr Kontrollrecht im Rahmen von Hauptversammlungen wirksam ausüben können, ist Transparenz für Anleger unverzichtbar. Dieses Kontrollrecht der Aktionäre umfasst auch die Höhe der Vorstandsbezüge. Sie müssen als »Eigentümer« einer börsennotierten Aktiengesellschaft darüber entscheiden können, ob sie das Gehalt ihrer Spitzenmanager für angemessen halten. Deshalb müssen Vorstandsgehälter individuell offen gelegt werden.« Aber trotz der Weigerung vieler Unternehmen, dieser Empfehlung nachzukommen, ist für sie der Deutsche Corporate Governance Kodex als Ganzes eine »Erfolgsgeschichte«. Sie geht davon aus, dass gesetzgeberisches Handeln nicht notwendig wird. Denn: »Die Kritiker der Offenlegung werden sich Entwicklungen auf EU-Ebene nicht verschließen können, die ein Zeichen dafür sind, dass international kein Weg an mehr Transparenz bei den Vorstandsbezügen vorbeiführt.« *Max Dietrich Kley*, Präsident des Deutschen Aktieninstituts, möchte am Prinzip »Comply or Explain« festhalten, das den Unternehmen die Wahl lässt, sich für den Codex zu entscheiden oder ihn ganz oder teilweise abzulehnen. Seiner Meinung nach sollte sich an der Börse entscheiden, »ob und in welchem Grade Abweichungen oder die Ablehnung in Euro und Cent von den Marktteilnehmern gewertet« werden. Für Prof. Dr. *Michael Adams*, Universität Hamburg, ist vor allen Dingen die Vollständigkeit der Angabe des Wertes aus allen Vergütungsquellen für die Kontrolle der Integrität der Unternehmensleitung entscheidend. Dann könne, seiner Ansicht nach, auf die Individualisierung der Angaben verzichtet werden. Prof. Dr. h.c. *Marcus Lutter*, Universität Bonn, unterstreicht, dass sich der Deutsche Corporate Governance Kodex bereits bewährt habe. Nach nur zwei Jahren seines Bestandes sei er akzeptiert, von insgesamt 63 Empfehlungen seien im Grunde nur ganze fünf Empfehlungen ernsthaft umstritten. Dies beweise seine Ausgewogenheit und sein Augenmaß. Auch die Empfehlung zur individuellen Offenlegung der Vorstandsgehälter solle umgesetzt werden.

### Forschungsergebnisse

#### Welche Entwicklungen zeichnen sich im elektronischen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen ab?

10

*Hans Schedl und Kai Sülzle*

An die Internetnutzung und besonders an die Entwicklung des elektronischen Geschäftsverkehrs zwischen Unternehmen – B2B e-Business oder kurz B2B – werden hohe Erwartungen gestellt. Sie sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch sinkende Kosten, schnellere Information und erhöhte Flexibilität verbessern. B2B ist nicht nur die Anwendung von Technologien, sondern auch ein Motor der Veränderung von Wirtschaftsprozessen und Industriestrukturen: B2B-Anwendungen besitzen ein enormes Potential zur Veränderung wirtschaftlicher Abläufe in Richtung der »Wissensgesellschaft«. Im Rahmen des Programms eEuropa, dem die Regierungen der damals 15 EU-Mitgliedsländer im März 2000 zu-

gestimmt haben, nimmt B2B eine wesentliche Rolle ein. Als erster in einer Folge von Beiträgen beschäftigt sich dieser Artikel mit den Problemen der Schätzung der Verbreitung von elektronischem Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen und stellt den Ansatz einer Studie (B2B Metrics) vor, die das ifo Institut zusammen mit vier weiteren internationalen Partnerinstituten im Auftrag der Generaldirektion Informationsgesellschaft der EU-Kommission erstellt hat. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden in späteren Beiträgen im ifo Schnelldienst veröffentlicht.

## Daten und Prognosen

### »Jahr der Innovation«: Unternehmensrealität versus politisches Wunschenken

19

*Heinz Schmalholz und Horst Penzkofer*

Trotz ungünstiger Rahmenbedingungen konnten die Innovationsaktivitäten der sächsischen Industrieunternehmen im vergangenen Jahr auf einem noch relativ hohen Niveau aufrechterhalten werden. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des ifo Instituts, München und der Niederlassung Dresden, die auf Basis des ifo Innovationstests durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der ifo Innovationserhebung zeigen für das Jahr 2003 erstmals wieder seit 2001 einen leichten Anstieg der Anzahl innovierender Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe Deutschlands. Die regionale Differenzierung der Innovatorenanteile machte allerdings deutlich, dass diese Steigerung nur dem verarbeitenden Gewerbe Westdeutschlands geschuldet ist, das seine Innovatorenquote um über 3 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2002 erhöhte. Während die ostdeutsche Industrie insgesamt 2003 nur einen leichten Rückgang der innovierenden Unternehmen um 1,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen hatte, sank die Innovatorenquote der sächsischen Industrie um 2,3 Prozentpunkte, liegt aber immer noch über dem ostdeutschen Durchschnitt. Bei vielen Unternehmen verhindern die wenig dynamischen Marktperspektiven, Rendite- und Finanzierungsprobleme eine weitere Ausschöpfung des vorhandenen Innovationspotentials.

## Im Blickpunkt

### ifo Konjunkturtest September 2004 in Kürze

25

*Hans G. Russ*

Das Geschäftsklima in der gewerblichen Wirtschaft Deutschlands hat sich nach der leichten Eintrübung im Vormonat im September weitgehend stabilisiert. Die aktuelle Geschäftslage wurde sogar geringfügig günstiger beurteilt, während in den Erwartungen erneut etwas größerer Skepsis zum Ausdruck kam. Die Entwicklung des Klimaindikatoren fiel in den alten und neuen Bundesländern ähnlich aus; in Ostdeutschland besserte sich allerdings die aktuelle Lage deutlicher, während die künftige Entwicklung pessimistischer eingeschätzt wurde als in Westdeutschland.

# Transparenz bei der Managervergütung – ist die Akzeptanz des Corporate Governance Kodex in Gefahr?

Mit der Weigerung, die Vergütung ihres Vorstandes einzeln offen zu legen, verstoßen viele DAX-Unternehmen gegen eine Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Wird dadurch der gesamte Kodex in Frage gestellt?

## Unternehmerische Exzellenz verträgt Transparenz

Ein System von checks und balances kann nur funktionieren, wenn Transparenz herrscht. Das gilt nicht nur für die Demokratie, sondern auch für die Unternehmensverfassung. Damit Aktionäre ihr Kontrollrecht im Rahmen von Hauptversammlungen wirksam ausüben können, ist Transparenz für Anleger unverzichtbar. Dieses Kontrollrecht der Aktionäre umfasst auch die Höhe der Vorstandsbezüge. Sie müssen als »Eigentümer« einer börsennotierten Aktiengesellschaft darüber entscheiden können, ob sie das Gehalt ihrer Spitzenmanager für angemessen halten. Deshalb müssen Vorstandsgehälter individuell offen gelegt werden.

Es geht dabei nicht darum, eine Neiddebatte zu schüren, wie manch einer behauptet. Vielmehr geht es um Transparenz für Markt und Investoren, um Kontrollmöglichkeiten für Aktionäre als »Eigentümer« und nicht zuletzt um die gesellschaftliche Verantwortung der Manager. Unbestreitbar ist: Wer seine Vorstandsvergütung durch eine gute Geschäftsführung im Wortsinne »verdient« hat, der kann mit erhobenem Haupt und selbstbewusst vor seine Aktionäre in der Hauptversammlung treten. Unternehmerische Exzellenz verträgt Transparenz. Gleichzeitig beugt Transparenz überzogenen Gehältern vor. Denn Offenlegung bedeutet auch Rechenschaftspflicht gegenüber den Aktionären, wenn unangemessen hohe Bezüge vereinbart wurden.

So Streitig die Frage der individualisierten Offenlegung von Vorstandsgehältern in der Öffentlichkeit auch diskutiert werden mag, der Deutsche Corporate Governance Kodex als Ganzes ist zweifelsohne eine Erfolgsgeschichte. Er umfasst weit mehr als diese Einzelfrage: So fixiert

er wesentliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex trägt dazu bei, das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen. Auf diese Weise fördert er das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften. Gute Unternehmensführung ist die Grundlage für unternehmerischen Erfolg. Sie stärkt den Wirtschafts- und Finanzstandort Deutschland und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes.

Wie hoch die Akzeptanz des Corporate Governance Kodex in Deutschland ist, zeigen die Ergebnisse einer empirischen Studie aus dem Juni 2004, die das Berlin Center of Corporate Governance an der Technischen Universität Berlin unter Leitung von Professor Axel von Werder erarbeitet hat:

- Der Deutsche Corporate Governance Kodex erfährt wachsende Zustimmung und verbessert gute Unternehmensführung in Deutschland.
- Die Zustimmung des Kodex nimmt tendenziell mit der Größe der Unternehmen zu, das heißt: Im DAX-Segment ist sie grundsätzlich höher als im M-DAX und S-DAX.
- Zum Jahresende 2004, das heißt nach Ablauf der diesjährigen Hauptversammlungssaison, werden DAX-Unternehmen 69 der insgesamt 72 Empfehlungen umgesetzt haben. Das entspricht einem Prozentsatz von 96%.
- Im neuen M-DAX werden zum Jahresende 65, im S-DAX 63 Empfehlungen



Brigitte Zypries\*

\* Brigitte Zypries ist Bundesministerin der Justiz.

umgesetzt sein. Dies ergibt einen Umsetzungsstand von 90 bzw. 87%.

Diese Zahlen sprechen für sich: Der seit Februar 2002 geltende und im Mai 2003 ergänzte Deutsche Corporate Governance Kodex hat sich bereits heute bewährt, seine Akzeptanz ist schon jetzt erfreulich hoch – die 100-prozentige Akzeptanz bleibt das Ziel.

Vollkommen überzogen ist angesichts der Ergebnisse dieser Studie, die Akzeptanz des Kodex als Ganzes in Frage zu stellen – bei aller berechtigten Kritik an den Unternehmen, die der Empfehlung zur individualisierten Offenlegung der Vorstandsgehälter bisher nicht folgen. In der Tat legen nur rund 30% der DAX-Unternehmen die Vorstandsbezüge individualisiert offen. Damit kann die Bundesregierung nicht zufrieden sein, die sich mit ihrem Zehn-Punkte-Programm das Ziel gesetzt hat, Anlegerschutz und Unternehmensintegrität zu verbessern.

So enttäuschend die mangelnde Bereitschaft vieler DAX-Unternehmen ist, sich in diesem Bereich kodexkonform zu verhalten – man darf nicht verkennen, dass es bei der individualisierten Offenlegung der Vorstandsvergütung um einen Kulturwandel in den Chefetagen deutscher Unternehmen geht, der Zeit braucht. Schließlich wurde die Empfehlung zur Offenlegung erst im Mai 2003 in den Kodex aufgenommen. Die Bundesregierung hat bewusst auf den Kodex als freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft gesetzt, weil sie davon überzeugt ist, dass auf diesem Gebiet ein Umdenken und eine Verhaltensänderung aus freien Stücken erfolversprechender und nachhaltiger sind als ein Oktroi des Gesetzgebers. Deshalb besteht kein Anlass, die Offenlegungspflicht bereits nach so kurzer Zeit gesetzlich zu normieren – zumal zahlreiche Offenlegungsankündigungen weiterer DAX-Unternehmen für das kommende Jahr zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Es sollte aber niemand aus dem Kreis der Betroffenen Zweifel haben, dass – sollte die Hauptversammlungssaison 2005 kein anderes Bild zeigen – die Bundesregierung nötigenfalls für eine gesetzliche Regelung sorgen wird.

Allerdings geben nicht nur die diversen Offenlegungsankündigungen verschiedener DAX-Unternehmen für 2005 Anlass zur Hoffnung, dass gesetzgeberisches Handeln nicht notwendig wird. Die Kritiker der Offenlegung werden sich Entwicklungen auf EU-Ebene nicht verschließen können, die ein Zeichen dafür sind, dass international kein Weg an mehr Transparenz bei den Vorstandsbezügen vorbeiführt. EU-Wettbewerbskommissar Frits Bolkestein nimmt in zwei jüngst veröffentlichten Empfehlungen Vorschläge der so genannten »Winter-Gruppe« auf und geht jetzt deren rechtliche Umsetzung an.

Die EU-Kommission schlägt vor, Vergütungen individuell offen zu legen – aufgeschlüsselt nach Fixum, erfolgsbezo-

genen Komponenten und Pensionsansprüchen. Jede Gesellschaft soll ihre Vergütungspolitik, also ihr allgemeines Konzept für die Vergütung der Vorstände, im Rahmen einer »Vergütungserklärung« veröffentlichen, die beispielsweise auch Einzelheiten zur Vertragsdauer oder zu Kündigungsfristen ebenso wie ausführliche Angaben zu Abfindungszahlungen und sonstigen Leistungen bei vorzeitigem Ausscheiden enthalten soll. Die Transparenz der Vergütungspolitik soll nach der Brüsseler Empfehlung vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogen sein.

Weiterhin empfiehlt die EU-Kommission eine stärkere Beteiligung der Hauptversammlung bei der Kontrolle der Vergütungspolitik des Aufsichtsrats in Anlehnung an das britische Modell. Meines Erachtens kann es der Transparenz nur dienen, wenn die Hauptversammlung über das Vergütungskonzept abstimmen würde – selbst wenn der Beschluss für den Aufsichtsrat nur beratenden Charakter hätte. Das Vergütungskonzept wäre dann Tagesordnungspunkt und auf diese Weise Beschlussgegenstand der Hauptversammlung.

Die EU-Kommission erwartet eine Unterrichtung durch die Mitgliedstaaten über die wesentlichen Umsetzungsschritte der Empfehlungen bis zum 30. Juni 2006. Je nach dem Stand der Implementierung in den Mitgliedstaaten behält sich die Kommission Änderungen oder ergänzende Initiativen vor. Daran wird deutlich, dass eine Verweigerungshaltung nicht weiter führt. Im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands sollten wir deshalb diese Debatte offen, konstruktiv und zukunftsgerichtet führen.



Max Dietrich Kley\*

## Comply or Explain

Das Prinzip »Comply or Explain« unter dem der Codex steht, ist – umkämpfte – marktwirtschaftliche Bastion in einer bürokratiehungrigen Zeit. Es gibt den Unternehmen die Wahl, sich für den Codex zu entscheiden oder ihn ganz oder teilweise abzulehnen. An der Börse sollte entschieden werden, ob und in welchem Grade Abweichungen oder die Ablehnung in Euro und Cent von den Marktteilnehmern gewertet würden. Dieses »Comply or Explain« hat auch die überwältigende Akzeptanz des Codex begründet; damit haben auch die Mitglieder der Kommission für den Codex geworben. Gerade auch die Unternehmen, die bereits vorher über gesellschaftseigene Codes of Conduct verfügten, haben insbesondere wegen des einheitlichen Auftritts des Finanzplatzes Deutschland nach außen sich in die Bewegung für den Cromme-Codex eingereiht.

»Die Politik hat kein Vertrauen in den Markt« hat Jürgen Donges vor kurzem gesagt. So auch hier. Kaum weichen nennenswerte Unternehmen von der Empfehlung des Codex zur Individualisierung der Vorstandsgehälter ab – ihr gutes, gesetzlich verbrieftes Recht – da läuft die Windmaschine der Populisten an. Dabei soll hier gar nicht auf die merkwürdige Art und Weise eingegangen werden, wie die Individualisierung gegenüber der Erstfassung des Codex in ihn hineingelangte, noch auf die eigenartigen Versuche des Erfinders des Prinzips, Prof. Baums, das »Comply or Explain«-Prinzip nur auf »unternehmensindividuelle« Gründe zu begrenzen, welche auch immer diese sein sollen. Nein, hier wird den Kräften der Selbstorganisation des Marktes der klare Hinweis erteilt, wenn ihr nicht so handelt, wie wir es wollen, dann wird reguliert. Baums Gesetzentwurf und -begründung mit rund 20 Seiten liegen auf dem Tisch. Wir – die Regierenden und die Opposition – werden es schon

schaffen, die Wirtschaft unter dem Asbeststaub der Bürokratie zu ersticken.

Die Parallele kommt aus einem anderen Politikfeld, aber mit den gleichen Folgen. Deutschland war einmal auf dem Gebiet der Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen ein erfolgreiches Land durch freiwillige Selbstverpflichtungen der Wirtschaft. Das ist vorbei, seitdem der europäisch-deutschgrüne Regelwahn jeden Impetus erstickt hat. Der CO<sub>2</sub>-Rückgang in Deutschland im letzten Jahr beruht – so böse, aber ernst zu nehmende Stimmen – auf den deutschen Automobilen, die wegen der hohen Benzinpreise bei uns im benachbarten Ausland tanken. Sonst waltet Bürokratie: Holen Sie sich einmal ein Antragsformular für Ihre Emissionsgenehmigung.

Verbände, Repräsentanten der Wirtschaft, überragende Persönlichkeiten: Sie alle waren früher noch in der Lage, die Wirtschaft hinter sich zu einen und zu überzeugenden freiwilligen Regelungen zu führen. Das wird immer schwieriger und ist vielleicht schon für immer vorbei. Jeder, der sich auf »Comply or Explain« verlassen hat, sieht die Lawine gesetzlicher Regelungen auf sich niedergehen. Individualisierung, Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat etc. Man fährt wahrscheinlich besser mit unternehmensindividuellen Regelungen, die nur schwierig Ansatz für gesetzliche Eingriffe bieten. Und das ist dann das Ende des Cromme-Kodex.

\* Max Dietrich Kley ist Präsident des Deutschen Aktieninstituts.



Michael Adams\*

### Eine Frage der Integrität

Grundidee der Einrichtung der Corporate Governance Kommission war es zu vermeiden, den Unternehmensverwaltungen durch ein Gesetz gut gemeinte, aber weltfremde, unsinnige und zudem noch starre Regeln für ihre Verhaltensweisen aufzuerlegen. Stattdessen sollte eine vor allem von angesehenen Praktikern besetzte Kommission sachgerechte Vorschriften für eine gute Unternehmensführung aufstellen. Darüber hinaus sollte jedes einzelne Unternehmen das Recht haben, im Falle von Besonderheiten des eigenen Unternehmens von den allgemeinen Regeln des Kodex abzuweichen, wobei diese Abweichung zu erklären war («Comply or Explain»). Diese gute Grundidee muss aufgrund des Versagens der Kodexkommission für den Bereich der Vorstandsvergütungen als gescheitert angesehen werden.

Es war zu viel erhofft, sich von einer Kommission Regelungen zu erhoffen, die zwar von der Sache her erforderlich, bei den einflussreichen Vorständen aber gänzlich unerwünscht waren. So wie auch der Gesetzgeber seit langem bei der Regelung der Offenlegungspflicht von Vorstandsvergütungen unter dem Einfluss der Lobby unzureichende Vorschriften erlassen hat, so hat unter demselben Einfluss auch die Corporate Governance Kommission versagt. Nachdem die Kommission schon viel zu spät für den Bereich der besonders gefährlichen Aktienoptionen und erst nach heftiger öffentlicher Kritik an dem exzessiven Aktienoptionsprogramm der DaimlerChrysler AG überhaupt tätig wurde, haben insbesondere die Industrievertreter dieser Kommission es nicht verstehen wollen, dass die vollständige Offenlegung der Vergütungen der Manager eine Frage der Integrität der Unternehmensführung darstellt. So kam es zu einer lediglich halbherzigen Kommissionsempfehlung, die bei den Adressaten

keine Wirkung nach sich zog. Dabei können der Kommission die Exzesse bei den Aktienoptionen vor allem in den USA nicht verborgen geblieben sein. Schließlich hat in den USA im Jahr 2003 für die CEO's der S&P 500 die Vergütung bei Einbeziehung der vermuteten Pensionen und Zulagen («Fringe Benefits») rund eine Million US-Dollar *pro Monat* erreicht. So beläuft sich bereits die Grundvergütung einschließlich Boni, Optionen und Aktien (sog. »Total Direct Compensation«), also ohne Pensionen und Zulagen für die USA für die CEO's der S&P 500 Unternehmen auf 8,6 Mill. Dollar, für UK FTSE 30 auf 2,8 Mill. Pfund, für Frankreichs CAC 40 auf 3,2 Mill. Euro und für Deutschland auf 2,7 Mill. Euro. Mit lediglich rund 3 Mill. Euro *pro Jahr* alles inklusive mögen sich die Vorstände der DAX 30 Unternehmen als arme Bergbauernbuben vorkommen und, wie vor allem im Fall DaimlerChrysler geschehen, zu einer entschlossenen Aufholjagd ansetzen. Sollte es sich bei den historisch einmaligen US-Vergütungen um Ergebnisse des Wettbewerbs um die Besten und Tüchtigsten handeln und nicht um mehr oder minder korrupte Praktiken der von den Vorständen häufig beherrschten Remuneration Committees, sei dies unbenommen. Dieser mit Fragen nach der Integrität der Unternehmensverwaltung verbundene Vorgang kann jedoch nicht im Geheimen hinter verschlossenen Türen, sondern nur unter offener Kontrolle und Kenntnisnahme durch die Eigentümer stattfinden. So ist der Vorstand eines Unternehmens der oberste Angestellte. Während der Vorstand auf den Anstellungsebenen unter ihm für eine marktgerechte Vergütung zu sorgen hat, ist diese Aufgabe bei Aktiengesellschaften dem Aufsichtsrat übertragen. Um festzustellen, ob der Aufsichtsrat diesem Auftrag der Aktionäre und Eigentümer auf integere und kompetente Weise nachkommt, ist es zwingend erforderlich, dass die Aktionäre die Höhe des Wertes der Vergütungspakete der Vorstände erfahren. Dies ist eine Selbstverständlichkeit und in Großbritannien und den USA rechtlich zwingend.

Die Offenlegung der Vergütungen ist für Deutschland aufgrund der schwachen Stellung der Eigentümer umso dringlicher, da in Deutschland der Aufsichtsrat von Großunternehmen weltweit einzigartig zu 50% von Gewerkschaftsfunktionären beherrscht wird. Die Corporate Governance Kommission hatte nach einigem Zaudern und erst auf öffentlichen Druck hin im Kodex vorgesehen, dass Teile der Vorstandsvergütungen individualisiert offenbart werden müssen. Diesem – unzulänglichen – Vorschlag sind die Unternehmen im DAX 30 für die in 2004 zu erstellenden Jahresabschlüsse in miteinander kartellartig abgestimmter Weise nicht gefolgt. Dieses Verhalten ist rechtswidrig, da eine Nichtbefolgung des Corporate Governance Kodex nur bei begründeten Unternehmensbesonderheiten zulässig ist, nicht jedoch bei einfachem Nichtgefallen auf Seiten der Unternehmensleitungen. Besonderheiten lagen aber nicht vor, die Veröffentlichung war den Vorständen einfach unbequem. Möglicherweise war von einigen voraus denkenden Indus-

\* Prof. Dr. Michael Adams ist Direktor des Instituts Recht der Wirtschaft, Arbeitsbereich Zivilrecht an der Universität Hamburg.

triestrategen in der Kommission sogar geplant worden, dass man unter Hinweis auf die fast vollständige Verweigerung der Offenlegung im Jahr 2004 diese als von der Praxis nicht angenommen und daher als lebensfremd wieder abschaffen wollte, um die bisherige von den Vorständen gewünschte Dunkelheit bei den Vergütungsgeschehnissen wieder herzustellen. Das rechtliche Regelungsinstrument einer Corporate Governance Kommission ist aufgrund der flächendeckenden Nichtbefolgung bei der Offenlegungsfrage gescheitert, und es bedarf nun eines Gesetzes.

Wie sollte nun dieses Gesetz aussehen? Hierzu muss man sich zunächst klar machen, dass Vorstände inzwischen Vergütungen aus vielerlei Gesichtspunkten beziehen. Zunächst ist das feste Grundgehalt zu nennen. Dann folgt der üblicherweise am einzelnen Jahresabschluss festgemachte jährliche Bonus, welcher von sog. »Mid Term Incentives« mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren begleitet wird. Als »Long Term Incentives« werden dann Aktienoptionen, virtuelle Optionen, Restricted Shares und Ähnliches vergeben. Mit deren Hilfe ist es zu dem historisch beispiellosen Anstieg der Managementvergütungen gekommen. Der Grund hierfür lag zum einen in der Möglichkeit, diese Personalkosten in der Gewinn- und Verlustrechnung zu verheimlichen. Dieser unsinnige Rechnungslegungsstandard war ein hart erarbeiteter Sieg der Managerlobby. Ferner war die Berechnung des Marktwertes dieses Vergütungsbestandteiles außerordentlich schwierig, da zudem dem Publikum häufig auch wichtige Berechnungsgrundlagen fehlten. Die gewonnene Intransparenz wurde weidlich von den Vorständen und CEO's ausgenutzt und hat zu Vergütungen von Hunderten von Millionen Dollar, darunter auch für versagende Manager, in den USA geführt. Berühmt als »Prince of Pay« wurde z.B. M. Eisner von Walt Disney, dem es vornehmlich über Optionen gelang, den Vergnügungskonzern um Hunderte von Millionen Dollar zu erleichtern. Neben den Aktienoptionen haben auch Change-of-Control-Klauseln selbst gescheiterten Managern astronomische Beträge von über 100 Mill. Dollar Vergütung eingebracht. Üblich sind inzwischen auch bei einem einfachen Weggang ganz erhebliche Abfindungen (»Golden Good-bye«) und neuerdings Begrüßungsgelder ebenfalls in Millionenhöhe (»Golden Hello«). Nicht richtig ausgewiesen werden zurzeit Pensionszahlungen, die zuweilen auch nach kurzer Amtszeit hunderttausende von Euro pro Jahr betragen. Daneben werden ebenfalls ohne Offenlegung Villen, Dienstwagen, Dienstboten und Sekretärinnen teilweise lebenslang gewährt. Eine weitere besonders problematische Einnahmequelle sind Vergütungen, die verbundene Unternehmen an Vorstände des Mutterkonzerns leisten. Hier kontrollieren sich die Vorstände im Wesentlichen nur noch selber. Neuerdings lassen sich deutsche Vorstände z.B. von US-amerikanischen Private-Equity-Unternehmen, die als Großaktionäre Anteile an dem Unternehmen halten, weitere Vergütungen, wie etwa Aktienoptionen auf die Fonds der Private-Equity-Unternehmen

gewähren, obwohl dieses Verhalten die Grenze zur Strafbarkeit wegen Untreue üblicherweise überschreitet. Diese Liste der wichtigsten Vergütungsquellen ist nicht vollständig. Der Erfindungsgeist der Vorstände bei der Erschließung weiterer Vergütungsquellen dürfte auch in der Zukunft nicht erlahmen. Alle diese Vorgänge, bis auf die direkten Vergütungen durch Großaktionäre, mögen ihre jeweilige Rechtfertigung in den Besonderheiten des einzelnen Unternehmens haben. Sie können aber auch einfache Plünderungs- und Selbstbedienungmaßnahmen des Vorstandes sein. Dies zu erkennen und gegebenenfalls zu sanktionieren, muss den Aktionären möglich sein. Sie müssen daher zwingend von allen Vergütungen aus allen Quellen in der Hauptversammlung unterrichtet werden. Jede andere Lösung führt im Ergebnis zu einer Zerstörung der Integrität der Unternehmensverwaltungen.

Rechtstechnisch sollte daher in § 285 Ziffer 9 HGB klarstellend vorgesehen werden, dass im Anhang des Jahresabschlusses als vom Wirtschaftsprüfer zu prüfende Angaben nicht nur die im jeweiligen betreffenden Jahr anfallende Vergütung angegeben wird, sondern zusätzlich auch der Barwert aller zukünftig noch anfallenden Vergütungsbestandteile, insbesondere der Wert der Optionen und Pensionen. Bei den Vergütungsbestandteilen muss klar gestellt werden, was hierzu alles gehört: also jede gewährte und versprochene Vergütung, Vergünstigung, Leistung oder Vorteil bewertet zu Marktwerten, die der Vorstand im Hinblick auf seine Stellung aus welchem Grund und aus welcher Quelle erhält. Hierzu zählen insbesondere das Festgehalt, Boni, Anreizzahlungen wie Aktienoptionen, Zuwendungen von Dritten, Zuwendungen von verbundenen Unternehmen, Pensionen, Einmalzahlungen anlässlich besonderer Ereignisse wie Kontrolländerungen, Arbeitsaufnahme oder Arbeitsende und Nebenleistungen jeder Art.

Der Aufsichtsrat hat weiterhin zukünftig in seinem Tätigkeitsbericht an die Hauptversammlung die Höhe der Vergütungen an die Vorstände ebenfalls zu nennen und die Grundzüge der Vergütungsstruktur zu erläutern.

Besonders unbeliebt und umstritten sind die im Kodex vorgesehenen und in den USA und Großbritannien allgemein üblichen individualisierten Angaben über die Vergütungshöhe. Hiergegen wird von Vergütungsberatungen vorgebracht, dass der individuelle Einzelausweis zu einer Tendenz der Steigerung der Vergütungen führe. Darüber hinaus werden Neidreaktionen im Unternehmen oder im Privatleben des Vorstandsmitgliedes und seiner Familie befürchtet. Für die Kontrolle der Integrität der Unternehmensleitung und ihrer Vergütung ist eine individualisierte Angabe nicht zwingend. Die Eigentümer müssen lediglich die Gesamtkosten der Unternehmensverwaltung und die Struktur, nach der die Vergütung anfällt, kennen. Dies ist auch als Gruppenangabe möglich. Entscheidend ist jedoch die **Vollständigkeit**

der Angabe des Wertes aus allen Vergütungsquellen. Hieran mangelt es bei allen Unternehmen weltweit, sowohl im Inland als auch in UK und den USA. Teilweise werden ausgegebene Aktienoptionen mit null bewertet oder nichts sagende Stückzahlen angegeben. Diese durch nichts zu rechtfertigenden Verdunkelungstaktiken sind nun gesetzlich zu beenden. Hierfür kann auf die Individualisierung verzichtet werden. Vernünftige Einwände gegen eine vollständige Offenlegung kann es dann nicht mehr geben.

Die Corporate Governance Kommission hat sich als eine Schönwetterveranstaltung herausgestellt. Notwendige, aber von den Vorständen nicht gewünschte Regelungen sind von ihr nicht zu erwarten. Für den Erlass unerheblicher und unwirksamer Vorschriften besteht kein Bedürfnis. Die Corporate Governance Kommission hat sich überflüssig gemacht und harrt ihrer Auflösung.



Marcus Lutter\*

## Chancenloses Rückzugsgefecht

Die individuelle Transparenz der Managergehälter und ihre Ablehnung durch die Vorstände und Aufsichtsräte vieler börsennotierter Gesellschaften wird langsam zu einem unangemessenen Problem, weil chancenlose persönliche Rückzugsgefechte die ausgesprochen gute Idee des Corporate Governance Kodex gefährden.

### Zur Sache

1. Jede Aufgabe, die jemand für einen Dritten übernimmt, muss von diesem Dritten auch kontrolliert werden können. Das ist eine allgemeine Regel auch des Rechts. Nach § 87 AktG hat der Aufsichtsrat die Aufgabe, die Vergütung der Vorstandsmitglieder festzulegen. Bei der Erfüllung dieser seiner Aufgabe muss er von den Eignern des Unternehmens, den Aktionären, kontrolliert werden können. Das ist eigentlich so selbstverständlich, dass man darüber nicht lange diskutieren kann. Um kontrollieren zu können, muss man aber den Sachverhalt kennen, kurz: die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder in allen ihren Einzelheiten.

Übrigens: Die Vergütung jedes Aufsichtsratsmitglieds liegt seit eh und je offen: Ein Blick in die Satzung der Gesellschaft oder in das Protokoll der letzten Hauptversammlung genügt.

2. Die soeben angesprochene Kontrolle der Eigentümer muss aber noch weiter gehen. Denn Information ohne Sanktion genügt nicht: Den »öffentlichen Aufschrei« kann man auch überhören. Daher müssen die Aktionäre vor der Hauptversammlung künftig nicht nur genauestens über die Ge-

\* Prof. Dr. Dres. h.c. Marcus Lutter ist Leiter des Instituts Europäisches Wirtschaftsrecht an der Universität Bonn und Mitglied der deutschen Regierungskommission »Corporate Governance«.

hälter der Vorstandsmitglieder informiert sein, sie müssen auch berechtigt sein, ihr Votum zu den Vergütungsentscheidungen des Aufsichtsrats abzugeben: Es ist schließlich ihr Geld und nicht das des Aufsichtsrats.

3. Weshalb spreche ich von chancenlosen Rückzugsgefechten?

*Zum einen* ist der Zug international schon längst an uns vorbeigefahren. Großbritannien lebt schon seit Jahren nach dem hier formulierten Modell und lebt gut damit. Und selbst die zurückhaltende Schweiz legt die Gehälter ihrer Manager individuell offen – von den USA gar nicht zu reden.

*Zum anderen* wird sich auch die EU nicht die Chance nehmen lassen, Deutschland zur Ordnung zu rufen – statt dass wir Beispiel wären.

*Und schließlich:* Alle, tatsächlich alle politischen Parteien haben für den Fall, dass die Empfehlung des Kodex zur individuellen Offenlegung versagt, die Einführung eines gesetzlichen Zwangs dazu angekündigt. Sollten sich die Betroffenen nicht genieren, den Gesetzgeber für etwas zu benutzen, das längst internationaler Standard ist?

4. Die Idee des Kodex ist es, nationale und internationale Entwicklungen bei der Führung und Verwaltung börsennotierter Unternehmen zu beobachten, zu prüfen und gegebenenfalls als Standard guter Unternehmensführung allgemein zu empfehlen. Dieses flexible und anpassungsfähige System hat große Vorteile für alle Seiten: Es zeigt den Unternehmen den Stand von best practice, informiert den Investor über die Grundsätze der Leitung »seines« Unternehmens und entlastet den Gesetzgeber in einer nicht nur bei Steuern schnelllebigen Welt.

Dieser Gedanke und der Deutsche Corporate Governance Kodex haben sich bereits bewährt. Nach nur zwei Jahren seines Bestandes ist er akzeptiert, von insgesamt 63 Empfehlungen sind nach den Untersuchungen des Berliner Zentrums für Corporate Governance (Prof. von Werder) im Grunde nur ganze fünf Empfehlungen ernsthaft umstritten. Der Kodex hat also sehr rasch hohe Autorität gewonnen. Das beweist seine Ausgewogenheit und sein Augenmaß. Warum soll das gerade bei seiner Empfehlung zur individuellen Offenlegung der Vorstandsgehälter anders sein? Warum dürfen wir Steuerzahler das Gehalt des Bundespräsidenten, des Bundeskanzlers und auch mein Gehalt kennen, der Eigentümer und Aktionär aber das von Herrn Schrempf nicht? Die bare Vernunft und der gemeine Sinn sprechen für die Empfehlung des Kodex.

5. Der Kodex erlaubt ausdrücklich die Abweichung von seinen Empfehlungen. Aber das soll den Besonderheiten

einzelner Unternehmen Rechnung tragen und schmälert daher seine Autorität nicht. Andererseits darf es aber auch nicht zur konzertierten Ablehnung einzelner Regelungen kommen; das ist mit der Erlaubnis zur Abweichung gerade nicht gemeint. Daher besteht in einem solchen Fall konzertierter Ablehnung tatsächlich die Gefahr, dass der Kodex an Autorität einbüßt – zum Schaden der Unternehmen.

# Welche Entwicklungen zeichnen sich im elektronischen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen ab?

An die Internetnutzung und besonders an die Entwicklung des elektronischen Geschäftsverkehrs zwischen Unternehmen – B2B e-Business oder kurz B2B – werden hohe Erwartungen gestellt. Sie sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch sinkende Kosten, schnelleren Informationsfluss und erhöhte Flexibilität verbessern. B2B ist nicht nur die Anwendung von Technologien, sondern auch ein Motor der Veränderung von Wirtschaftsprozessen und Industriestrukturen. Im Rahmen des Programms eEuropa, dem die Regierungen der damals 15 EU-Mitgliedsländer in Feira (Portugal) im März 2000 zugestimmt haben, nimmt B2B eine wesentliche Rolle ein. Als erster in einer Folge von Beiträgen beschäftigt sich dieser Artikel mit den Problemen der Schätzung der Verbreitung von elektronischem Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen und stellt den Ansatz der Studie B2B Metrics<sup>1</sup> vor. Die weiteren Artikel werden Ergebnisse der Studie behandeln.

Gegen Ende der neunziger Jahre wurde eine schnelle Ausbreitung des elektronischen Geschäftsverkehrs – speziell zwischen Unternehmen (im Weiteren häufig als B2B abgekürzt) – vorhergesagt. Drastisch sinkende Transaktionskosten, erhebliche Zeiteinsparungen bei allen Prozessen, sinkende Lagerbestände, schnellere, reichere und weiter verbreitbare Informationen sollten konkurrierende Formen des Geschäftsverkehrs in kurzer Zeit verdrängen. Diese überzogenen Erwartungen fielen mit dem Platzen der Internetblase in sich zusammen. Trotzdem steckt in B2B-Anwendungen ein enormes Potential zur Veränderung wirtschaftlicher Abläufe in Richtung der »Wissensgesellschaft«. Deswegen erschien es interessant, das Entwicklungsstadium und die Verbreitung von B2B näher zu untersuchen.

## Unklare Situation trotz vorausgegangener Studien

Schon bei Beginn der Studie lag eine Reihe von Untersuchungen zur Verbreitung des elektronischen Geschäftsverkehrs vor. Diese kommen zu zum Teil sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Eine nähere Betrachtung zeigt deutliche Unterschiede in der Definition des Untersuchungs-

gegenstandes, der Methode der Datenerhebung und den Analyseansätzen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Unterschiede im Untersuchungsgegenstand vergleichbarer Studien.

Für den Überblick wurden nur Studien mit großen Teilnehmerzahlen und internationalen Erhebungen (Ausnahme E-Stats<sup>2</sup> vom US Bureau of Census) ausgewählt. Einige der größeren Studien wurden auf lediglich ein Erhebungsjahr beschränkt (so z.B. E-Stats oder Net Impact<sup>3</sup>, gefördert von Cisco), andere wurden mit vergleichbaren Fragemustern über einen längeren Zeitraum durchgeführt (z.B. die Benchmark-Studien des Britischen Department of Trade and Industry<sup>4</sup>, die EUROSTAT Untersuchungen<sup>5</sup> oder die e-Businesswatch Studien<sup>6</sup> für die EU-Generaldirektion Unternehmen). Meist werden große Teile des ökonomischen Spektrums abgedeckt, was es wiederum erschwert, zwischen sektorspezifischen Entwicklungen zu unterscheiden. Abgesehen von der Studie des US Census Bureau und, in geringerem Umfang, der EUROSTAT-Erhebung sind die Stichproben für einzelne Sektoren sehr klein. Die Mehrzahl der Ansätze konzentriert sich auf die Analyse von Informationstechnologien, während ergänzende oder »komplementäre Innovationen« (angefangen von der Standardisierung von Transaktionen bis hin zur or-

<sup>1</sup> Das Projekt B2B Metrics wurde von der Generaldirektion Informationsgesellschaft der EU-Kommission in Zusammenarbeit mit EUROSTAT an die fünf Forschungsinstitute Nomura Research Institute, Tokio, PREST, Manchester, RCS Conseil, Paris, VATT, Helsinki, und ifo Institut, München (Projektleitung), vergeben. Die Laufzeit des Projekts erstreckte sich auf den Zeitraum Januar 2002 bis Juli 2004.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu US Bureau of Census, E-Stats (1999).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Net Impact (2002; 2003).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu DTI-Benchmark (2002).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu EUROSTAT (2002).

<sup>6</sup> Vgl. hierzu e-Businesswatch (2003).

Tab. 1  
Überblick vergleichbarer B2B-Studien

Studie	E-Stats 1999	DTI Benchmark 2000-2003	EUROSTAT 2001-2002	Net Impact 2002	Net Impact 2003	e-Business-watch 2002-2003
Art der Umfrage	schriftlich	telefonisch	schriftlich	telefonisch	keine Angabe	telefonisch
Land	USA	AUS, CND, D, F, I, JAP, UK, USA	15 EU-Mitgliedstaaten	USA, UK, D, F	USA	15 EU-Mitgliedstaaten
Sektoren	produzierendes Gewerbe	zufällige Unternehmensstichprobe	alle Unternehmen	zufällige Unternehmensstichprobe, alle Industrien und Regierung	keine Angabe, beschränkt auf Kundendienst und Vertrieb	15 Sektoren vom produzierenden Gewerbe bis zu Dienstleistungen
Stichprobengröße (für USA* oder Deutschland**)	38.985* (von ca. 47.540)	503** (von 4.716) in 2002	keine Angabe	ca. 200** (keine genaue Angabe)	309* (von 2200)	1500** (keine Angabe)
Berücksichtigung von komplementärer Innovation	teilweise	teilweise	nein	teilweise	teilweise	teilweise
Ausrichtung	transaktionsorientiert	transaktionsorientiert	transaktionsorientiert	prozessorientiert	prozessorientiert	prozessorientiert
Einbeziehung/ <u>Ausschluss</u>	innerbetriebliche Lieferungen, EDI, E-Mail	EDI, E-Mail	EDI, E-Mail (Einkauf), E-Mail (Verkauf)	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
Wirkungsmessung	nein	nein	nein	ja	ja	ja
Entwicklungsmodell zur Wirkungsmessung	nein	2003 teilweise	nein	teilweise	teilweise	teilweise

Quelle: ifo Institut.

Tab. 2  
Analyseinhalt anderer B2B-Studien

	Umfrage	E-Stats 1999	DTI Benchmark	EUROSTAT	Net Impact	e-Businesswatch
Geschäftsprozess	Einkauf	ja	ja	ja	ja (indirekte Güter)	ja
	Produktionsplanung, Logistik, Supply Chain Management (SCM)	ja	ja (operatives Geschäft, Abwicklung und Montage)	-	nur SCM	nur SCM
	Marketing, Verkauf und Kundendienst, Customer Relationship Management (CRM)	Warenbestellung, Kommunikation, Support	Marketing und Verkauf, Logistik und Lieferung, Kundendienst	Verkauf	e-Commerce Sales-Force-Automation Kundendienst und Support	Marketing und Verkauf, Customer Relationship Management
	Entwicklung	Designspezifizierung, CAE, CAD	-	-	-	Online-Design-Kollaboration
unterstützende Prozesse	Training	-	-	-	-	e-Learning
	Standardisierung	-	-	-	-	-
	Prozessintegration	Enterprise Resource Planning (ERP)	-	Integration	-	interne und externe Integration
	Informationsaustausch	Kommunikation und Support	-	-	Personalwesen	Online-Arbeitszeiterfassung
	Finanzen und Controlling		Finanzen (außer online Bezahlung)		Finanzen und Rechnungswesen	

Quelle: ifo Institut.

ganisatorischen Anpassung veränderter Abläufe) normalerweise nur eine untergeordnete Rolle in der Analyse spielen oder ganz vernachlässigt werden.

Alle Umfragen beziehen sich mindestens auf die zwei Geschäftsprozesse: Einkauf und Verkauf, wenngleich auch unterschiedlich detailliert – aber lediglich zwei beinhalten auch Forschung & Entwicklung (E-Stats und e-Businesswatch, siehe hierzu Tab. 2) als zu untersuchenden Prozess. Die Bereiche Training und Standardisierung, als Bestandteile komplementärer Innovationen, sind weitgehend vernachlässigte Themen; Prozessintegration, Informationsaustausch mit anderen Unternehmen und Controlling – ebenfalls komplementäre Innovationen in unserem Sinne – werden nur teilweise adressiert. Obwohl diese Studien maßgeblich zum derzeitigen Wissen über B2B e-Business beigetragen haben, bestehen erhebliche Lücken in der Erfassung. Wesentliche Aspekte sind nicht oder nur ansatzweise behandelt worden, und ein konsistenter theoretischer Ansatz zur Messung der Verbreitung fehlt nach wie vor.

Am Anfang der Studie standen deshalb mehrere Aufgaben:

- Die Beschreibung der komplementären Innovation und ihrer Bedeutung,
- eine Präzisierung der Definition von B2B e-Business und
- die Entwicklung eines theoretischen Rahmens für deren Verbreitung.

In weiteren Schritten war die Operationalisierung der Messung von B2B in Form eines Fragebogens, die Auswahl des Befragungsverfahrens und die Auswahl der Segmente für Pilotstudien zu leisten.

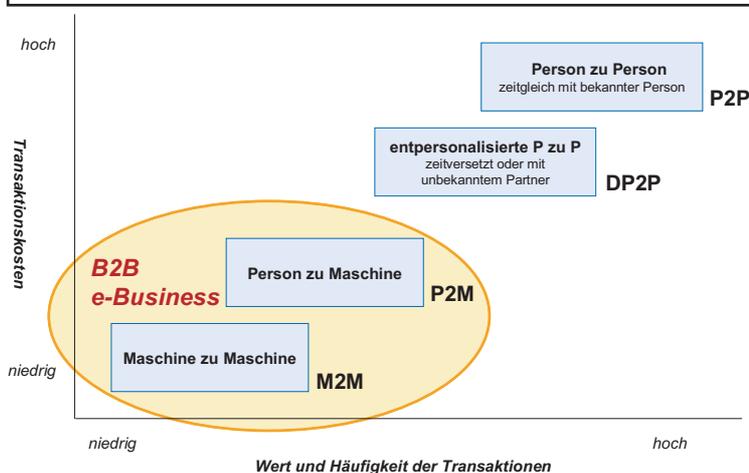
### Welche Bedeutung haben »komplementäre« Innovationen?

Der Einsatz komplexer, vernetzter Technologien ist ohne ergänzende Neuerungen nicht realisierbar. Es reicht nicht aus, in Computer, Software und Internetanbindung zu investieren, um e-Business zwischen Unternehmen zu betreiben.

E-Business-Transaktionen sind durch eine veränderte Kommunikationsstruktur charakterisierbar: Anstelle des Informationsaustausches zwischen Personen tritt der Informationsaustausch einer Person mit einem Computer (P2M<sup>7</sup>) oder zwischen Computern (M2M). Dadurch

<sup>7</sup> P2M steht für »Person-to-Machine« und M2M für »Machine-to-Machine«.

**Abb. 1**  
**Kommunikationsstruktur von B2B**



Quelle: ifo Institut.

können die Transaktionskosten stark gesenkt werden. Vereinfacht lässt sich das wie in Abbildung 1 darstellen.

Damit ein Computer eine Nachricht »verstehen« kann, muss sie für ihn standardisiert sein: Der Kommunikationspartner muss ebenso identifizierbar sein wie der geschäftliche Vorgang (z.B. Bestellung oder Überweisung) und die damit verbundene Leistung (Produkt oder Dienst). Wenn eine größere Zahl von Unternehmen Informationen austauscht, muss auch ein einheitliches Protokoll für die Übertragung der Daten über ein Netzwerk (z.B. EDI oder XML<sup>8</sup>) verwendet werden. Neben der Abstimmung von Standards bedeutet dies auch die Anpassung des bisherigen Geschäftsprozesses an die neue Abwicklung, die Schaffung neuer Organisationsstrukturen, die Integration der Information in weitere Abläufe des Betriebes und die Kontrolle der Einhaltung der Planung.

Erst mit steigender Integration einzelner Schritte in Prozessketten zwischen Unternehmen lassen sich die Einsparungspotentiale von B2B-Anwendungen ausschöpfen. Je größer die Zahl der eingebundenen Unternehmen und der integrierten Prozessschritte ist, desto stärkere Wirkungen ergeben sich aus B2B. Die neue Technik kann also erst dann effizient genutzt werden, wenn die komplementären Innovationen abgeschlossen sind.

Die Problematik fehlender komplementärer Innovationen spiegelt sich in den Angaben der Unternehmen zu den Schwierigkeiten bei der Einführung von B2B wider: Unter den häufigsten Nennungen waren fehlende Standards und mangelnde Kompatibilität der Software mit Partnern, feh-

<sup>8</sup> EDI steht für »Electronic Data Interchange« und XML für »Extensible Markup Language«.

lende Akzeptanz bei Geschäftspartnern und betroffenen Mitarbeitern sowie die Probleme bei der Einführung organisatorischer Änderungen.

**Eine neue Definition für B2B**

Die im Rahmen der Studie entwickelte Definition von B2B umfasst verschiedene Aspekte:

- die Art der Kommunikation,
- die Form und Integration der Transaktionen und
- die Geschäftsprozesse.

Der *Kommunikationsaspekt* berücksichtigt dabei unter der Annahme, dass Einsparungen von Transaktionskosten ein Ziel von B2B sind, nur Mensch-zu-Maschine- (P2M) oder Maschine-zu-Maschine-Kommunikation (M2M), d.h. teilweise oder vollständig standardisierten Informationsaustausch. Der Austausch von E-Mails zwischen Personen ist ausgeschlossen.

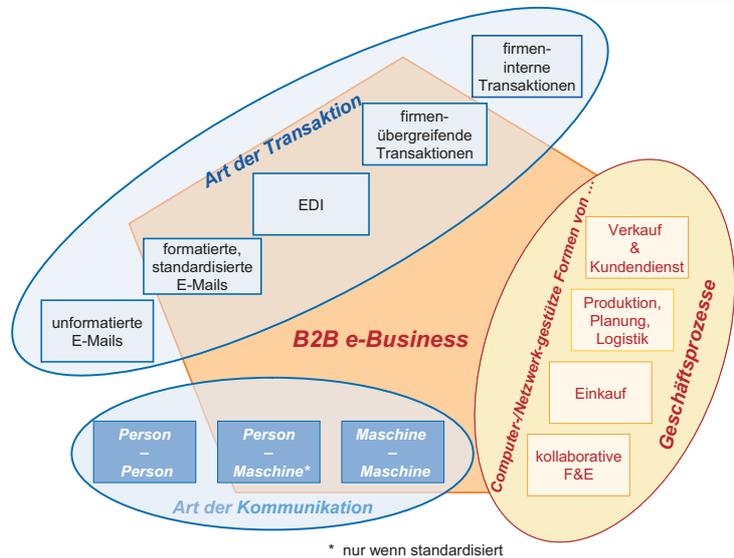
Der *Transaktionsaspekt* berücksichtigt hingegen verschiedene Formen der Prozessintegration von einzelnen, teilweise standardisierten und automatisierten Vorgängen bis zur vollständigen Integration von Prozessketten zwischen Partnern. Unsere Definition schließt deshalb EDI-Nutzung ein, berücksichtigt aber nicht unformatierte E-Mails, z.B. zur Bestellung. Da B2B den Austausch zwischen Unternehmen erfasst, soll auch firmeninterner Datenaustausch ausgeschlossen werden.

Eine weitere Unterscheidung ergibt sich aus dem Aspekt der Geschäftsprozesse: Beschaffung, Produktionsplanung und Logistik, Verkauf und Service sowie gemeinsame Entwicklung. Die einzelnen Prozesse sind in unterschiedlichem Umfang für den Einsatz von B2B geeignet – sei es wegen möglicher Risiken der Übertragung oder bestehender Rechtsunsicherheit. Eine vollständige Migration aller Transaktionen in ein B2B-System erscheint uns wenig realistisch. Abbildung 2 verdeutlicht unsere Definition bezüglich der drei Aspekte.

Zusammenfassend ergibt sich die folgende Definition von B2B:

*B2B e-Business ist der Austausch von maschinenlesbaren und maschinell verarbeitbaren Informationen zwischen Unternehmen, die mit Geschäftsprozessen verbunden sind. Diese Informationen müssen in mehrfacher Hinsicht standardisiert sein: Transaktionspartner, Produkt und Übertragungsprotokoll müssen definiert sein (weiterentwickelte An-*

**Abb. 2**  
**Komponenten der Definition von B2B**



Quelle: ifo Institut.

wendungen erfordern auch Informationen über Katalogformate und Weiterverarbeitung).

Als Ziel wird nicht nur die Automatisierung von Prozessen gesehen, sondern die Integration der Informationen in alle relevanten Prozessketten innerhalb des Unternehmens sowie mit allen Partnern in der Wertschöpfungskette, mit dem Zweck, Transparenz und Durchlaufgeschwindigkeiten zu erhöhen und Transaktions-, Kapital- und Abwicklungskosten einzusparen.

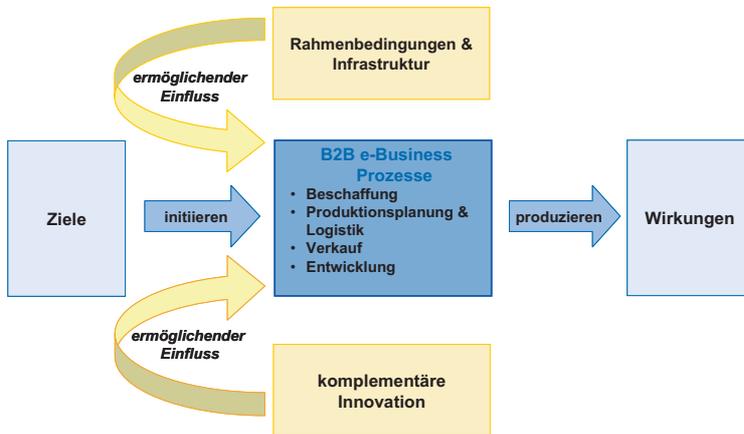
**Wie lässt sich die Verbreitung von B2B differenziert messen?**

Der Messansatz von B2B Metrics versucht drei Aspekte der Entwicklung einzufangen:

- Die **Verbreitung von B2B-Anwendungen**: Hier wird versucht, die Verbreitung einzelner Anwendungen in Geschäftsprozessen und die Nutzung neuer Praktiken (z.B. die Nachfragebündelung) und Marktformen (z.B. Internetmarktplätze, Portale) zu messen. Die Ergebnisse bilden eine erste Grundlage zur Schätzung der Diffusionsstadien.
- **Art und Entwicklung der komplementären Innovationen**: Hiermit soll nicht nur die Verbreitung von organisatorischer Verankerung, Standardisierung, Integration von Prozessen und Datenaustausch zwischen den Partnern erfasst werden, die Ergebnisse dienen gleichzeitig der Qualifizierung der im ersten Schritt gewonnenen Schätzungen der Entwicklungsphasen.

Abb. 3

Modellkonzeption zur Messung von B2B



Quelle: ifo Institut.

- Die Erfassung der Wirkungen des B2B-Einsatzes: Hier gilt es festzustellen, ob die Reichhaltigkeit und Reichweite der zu verarbeitenden Information gestiegen sind oder die erwarteten Kosteneinsparungen und die Verringerung der Durchlaufzeiten realisiert wurden.
- Investitionen und Rahmenbedingungen der Anwendung: Hierzu gehören Ausschnitte aus der Datenverarbeitungsinfrastruktur (z.B. Zahl der DV-Beschäftigten, Art der Internetanbindung, Existenz interner Netzwerke) und Aufwendungen für einzelne Anwendungen. Letztere lassen möglicherweise ebenfalls Rückschlüsse auf den Entwicklungsstand zu.

Graphisch lässt sich der Ansatz in Abbildung 3 zusammenfassen.

### Diffusionsmodell e-Business

In der e-Business-Literatur dominieren unidirektionale Prozessintegrationsmodelle und Integrationsszenarien. Einige Ansätze skizzieren einen Pfad von automatisierten In-sellösungen innerhalb von Unternehmen hin zu großen, unternehmensübergreifend integrierten Systemen (vgl. Millard et al. 1995). Andere starten von »Channel Enhancement Facilities« und gelangen zu Konvergenzszenarien.<sup>9</sup> Weitere Ansätze betrachten EDI als grundlegenden Ausgangspunkt und fassen den Fortschritt in Richtung virtueller Unternehmen ins Auge. In einer ähnlichen Weise zeigen Unternehmensentwicklungs-

<sup>9</sup> Vgl. z.B. EXPIDE, www.expide.org.

szenarien im Allgemeinen eines von zwei konkurrierenden Zukunftsbildern, in denen entweder sich ständig verschiebende Netzwerke kleiner spezialisierter Unternehmen virtuelle Gemeinschaften bilden oder große Unternehmen ein »Keiretsu-Modell« annehmen.

Auf dem makroökonomischen Niveau ist die unidirektionale, integratorische Sichtweise ebenfalls präsent. Allerdings wird besonders in den Beiträgen von Helpman und Trajtenberg (1995; 1996) hinsichtlich einsetzbarer Technologien (sog. »General Purpose«-Technologien, kurz. GPT<sup>10</sup>) eine weiterentwickelte Formulierung dargestellt. Beim Versuch, eine präzisere Verbindung zwischen Technologieimplementierung und deren Effekten herzustellen, betrachten die Autoren vorhandene Entwicklungsgrenzen

und die Rolle komplementärer Innovation. Außerdem wird ein Verständnis verschiedener Phasen im Diffusionsprozess entwickelt. Darauf aufbauend versucht der Ansatz von B2B Metrics eine komplexere Matrix der Voraussetzungen, Umstände und Faktoren, die die Diffusion und den Gebrauch neuer universeller GPT formen, zu entwickeln. Die hypothetischen Diffusionsphasen sind in Abbildung 4 dargestellt.

<sup>10</sup> B2B erfüllt die folgenden Voraussetzungen für eine GPT, welche von Bresnahan und Trajtenberg (1995) definiert wurden:

- eine extrem weite Verbreitung (d.h. als Inputfaktor in vielerlei Sektoren),
- ein Potential für kontinuierliche technologische Fortschritte (ex post ist dies spürbar als nachhaltige Leistungsverbesserungen) und
- ein Vorhandensein von Komplementaritäten mit den Benutzersektoren (d.h. die Produktivität nimmt in den zutreffenden Sektoren zu).

Abb. 4

Entwicklungsstadien der Verbreitung von B2B

	Vorstufe	frühe Anwendung	erweiterte Anwendung	fortgeschrittene Anwendung
Infrastruktur	X	X	X	X
kompl. Innovation		X	X	X
Anwendung		X	X	X
Standardisierung			X	X
Systemintegration				X
Wirkungen				X

Quelle: ifo Institut.

Im Hinblick auf den Grad der Verbreitung von B2B lässt sich eine Bandbreite von Unternehmen unterscheiden – vom bloßen Vorhandensein der Infrastruktur als Vorstufe für spätere B2B-Anwendungen hin zur fortgeschrittenen Nutzung, mit Standardisierungs- und Systemintegrationsaktivitäten.

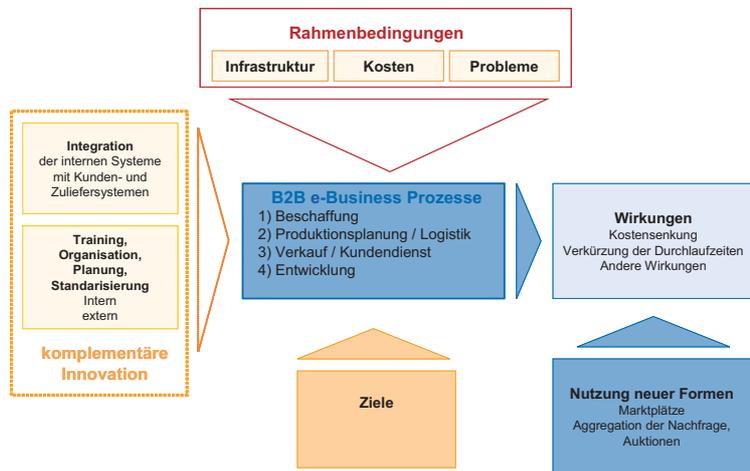
Das Diffusionsmodell stützt sich somit auf drei inhaltliche Eckpfeiler:

- Die Geschwindigkeit und der Pfad der Diffusion jeder GPT werden zu einem gewissen Ausmaß von der Verfügbarkeit und den Kosten komplementärer Innovationen geregelt. Wenn Investitionskosten hoch sind und die **komplementäre Innovation** in einem frühzeitigen Stadium verbleibt, wirkt dies hinderlich auf eine zügige Diffusion. Nur wenn komplementäre Innovationen zugänglich und erschwinglich sind – und andernfalls das Ausbleiben entsprechender Investitionen zu einem relativen Wettbewerbsnachteil führen würde –, werden Unternehmen neue Technologien und damit verbundene Praktiken anwenden und entwickeln.
- Das Konzept der **Entwicklungsphasen** geht besonders auf sektorspezifische Eigenheiten als maßgebliche Wegweiser der Diffusion neuer Technologien ein. Ferner sind Unternehmensgröße, Organisationsstruktur und -kultur sowie die Produktstruktur wichtige Einflussfaktoren auf die Fähigkeit eines Unternehmens, verschiedene Phasen im Aufbau und in der Annahme neuer Technologien zu durchlaufen (und auch an integrierten Netzen teilzuhaben).
- Schließlich muss die **Auswertung von Auswirkungen** einige Punkte der Analyse in Betracht ziehen, um sicherzugehen, dass wahrgenommene oder gemessene Auswirkungen in der Tat auf B2B bezogen sind. Die Technologieentwicklung (sowohl für Hardware als auch für Software) und die Anwendung von B2B (die derzeit z.B. über Internet-Kataloge oder anhand elektronischer Aufträge gemessen wird) ist möglicherweise nicht hinreichend, um zu zuverlässigen Resultaten zu kommen, wenn potentielle Hindernisse noch vorhanden sind und die komplementäre Innovation noch kein entsprechendes Reifenniveau erreicht hat.

**Operationalisierung des Messansatzes in Form eines Fragebogens**

Die Umsetzung des Modells in einen Fragebogen führte zu zwölf Modulen: Jeweils ein Modul wurde für Anwendungen in den Geschäftsprozessen definiert, Ziele und

**Abb. 5**  
**Module der Fragebogengestaltung**



Quelle: ifo Institut.

Rahmenbedingungen wurden mit vier Modulen abgedeckt, zwei Fragenblöcke beschäftigen sich mit den komplementären Innovationen, zwei weitere Blöcke mit neuen Anwendungen und den Wirkungen. Abbildung 5 gibt einen Überblick über den Aufbau des Fragebogens.<sup>11</sup>

Die Auswahl der Fragen erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden nach einer ausführlichen Analyse vorangegangener Befragungen alle relevanten Fragen ausgewählt. Das Fragenprogramm wurde anschließend stark reduziert, um einen Interviewleitfaden für Testzwecke zu erhalten. In den Interviews und in Zusammenarbeit mit einem Projekt begleitenden Ausschuss von Experten aus der Industrie, Forschung, Statistik und Ministerien wurde der Fragebogen schließlich in drei Stufen auf fünf Seiten reduziert. Einen Überblick über die Anzahl der Testinterviews in den Segmenten gibt Tabelle 3.

Die meist mehrstündigen Interviews wurden im Allgemeinen mit Spezialisten auf der Managementebene geführt. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet,

<sup>11</sup> Der gesamte Fragebogen kann von der Internetseite [www.b2b-metrics.de](http://www.b2b-metrics.de) heruntergeladen werden.

**Tab. 3**  
**Anzahl der Testinterviews in den Segmenten**

Segment Land	Auto-mobile	Digitale Medien	Finanz-dienste	Handel	Pharma
Deutschland	3		1	4	
Finnland	4			3	5
Frankreich	7		3		
UK		5			6

Quelle: B2B-Unternehmensbefragung 2003.

unterschiedlich große Unternehmen zu befragen. Die Tabelle gibt bereits Hinweise auf die Auswahl der Segmente.

### Auswahl der untersuchten Segmente

Die Auswahl der Segmente beschränkte sich nicht auf traditionelle Sektoren, sondern bezog – mit Ausnahme des Handels – die gesamte Wertschöpfungskette mit ein. Im Segment Automobile bedeutet das die Berücksichtigung von Zulieferern aus anderen Sektoren (z.B. Reifenhersteller) und die Einbeziehung von Handel und Werkstätten. In diesem Segment und im Handel war bekannt, dass die B2B-Nutzung in einigen Unternehmen bereits fortgeschritten war. Durch die Auswahl des Pharmabereiches sollte eine Wertschöpfungskette mit starken regulatorischen Auflagen und einem sehr spezifischen Entwicklungsprozess erfasst werden. Der Bereich der Finanzdienstleistungen wurde wegen seiner anders ablaufenden Geschäftsprozesse und der starken Informationstechniknutzung ausgewählt. Die digitalen Medien wurden als ein Segment im Entstehen einbezogen. Um Entwicklungsunterschiede in einzelnen Ländern festzustellen, haben wir die Segmente – mit Ausnahme der digitalen Medien – in mehreren Ländern gleichzeitig untersucht. Auch Finanzdienstleister wurden in mehreren Ländern (auch außerhalb Europas) vom französischen Partner RCS befragt. In Tabelle 4 findet sich eine Übersicht der Befragungsverteilung beteiligter Forschungspartner in den jeweiligen Ländern.

Da sich alle Bereiche in ihren Rahmenbedingungen unterscheiden, sollte zunächst geprüft werden, von welchen Bedingungen die Verwendbarkeit des Fragebogens abhängt: Ob und welchen Einfluss z.B. die Art des Pro-

**Tab. 4**  
Überblick über den Befragungsplan

Land	Segment	Auto- mobile	Digitale Medien	Finanz- dienst- leister	Handel	Pharma
Deutschland (ifo)		X			X	
Finnland (VATT)		X			X	X
Frankreich (RCS)		X		X*		
Japan (NRI)		X			X	
UK (PREST)			X			X

\* Befragungen in mehreren europäischen Ländern, Nordamerika und Japan.

Quelle: B2B-Unternehmensbefragung 2003.

duktaustausches (physisch oder virtuell, also über das Internet), die Organisation der Wertschöpfungskette oder das Vorhandensein von Unternehmen mit Marktgestaltungskraft (z.B. in Bezug auf Standardisierung) haben (vgl. Tab. 5).

### Auswahl der Befragungsverfahren

Mit der Auftragsvergabe seitens der Generaldirektion Informationsgesellschaft war auch der Test verschiedener Befragungsverfahren verbunden worden. Es sollten sowohl traditionelle Befragungen per Post als auch elektronische Formen per E-Mail oder mit Fragebogen im Internet getestet werden. Zudem legte die Anzahl der Fragen nahe, unterschiedlich umfangreiche Bögen zu testen. Hierzu wurden drei Varianten geprüft:

- die Befragung mit dem kompletten Fragebogen,
- eine Befragung in zwei Stufen mit einem auf beide Stufen verteilten Fragenprogramm und

**Tab. 5**  
Rahmenbedingungen der ausgewählten Segmente

Segment	Automobile	Digitale Medien	Finanzdienst- leister	Handel	Pharma
<b>Rahmenbedingungen</b>					
Fragmentierung der Wertschöpfungskette	niedrig	hoch	niedrig	mittel	niedrig
Existenz von Unternehmen mit Marktgestaltungsmacht	ja	nein	ja	ja	ja
Netzwerkstruktur	hierarchisch	nicht existent	hierarchisch	hierarchisch und kooperativ	hierarchisch
Produktaustausch	physisch	virtuell	virtuell	physisch	physisch
Bedeutung der Logistik	hoch	niedrig	niedrig	hoch	hoch
Bedeutung des Vertriebsnetzes	hoch	niedrig	hoch	hoch	hoch

Quelle: B2B-Unternehmensbefragung 2003.

**Tab. 6**  
Ausgewählte Befragungsverfahren

Partner	Segment	Befragungsprogramm	Wellen	Art der Befragung	Mahnaktionen
Deutschland (ifo)	Automobile	vollständig	2	Post, Interviews	2
	Handel	vollständig	2	Post, Interviews	2
Finnland (VATT)	Automobile	reduziert	1	Post, E-Mail, Interviews	
	Handel	reduziert	1	Post, Interviews	
	Pharma	reduziert	1	Post, Interviews	
Frankreich (RCS)	Automobile	vollständig	2	Post, E-Mail	1
	Finanzdienstleister	vollständig	2	Post, E-Mail, Interviews	1
Japan (NRI)	Automobile	vollständig	1	Post	1
	Handel	vollständig	1	Post	1
UK (PREST)	Digitale Medien	vollständig	1	E-Mail-Umfrage mit Telefonhinweis	
	Pharma	vollständig	1	Online-Fragebogen mit Antwort-E-Mail	1

Quelle: B2B-Unternehmensbefragung 2003.

- die einstufige Befragung mit einem reduzierten Fragebogen.

Aufgrund des niedrigen Rücklaufs der ersten Befragungswelle wurden verschiedene Varianten bei der Mahnung getestet (vgl. Tab. 6). Es zeigte sich, dass ausschließlich traditionelle Befragungsverfahren befriedigende Ergebnisse lieferten.

Das Projekt sollte statistische Befragungswerkzeuge definieren, die verschiedene Bausteine für unterschiedliche Zielsetzungen liefern, angefangen von einer Erfassung von Grunddaten bis hin zu einer detaillierten Erfassung von Einzelaspekten. Hierbei war auch die internationale Durchführbarkeit zu prüfen. Zu beantworten war, welche Typen von Fragebögen für welche Zwecke effizient wären.

Zum Teil wurde die Befragung mit der Unterstützung eines Fachverbandes durchgeführt, so im deutschen Handel, in der französischen Zulieferindustrie und bei Finanzdienstleistern. Dies hat sich positiv auf die Antwortbereitschaft ausgewirkt.

**Umfang der Stichprobe und Rücklauf**

In Deutschland und Japan wurden jeweils große Stichproben für die Befragung ausgewählt. Die starken Unterschiede im Rücklauf zwischen beiden Ländern ergaben sich aus der Länge des japanischen Fragebogens – 15 Seiten nach der Übersetzung im Vergleich zu insgesamt fünf Seiten in Deutschland – und der einstufigen Befragung in Japan (vgl. Tab. 7). Die elektronischen Befragungen in Großbritannien und

Frankreich waren ergebnislos verlaufen. Der Rücklauf in Frankreich wurde auf traditionellem Weg erzielt. Telefonische Rückfragen in Großbritannien blieben ohne Ergebnis.

**Fragestellungen und Arbeitshypothesen der Studie**

Bereits vor der Umfrage waren auf der Basis theoretischer Beiträge und der in den Testinterviews gewonnenen Erfahrungen Arbeitshypothesen und Fragen formuliert worden, die durch die Befragungsergebnisse beantwortet werden sollten. Zu den Arbeitshypothesen gehören:

- 1) Die Anwendung von B2B befindet sich in einem frühen Stadium der Entwicklung. Nur größere Unternehmen sind

**Tab. 7**  
Stichprobenumfang der B2B-Unternehmensbefragung

Segment	Land	Interviews	Größe der Stichprobe	Rücklauf Welle 1	Rücklauf Welle 2
Automobile	Deutschland	3	1200	224	89
	Finnland	4	45	11	
	Frankreich	7	-	45	
	Japan		602	39	
Digitale Medien	UK	5	-	0	
Finanzdienstleister	Frankreich	3	20	14	
Handel	Deutschland	4	372	121	41
	Finnland	3	70	19	
	Japan		391	20	
Pharma	Finnland	5	70	18	
	UK	6	90	0	

Quelle: B2B-Unternehmensbefragung 2003.

gegenwärtig fortgeschrittene Nutzer, während die Mehrzahl der kleineren Unternehmen nicht aktiv an der Entwicklung von B2B-Anwendungen teilnehmen und voraussichtlich auch nicht die vorhandenen Einsparungspotentiale werden nutzen können.

- 2) Standardisierung und Prozessintegration sind die Schlüssel zur Realisierung der Einsparungspotentiale. Bei der Nutzung der gegenwärtig angebotenen Technologien sind dazu jedoch nicht alle Firmen in der Lage. Deshalb erscheinen unterschiedliche Entwicklungspfade für die weitere Verbreitung als wahrscheinlich.
- 3) Die Verbreitung der B2B-Nutzung lässt sich differenziert nach Entwicklungsphasen messen.
- 4) Da die grundlegenden Geschäftsprozesse in allen Unternehmen vergleichbar sind, ist der Fragebogen in allen Segmenten anwendbar.

Abgeleitet aus diesen Arbeitsthesen sollten Antworten zu folgenden Fragen gefunden werden:

- 1) Es gibt widersprüchliche Aussagen zur Verbreitung von B2B in kleinen Unternehmen. Lässt sich ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und B2B-Nutzung belegen?
- 2) Sind Informationstechnik-Ausstattung und spezialisiertes Personal die wesentlichen Treiber für die Verbreitung von B2B, oder sind es eher die komplementären Innovationen?
- 3) Sind sich selbst organisierende bzw. kooperative Netzwerke oder hierarchische Netzwerke bei der Diffusion von Vorteil?

Die aufgeworfenen Fragen sollen, zusammen mit weiteren Ergebnissen der Studie, in den Nachfolgeartikeln behandelt werden.

## Literatur

- Bresnahan, T. und M. Trajtenberg (1995), »General Purpose Technologies – Engines of Growth?«, *Journal of Econometrics* 65(1), 83–108.
- Destatis, Deutsches Statistisches Bundesamt (2003), *Informationstechnologie in Unternehmen*, Wiesbaden.
- DTI-Benchmark (2002), [www.ukonlineforbusiness.gov.uk/benchmarking2002](http://www.ukonlineforbusiness.gov.uk/benchmarking2002).
- e-Businesswatch (2003), [www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/E-Business-2003\\_SUM.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/E-Business-2003_SUM.pdf).
- EUROSTAT (2002), Community Enterprise Survey on ICT Usage, [europa.eu.int/comm/eurostat](http://europa.eu.int/comm/eurostat).
- EXPIDE, [www.expide.org](http://www.expide.org).
- Helpman, E. und M. Trajtenberg (1995), »A Time to Sow and a Time to Reap: Growth Based on General Purpose Technologies«, *NBER Working Paper* No. 4854, (revised 1995).
- Helpman, E. und M. Trajtenberg (1996), »Diffusion of General Purpose Technologies«, *NBER Working Paper* No. 5773.
- Millard, J., Ch. Jensen-Butler, K. Ducatel, I. Miles und G. Aichholzer (1995), *AD-EMPLOY: Employment Trends Related to the Use of Advanced Communications*, TeleDanmark Consult.
- Net Impact (2002), [www.netimpactstudy.com/](http://www.netimpactstudy.com/).
- Net Impact (2003), [www.netimpactstudy.com/](http://www.netimpactstudy.com/).
- US Bureau of Census (1999), E-Stats, [www.census.gov/eos/www/ebusiness614.htm](http://www.census.gov/eos/www/ebusiness614.htm).

Die erste Hälfte des »Jahres der Innovation« ist vorbei. Die von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaft vorgeschlagenen Maßnahmen zur Erhöhung der Innovationskraft Deutschlands stecken noch weitgehend in der Explorationsphase. Ob jedoch die von Experten diagnostizierten strukturellen Schwächen der derzeitigen »innovationspolitischen Governance« rasch überwunden werden können, bleibt nach den Erfahrungen der in den vergangenen zehn Jahren immer wieder sporadisch in die Welt gesetzten »Innovationsoffensiven« zu bezweifeln (vgl. Fraunhofer-Gesellschaft 2004, 75 ff.). So bleibt nach wie vor den Unternehmen nichts anderes übrig, als ihre Innovationsaktivitäten unter den existierenden ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen bestmöglich zu realisieren. Wie die ostdeutschen – und insbesondere die sächsischen – Industrieunternehmen den Innovationsprozess in den Jahren 2002 und 2003 bewältigt haben, wird nachfolgend auf der Basis der Ergebnisse des ifo Innovationstests dargestellt.

## Postulat der Politik und betriebliche Realität klaffen auseinander

Die deutsche Wirtschaft kommt auch zur Jahresmitte 2004 noch nicht in Schwung. Wenn die wirtschaftliche Entwicklung sich nicht wie politisch gewünscht entwickelt, dann ist die Zeit der politischen Offensiven gekommen. Im Innovationsbereich gab es zu Jahresbeginn die Ouvertüre, indem die Bundesregierung das Jahr 2004 zum »Jahr der Innovation« proklamierte. Damit reiht sich diese Aktion nahtlos in die Vorgängerinitiativen ein, die offensichtlich von dem weit verbreiteten Glauben geprägt waren, dass Unternehmen eher in Krisensituationen Mut zu Neuem entwickeln als in Zeiten, in denen es ihnen relativ gut geht. Die empirische Innovationsforschung hat jedoch in zahlreichen Untersuchungen belegt, dass Unternehmen zum Innovieren Risikokapital, Liquidität und Absatzperspektiven benötigen. Letzteres allerdings kann die Politik durchaus beeinflussen, indem sie Produzenten und Verbrauchern Vertrauen und Planungssicherheit vermittelt sowie Rahmenbedingungen für ein sich längerfristig positiv entwickelndes Investitions- und Konsumklima schafft.

Dass dies dringend erforderlich ist, zeigt die Ende 2003 von den Unternehmen abgegebene Beurteilung ihrer mittelfristigen Absatzmarktperspektiven (vgl. Tab. 1). Vor dem Hintergrund, dass die Einschät-

zungen durch die zu diesem Zeitpunkt noch existierende Hoffnung auf eine bevorstehende Konjunkturbesserung mit beeinflusst wurden, fallen die Befunde unter aktuellen Gesichtspunkten noch zu optimistisch aus. Während die westdeutschen Unternehmen noch überwiegend mit wachsenden Märkten im Verlauf der nächsten drei bis fünf Jahre rechneten, fiel die Beurteilung der ostdeutschen und sächsischen Unternehmen demgegenüber deutlich zurückhaltender aus.

Frühere Untersuchungen bestätigten, dass auf wachsenden Märkten operierende Unternehmen den höchsten Anteil innovierender Unternehmen aufweisen (vgl. Schmalholz und Penzkofer 1993, 20). Mit der Verschlechterung der Marktkonstellation nahm auch die Innovationsneigung ab, da das auf diesen Märkten angebotene Sortiment überwiegend Produkte enthält, die sich am Ende ihres Produktlebenszyklus befinden und keine Weiterentwicklungs- oder Verbesserungsmöglichkeiten mehr bieten. Es hat sich

Tab. 1  
Mittelfristige Absatzmarktperspektiven<sup>a)</sup> (in %)

Einschätzung der mittelfristigen Marktentwicklung	Westdeutschland	Ostdeutschland	Sachsen
Wachsend	54,4	44,4	43,6
Gleichbleibend	32,6	38,9	41,4
Schrumpfend	13,0	16,7	16,0
Saldo <sup>b)</sup>	41,4	27,7	26,6

<sup>a)</sup> Einschätzung der Unternehmen von Ende 2003 für die nächsten drei bis fünf Jahre. – <sup>b)</sup> Nennungen »wachsender Markt« abzüglich Nennungen »schrumpfender Markt«.

Quelle: Sonderfrage »Innovation« im ifo Konjunkturtest.

<sup>1</sup> Der Beitrag ist auch in ifo Dresden berichtet, Jg. 11, Heft 4/2004, 3–10, erschienen.

aber auch gezeigt, dass in absatzmäßig schrumpfenden Marktsegmenten sehr wohl die Möglichkeit besteht, durch Innovationsaktivitäten die vorhandene Produktionsstruktur zu ändern und versiegende Nachfrageströme wieder zu beleben.

**Aktuelle Ertragslage wenig innovationsfördernd**

Die mit der Markteinschätzung verknüpfte konjunkturelle Situation hinterlässt ihre Spuren im betrieblichen Innovationsprozess. Welchen Aufwand sich die sächsische Industrie für Forschung, Entwicklung und Innovation leisten kann, hängt nicht zuletzt davon ab, in welchem Ausmaß sie Erträge erwirtschaftet und damit innovative Vorhaben finanzieren kann.

Nach der insgesamt gesehen positiven Entwicklung, die das verarbeitende Gewerbe in Sachsen noch im Jahr 2000 zu verzeichnen hatte, setzte ab 2001 eine deutliche Verschlechterung der Ertragssituation ein, so dass die Beurteilung seitens der Unternehmen per saldo ein negatives Vorzeichen aufwies (vgl. Tab. 2). Nach dem Tiefpunkt im Jahr 2002 hat sich im folgenden Jahr die Situation nur leicht verbessert.

Auch im Durchschnitt der neuen Bundesländer verschlechterte sich die Bewertung der Ertragslage deutlich. In der Größenklassenbetrachtung ist für die Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten eine anhaltend schlechte Ertragssituation zu konstatieren. Die Situation in der zweiten Größenklasse hat sich zwar tendenziell leicht verschlechtert, die nächst größeren Unternehmen konnten jedoch selbst gegenüber der Lage im Jahr 2001 Boden gut machen. Signalisierten die Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten 2001 noch mit Mehrheit eine gute Ertragsentwicklung, so verharrten in den Folgejahren die saldierten Meldungen im Minusbereich.

Diese Befunde machen deutlich, dass die Eigenfinanzierungskraft der sächsischen Unternehmen – wie der ostdeutschen insgesamt – für Forschungs- und Innovationsvorhaben derzeit stark angespannt ist. Die Umsetzung des Beschlusses in den Weimarer Leitlinien »Innovation«: »Deshalb wollen wir, dass Ostdeutschland Innovationsregion in Deutschland wird« (Scholz 2004), wird angesichts der betrieblichen Wirklichkeit noch einige Zeit Wunschvorstellung bleiben.

**Tab. 2**  
**Ertragslage des verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland und Sachsen (Salden<sup>a)</sup> aus den Firmenmeldungen in %)**

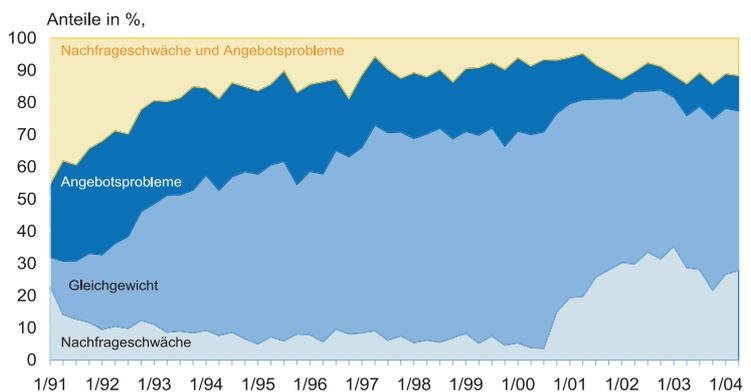
	Beurteilung der Ertragslage		
	2001	2002	2003
Verarbeitendes Gewerbe in Sachsen	-12	-23	-16
Verarbeitendes Gewerbe in Ostdeutschland	-14	-19	-17
darunter Unternehmen mit			
unter 49 Beschäftigten	-33	-42	-41
50 bis 1999 Beschäftigten	-12	-15	-18
200 bis 499 Beschäftigten	-26	-27	-19
500 und mehr Beschäftigten	5	-8	-1

<sup>a)</sup> Saldo: Differenz der Firmenangaben »gut« und »schlecht«. Gewichtung: Beschäftigtenkonzept.  
Quelle: ifo Konjunkturtest »Neue Bundesländer«.

**Gesamtsituation weiter eingetrübt**

Die geschilderte Ertragslage der Unternehmen resultiert nicht zuletzt aus dem insgesamt wenig dynamischen Umfeld, in dem sie operieren. So zeigen auch die Ergebnisse der vom ifo Institut in der ostdeutschen Industrie durchgeführten Konjunkturumfragen ein im Vergleich zum Vorjahr etwas eingetrübtes Bild. Anhand ausgewählter Merkmale können die befragten Unternehmen unterschiedlichen Positionen im Konjunktur- und Strukturprozess zugeordnet werden (vgl. Gürtler 2003). So weisen Unternehmen eine Gleichgewichtssituation auf, wenn sie weder auf der Angebotsseite (z.B. nicht wettbewerbsfähige Produktpalette, Finanzierungsengpässe, unzureichende technische Kapazitäten, Mangel an qualifiziertem Personal) noch auf der Nachfrageseite (z.B. unzureichende Nachfrage bei derzeitigen Preisen für die im Angebot befindlichen Produkte) gravierende Probleme zu verzeichnen haben. Eine Ungleichgewichtssituation würde dagegen konstatiert, wenn spürbare Angebots- oder Nachfrage- bzw. kombinierte Angebots- und Nachfrageprobleme feststellbar sind.

**Abb. 1**  
**Verteilung der sächsischen Industrieunternehmen nach ihrer Position im Konjunktur- und Wachstumsprozess**



Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, ist der 1991 noch sehr geringe Anteil von ostdeutschen Unternehmen, die im Gleichgewicht waren, in den folgenden Jahren kontinuierlich gestiegen und erreichte im III. Quartal 2000 mit über 67% seinen bisherigen Höchstwert. Danach zeigt das Meldeverhalten der Unternehmen, dass auch die ostdeutsche Wirtschaft von der sich verschlechternden Konjunkturentwicklung nicht unberührt blieb, wie die deutliche Zunahme der Meldungen über eine zwischenzeitlich eingetretene Nachfrageschwäche indiziert. Im II. Quartal 2004 können nur noch knapp 50% der sächsischen Konjunkturtestteilnehmer nach den schon genannten Kriterien als in einer Gleichgewichtssituation befindlich eingestuft werden.

**Dennoch relativ hoher Innovatorenanteil in Sachsen**

Die Ergebnisse der ifo Innovationserhebung zeigen für das Jahr 2003 erstmals wieder seit 2001 einen leichten Anstieg der Anzahl innovierender Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe Deutschlands (vgl. Penzkofer 2004, 46 f.). Die regionale Differenzierung der Innovatorenanteile zeigt, dass diese Steigerung nur dem verarbeitenden Gewerbe Westdeutschlands geschuldet ist, das seine Innovatorenquote um über 3 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2002 erhöhte (vgl. Tab. 3). Während die ostdeutsche Industrie insgesamt 2003 nur einen leichten Rückgang der innovierenden Unternehmen um 1,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen hatte, sank die Innovatorenquote der sächsischen Industrie um 2,3 Prozentpunkte, liegt aber immer noch über dem ostdeutschen Durchschnitt.

In Ostdeutschland arbeiteten 2003 nur 64% der Industriebeschäftigten in innovativen Betrieben, während es in den alten Bundesländern rund 73% waren. Trotz der ausgeprägten Kleinbetrieblichen Struktur der sächsischen Industrie ergibt sich ein relativ hoher Anteil von etwa 65% an Beschäftigten bei Innovatoren. Dieser Wert liegt allerdings im Vergleich zum Vorjahr 4 Prozentpunkte niedriger.

**Sächsische Industrie verfügt über ausgewogenes Produktportfolio**

Die Innovationstätigkeit der Unternehmen im Produktbereich schlägt sich in der Zusammensetzung des am Markt angebotenen Produktmix nieder. Analysiert man den von den Unternehmen erzielten Gesamtumsatz danach, welcher Anteil jeweils auf Produkte, die sich in unterschiedlichen Lebensphasen be-

**Tab. 3**  
Anteil innovativer Unternehmen 2003 (in %)

	Innovative Industrieunternehmen in		
	Westdeutschland	Ostdeutschland	Sachsen
Bezogen auf Anzahl der Unternehmen	55,0	55,9	57,2
Bezogen auf Anzahl der Beschäftigten	73,4	64,0	65,1

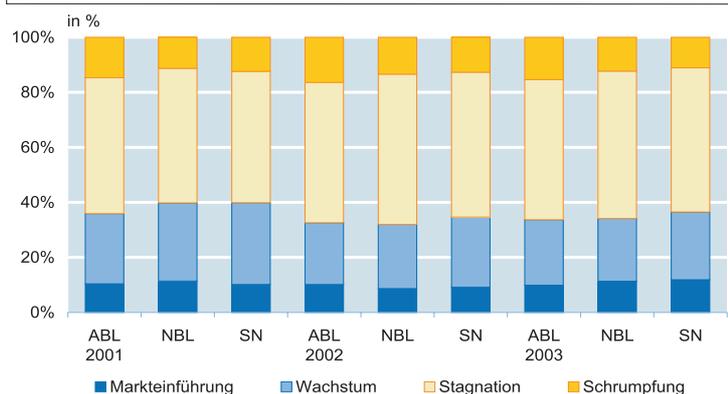
Quelle: Sonderfrage »Innovation« im ifo Konjunkturtest.

finden, entfällt, dann ist festzustellen, dass sich die seit langem zu beobachtenden weitgehend deckungsgleichen Strukturen in der west- und ostdeutschen Industrie weiter fortsetzen (vgl. Abb. 2). Bemerkenswert ist, dass im Jahr 2003 die ostdeutsche Industrie – wie schon 2001 – einen leichten Vorsprung beim Anteil neu am Markt platzierter Produkte hat. Die sächsische Industrie liegt dabei noch leicht über dem ostdeutschen Durchschnitt.

Deutlich wird aber auch, dass rund zwei Drittel der Umsätze von den Unternehmen in den drei betrachteten Teilregionen auf stagnierenden oder schrumpfenden Märkten erzielt werden. Ursächlich hierfür ist die vor allem in den neuen Bundesländern in den letzten drei Jahren stetige Abnahme des Umsatzanteils von Produkten in der Wachstumsphase, d.h. die geringe Wachstumsdynamik der Absatzmärkte beeinträchtigt die Expansionschancen der erneuerten Produktportfolios.

Diese Entwicklung ist sicher auch ein Beleg dafür, dass sich die Unternehmen bei ihren Neuerungsaktivitäten überwiegend auf ihre angestammten Märkte beschränken und in zu geringem Umfang wachstumsdynamische Märkte erschließen. Damit ist ein zentrales Problem der Innovationstätigkeit berührt: Einerseits sollen Innovationen die Finanz- und Ertragskraft von Unternehmen stärken, auf der anderen Seite setzt jedoch die Innovationstätigkeit erhebliche Ressourcen voraus.

**Abb. 2**  
Umsatzanteile nach Produktzyklusphasen



Quelle: Sonderumfrage "Innovation" im ifo Konjunkturtest.

### Konjunkturschwäche lässt die Innovationsaufwendungen stagnieren

Zwischen der Gewinnung neuer technischer Erkenntnisse durch Forschung und Entwicklung (FuE) und der erfolgreichen Umsetzung der technischen Neuerungen am Markt kann aufgrund der hohen Unbestimmtheit des wirtschaftlichen Erfolgs von Innovationen eine beträchtliche Zeit vergehen. Darüber hinaus fallen auch Aufwendungen, wie beispielsweise für Konstruktion, Produktdesign, Patente und Lizenzen, Produktionsvorbereitung, Absatzvorbereitung sowie Rationalisierungsinvestitionen (Prozessinnovationen), an, die oft unterschätzt werden.

Das verarbeitende Gewerbe in den alten Bundesländern hat im Jahr 2002 für seine Innovationsvorhaben 67,8 Mrd. € und damit etwa gleich viel wie im Jahr davor (67,7 Mrd. €) ausgegeben (vgl. Tab. 4). Für die neuen Bundesländer resultiert ein Innovationsaufwand in Höhe von 3,6 Mrd. €, der damit rund 0,1 Mrd. € über dem Wert des Vorjahres liegt. In Sachsen stagnieren die Innovationsausgaben der Industrie seit 2000 bei 1,6 Mrd. €.

Bezogen auf den Gesamtumsatz der westdeutschen Industrie, belief sich 2002 die Innovationsquote auf 5,3% und lag somit auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr. Auch für die Industrie Ostdeutschlands belief sich der Anteil am Umsatz mit 4,1% auf Vorjahreshöhe. Trotz nahezu stagnierenden Innovationsausgaben erhöhte sich in Sachsen die Innovationsquote minimal um 0,1 Prozentpunkte auf 5,6%.

Von den gesamten Innovationsausgaben entfielen 2002 in der westdeutschen (ostdeutschen) Industrie rund 55% (rund 58%) auf den Know-how-Einsatz (FuE, Konstruktion, Produktdesign), um neue oder verbesserte Produkte und/oder

Verfahren realisieren zu können (vgl. Tab. 4). Für erworbene oder angemeldete Schutzrechte mussten knapp 4% (etwa 3%) aufgewendet werden. Die für Produktionsvorbereitung und Rationalisierung erforderlichen Investitionen machten rund 37% (ca. 34%) der Gesamtaufwendungen aus. Auf Absatzvorbereitungsmaßnahmen entfielen rund 4% (etwa 5%) der gesamten Innovationsaufwendungen.

Der Vergleich mit den Strukturanteilen der sächsischen Industrie liefert einige bemerkenswerte Unterschiede zu den Angaben für die gesamte ostdeutsche Industrie. Zum einen ist dies ein mit rund 53% um 5 Prozentpunkte niedriger ausfallender Anteil für den Know-how-Einsatz, und zum anderen lagen die Ausgaben sächsischer Unternehmen für Prozessinnovationen 8 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der ostdeutschen Industrie.

### Finanzierung von Innovationen bleibt im Osten größter Engpass

Die Innovationsaktivitäten der Unternehmen finden in einem Umfeld statt, das sich aufgrund gesellschaftlicher, technologischer und ökologischer Entwicklungstrends ständig verändert. Weitere wichtige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln stellen politische Maßnahmen sowie marktstrukturelle Veränderungen dar. Von den genannten Faktoren werden alle Unternehmen mehr oder weniger tangiert. Daneben gibt es noch spezifische Innovationshemmnisse, die so stark ausgeprägt sein können, dass die betroffenen Unternehmen Innovationsaktivitäten gänzlich unterlassen oder Innovationsprojekte zwar erfolgreich abschließen konnten, aber das betriebliche Innovationspotential nicht voll ausschöpfen können.

Die Befragung west- und ostdeutscher Unternehmen zur Bedeutung ökonomischer, unternehmensinterner und sonstiger Faktoren als Innovationshemmnisse ergab teils übereinstimmende, teils aber auch deutlich differierende Einschätzungen (vgl. Tab. 5). Für die Unternehmen in den alten Bundesländern ist fehlendes Eigen- und Fremdkapital zwar immer noch ein bedeutendes Innovationshemmnis, in Ostdeutschland – und damit auch in Sachsen – ist der von einer unzureichenden Eigenkapitaldecke ausgehende Problemdruck aber wesentlich spürbarer ausgeprägt (jeweils etwa 37% Nennungen). Fehlendes Fremdkapital wird in West und Ost von rund 21% der Innovatoren beklagt.

Innovationstätigkeit ist mit Risiko behaftet, und niemand kann es den Unternehmen verdenken, wenn sie Risikobegrenzung betreiben. So beklagen rund 34% der Innovato-

Tab. 4

#### Innovationsaufwendungen im verarbeitenden Gewerbe (in %)

Aufwendungen für	Westdeutschland	Ostdeutschland	Sachsen
Forschung, Entwicklung und Konstruktion	43,0	45,3	42,1
Produktdesign	12,3	12,5	10,8
Lizenzen	3,6	2,7	1,8
Produktionsvorbereitung	15,3	15,0	19,8
Absatzvorbereitung	4,3	5,3	3,3
Prozessinnovation	21,4	19,2	22,2
<i>nachrichtlich:</i>			
Innovationsaufwendungen 2002			
- absolut (in Mrd. Euro)	67,8	3,6	1,6
- in % vom Umsatz	5,3	4,1	5,6

Quelle: ifo Innovationstest.

**Tab. 5**  
**Bedeutung hemmender Faktoren bei innovierenden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (in %)**

Innovationshemmnisse <sup>a)</sup>	West-deutschland	Ost-deutschland	Sachsen
<b>Ökonomische Faktoren</b>			
Fehlendes Eigenkapital	28,1	37,3	37,7
Fehlendes Fremdkapital	20,8	21,1	18,5
Zu geringe Rendite von Produktinnovationen, weil:			
- Innovationsaufwand zu hoch	30,7	23,6	18,7
- Amortisationsdauer zu lang	33,8	21,9	13,7
- Neues Produkt zu leicht kopierbar	28,7	17,0	14,0
<b>Innovationspotential</b>			
Zu geringe Innovationsbereitschaft			
- der Mitarbeiter	11,0	9,1	4,0
- des Betriebsrats	7,2	2,3	0,7
- der Führungskräfte	10,4	7,1	2,7
Organisationsprobleme	9,4	6,2	3,3
Personalprobleme infolge Beschaffungsschwierigkeiten geeigneter Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt für den			
- FuE-Bereich	14,6	16,0	9,6
- Produktionsbereich	8,7	9,2	8,2
- Absatzbereich	14,2	12,8	7,4
Unzureichende Kooperationsmöglichkeiten			
- mit anderen Unternehmen	8,6	6,4	5,1
- mit öffentlichen, wissenschaftlichen Institutionen	7,3	2,8	1,6
Keine Innovationsmöglichkeiten wegen ausgereiftem Stand der Technik	13,7	6,4	7,9
Fehlende Informationen zu extern vorhandenem Know-how	11,5	8,1	4,2
Schwierigkeiten bei Beschaffung von externem Know-how	12,9	6,2	3,0
Umsetzungsprobleme von technischem Know-how in marktfähige Produkte	18,1	11,6	7,3
<b>Sonstige Faktoren</b>			
Gesetzgebung zu restriktiv	22,1	20,0	21,6
Verwaltungsverfahren zu lang	21,2	22,3	22,2
Akzeptanzprobleme bei Kunden bezüglich Neuheitsgrad der Produkte/Prozesse	30,1	17,0	16,3

<sup>a)</sup> Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: ifo Innovationstest.

ren in Westdeutschland und rund 22% der Innovatoren in Ostdeutschland, dass sich das für Innovationsvorhaben eingesetzte Kapital nicht in voller Höhe oder erst in zu langer Frist amortisiert. Etwa jedes dritte westdeutsche, aber nur etwa jedes sechste ostdeutsche Unternehmen sieht sich durch eine zu leichte Imitierbarkeit seiner Produkte in der vollen Ausschöpfung der Risikoprämie beeinträchtigt. Für knapp 31% der innovierenden Unternehmen in Westdeutschland sind es nicht zuletzt die schon genannten Faktoren, die den Innovationsaufwand insgesamt als zu hoch erscheinen lassen; dies ist nur bei knapp einem Viertel der ostdeutschen Unternehmen der Fall.

Gegenüber der Bedeutung ökonomischer Faktoren als Innovationshemmnis fallen die übrigen möglichen Barrieren deutlich ab. Bei den personenbezogenen Faktoren haben zwar Akquisitionsprobleme qualifizierter Mitarbeiter für den FuE-Bereich in West und Ost eine gewisse Bedeutung, werden aber in beiden Teilregionen (einschließlich

Sachsen) von Problemen mit Gesetzgebung und Verwaltungsverfahren übertroffen (vgl. hierzu auch Kamp und Losse 2004, 29).

Einem beträchtlichen Teil der Unternehmen in den alten Bundesländern ist 2002 die Umsetzung von vorhandenem Know-how in marktfähige Produkte nicht gelungen. Noch ungeklärt ist, ob hierfür primär Qualifikationsengpässe entscheidend waren oder sich zwischenzeitlich die Marktbedingungen geändert hatten. Für innovativ tätige Unternehmen in West und Ost stellen weder die Informationsmöglichkeiten über und die Beschaffungsmöglichkeiten von extern vorhandenem Know-how ein gravierendes Problem dar noch die Kooperationsmöglichkeiten mit öffentlichen, wissenschaftlichen Institutionen oder mit anderen Unternehmen.

Während die betriebsinternen Hemmnisse seitens der Unternehmen gestaltbar sind, lassen sich politisch determinierte

Rahmenbedingungen kaum direkt beeinflussen. Angesichts einer Flut von Bau- und Sicherheitsvorschriften, technischen und arbeitsrechtlichen Normen, Sicherheitsbestimmungen für Arbeitnehmer, Anlagen und Verbraucher wird die heute existierende Regelungsdichte als spürbare Einengung des Handlungsspielraums empfunden. Für etwa jedes fünfte west- und ostdeutsche Unternehmen ist dieser Problembereich ein Ärgernis. Zu den regelungsbedingten Innovationshemmnissen gehört auch die Dauer behördlicher Genehmigungsfristen, weil sie Vorhaben verzögern, verteuern oder gänzlich verhindern kann. Unternehmen in den alten und neuen Bundesländern sind hiervon in etwa gleichermaßen betroffen.

Eine bedeutende Barriere für die Beschleunigung der Innovationszyklen oder die Erhöhung des Innovationsgehalts von Produkten stellen Akzeptanzprobleme auf der Abnehmerseite dar. Diese Vorbehalte des Marktes werden dabei in Westdeutschland mit rund 30% deutlich höher eingeschätzt als in Ostdeutschland mit 17%.

Insgesamt gesehen spiegeln die Angaben der sächsischen Unternehmen die für ganz Ostdeutschland skizzierte Situation wider.

### Was können innovationsbereite Unternehmen von den Ankündigungen der Politik erwarten?

Die im Januar 2004 aus dem Gespräch von Bundeskanzler Schröder mit Vertretern von Wirtschaft, Gewerkschaft und Wissenschaft resultierende Initiative »Partner für Innovation« hat sich auf ein 9-Punkte-Programm verständigt, dessen Umsetzung zum Ziel hat, »das Innovationssystem Deutschland auf allen Ebenen zu stärken, Hemmnisse abzubauen und neues Vertrauen in die Leistungsfähigkeit unseres Landes zu wecken« (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2004).

Zwar enthalten die Eckpunkte der Initiative die Forderung nach »einem ganzheitlichen Verständnis von Innovationspolitik, zu der nicht nur die Forschungspolitik und die Wirtschaftsförderung, sondern auch viele andere Politikbereiche einen Beitrag leisten« (BMWA 2004, 15). Wie die Palette der Innovationshemmnisse gezeigt hat, gibt es fast für jedes Ressort Ansatzpunkte tätig zu werden, wenn die anvisierte »neue Innovationskultur« in Deutschland Realität werden soll.

Eine Durchsicht der angekündigten Maßnahmen lässt allerdings eine stark inputorientierte Schlagseite erkennen: mehr Ressourcen für Ausbildung, Forschung, Ganztagschulen, Hochschulen (vgl. BMBF 2004). Ob ein Mehr an Forschungsgeldern und -personal auch zwangsläufig zu mehr Innovationen – und damit zu mehr Wachstum – führt, darf zumindest bezweifelt werden (vgl. hierzu auch Röpke und Kozlova 2004). Allerdings finden sich viele Punkte hiervon

auch schon in dem Ende 2003 von Siemenschef von Pierer (2003) präsentierten »Zehn-Punkte-Programm für Innovation und Wachstum«.

Hier wie dort finden sich keine Aussagen zu den eingangs thematisierten Problemfeldern, die innovationsbereite Unternehmen bei ihren Vorhaben behindern. Damit ist zu befürchten, dass die Innovationsoffensive der Bundesregierung zwar viele öffentliche Diskussionen auslösen wird und sich möglicherweise atmosphärische Verbesserungen in der deutschen Innovationskultur einstellen werden, einen spürbaren Innovationsschub wird sie kurzfristig wohl kaum auslösen können – auch nicht in Sachsen.

### Resümee

Trotz ungünstiger Rahmenbedingungen konnten die Innovationsaktivitäten der sächsischen Industrieunternehmen im vergangenen Jahr auf einem noch relativ hohen Niveau aufrechterhalten werden. Wenig dynamische Marktperspektiven, Rendite- und Finanzierungsprobleme verhindern bei vielen Unternehmen eine weitere Ausschöpfung des vorhandenen Innovationspotentials. Anhaltspunkte dafür, dass sich diese Hemmnisse kurzfristig beseitigen lassen, gibt es aus heutiger Sicht nicht. Bis die inputorientierten Maßnahmen der angelaufenen bundesweiten Innovationsoffensive Erfolge bei Innovationen – also dem Output von Forschung und Entwicklung – auch in Sachsen zeitigen, wird noch viel Zeit vergehen.

### Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF (2004), Schwerpunkte der Innovationspolitik, <http://www.bmbf.de/de/1315.php>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, BMWA (Hrsg., 2004), *Jahreswirtschaftsbericht 2004*, Berlin.
- Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg., 2004), »Deutschland innovativ«: Ein Beitrag der Fraunhofer-Gruppe im Innovationsbüro für die »Partner für Innovation«, Stuttgart 31. März, <http://www.bundesregierung.de/Anlage661614/Innovationsmodell+Fraunhofer-Gesellschaft.pdf>.
- Gürtler, J. (2002), »Sächsische und ostdeutsche Industrie 2003: Produktion beginnt sich zu erholen, Beschäftigung leicht rückläufig, Ertragslage bleibt angespannt«, *ifo Dresden berichtet* 9(3), 20–25.
- Kamp, M. und B. Losse (2004), »Aus der Substanz«, *Wirtschaftswoche* (14), 24–29.
- Penzkofer, H. (2004), »Innovationstätigkeit in der Industrie 2003: Rückgang gestoppt, aber keine Entwarnung«, *ifo Schnelldienst* 57(6), 46–52.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg., 2004), »Gespräch von Bundeskanzler Schröder mit Vertretern von Wirtschaft, Gewerkschaft und Wissenschaft«, Pressemitteilung Nr. 18 vom 16. Januar.
- Röpke, J. und E. Kozlova (2004), Die Kopplung von Wissenschaft und Innovation durch Unternehmertum erzeugt Wachstum, <http://www.telepolis.de>
- Schmalholz, H. und H. Penzkofer (1993), »Innovationsstandort Deutschland: Ergebnisse des ifo Innovationstests«, *ifo Schnelldienst* 46(13), 17–25.
- Scholz, O. (Hrsg., 2004): *Unser Land gerecht erneuern: Weimarer Leitlinien »Innovation«*, Weimar.
- von Pierer, H. (2003), »Zehn-Punkte-Programm für Innovation und Wachstum«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 24. Dezember.

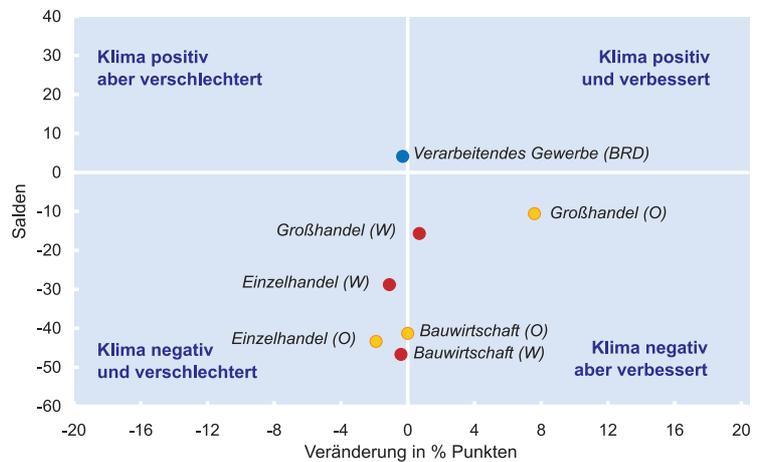
Das Geschäftsklima in der gewerblichen Wirtschaft Deutschlands hat sich nach der leichten Eintrübung im Vormonat im September weitgehend stabilisiert (Saldowert: – 10,4 Prozentpunkte). Die aktuelle Geschäftslage wurde von den Unternehmen sogar noch geringfügig günstiger beurteilt (Saldowert: – 15,5 Prozentpunkte), in ihren Erwartungen kam allerdings erneut etwas größere Skepsis zum Ausdruck (Saldowert: – 5,3 Prozentpunkte). Die Entwicklung des Klimaindiktors fiel in West- und Ostdeutschland ähnlich aus; im Osten besserte sich allerdings die aktuelle Lage deutlicher, während die künftige Entwicklung pessimistischer eingeschätzt wurde als im Westen. Die Stabilisierung des Geschäftsklimas lässt zunächst nicht auf eine wesentliche Änderung der Dynamik in der konjunkturellen Entwicklung schließen, sondern bestätigt erneut die Prognose einer nur moderaten Aufwärtsentwicklung. Impulse für den Arbeitsmarkt sind vorerst noch nicht zu erwarten.

Nach Wirtschaftsbereichen betrachtet ergab sich im Großhandel eine Aufhellung des Geschäftsklimas, vor allem in den neuen Bundesländern. Im verarbeitenden Gewerbe trübte sich das Klima geringfügig ein. Lässt man das weniger konjunkturabhängige und starken Schwankungen unterworfenen Nahrungs- und Genussmittelgewerbe außer Acht, tendierte der Indikator sogar nach oben. Das ohnehin stark unterkühlte Geschäftsklima im Bauhauptgewerbe sowie im Einzelhandel hat sich dagegen verschlechtert (vgl. Abbildung).

Im **verarbeitenden Gewerbe** Deutschlands wurde die aktuelle Geschäftslage geringfügig schlechter beurteilt, im Investitionsgüterbereich überwogen allerdings die positiven Stimmen wieder deutlicher als im Vormonat. Nachfrage und Produktion zogen an, und auch die Unzufriedenheit mit der Auftragslage insgesamt hat etwas abgenommen. Die Geschäftserwartungen ließen unveränderte Zuversicht erkennen, wobei sie wiederum bei den Investitionsgüterherstellern sogar zugenommen hat. Etwas weniger optimistisch als im Vormonat schätzten die Unternehmen ihre künftigen Chancen auf den ausländischen Märkten ein. Da sich auch der Lagerdruck wieder stärker bemerkbar machte, zeigten die Produktionspläne weniger nach oben. Trotzdem lassen die Meldungen der Firmen nun auf eine Abschwächung des Personalabbaus hoffen. Mit einem Anstieg der Verkaufspreise rechneten erneut vor allem die Vorleistungsgüterproduzenten; hier dürfte der nach wie vor hohe Ölpreis die entscheidende Rolle gespielt haben.

Die ostdeutschen Industriefirmen beurteilten ihre aktuelle Geschäftssituation sogar erneut positiver als im Vormonat. Im Hinblick auf die weitere Entwicklung sind sie allerdings skeptisch geworden. Offenbar hat sich ihre Auftragslage wie-

**Geschäftsklima nach Wirtschaftsbereichen im September 2004<sup>1)</sup>**



<sup>1)</sup> Saisonbereinigte Werte. BRD = Bundesrepublik Deutschland, W = Westdeutschland, O = Ostdeutschland. Quelle: Ifo Konjunkturtest.

der verschlechtert; dementsprechend soll die Produktion in den nächsten Monaten etwas eingeschränkt werden. Auch rechnete man wieder etwas häufiger mit einem Rückgang der Beschäftigtenzahl. Die Verkaufspreise, insbesondere im Grundstoffbereich (Ölpreis!), dürften weiter heraufgesetzt werden.

Die Geschäftslage im westdeutschen **Bauhauptgewerbe** hat sich von dem unbefriedigenden Niveau der Vormonate nur geringfügig nach oben entwickelt. Einer Besserung im Hochbau stand eine Verschlechterung im Tiefbau gegenüber. Bei verhaltener Bautätigkeit hat sich am Auslastungsgrad der Gerätekapazitäten nichts verändert, er entsprach mit 59% auch dem Wert vom vergleichbaren Vorjahresmonat. Abgenommen hat hingegen die Reichweite der Auftragsbestände (2,1 Produktionsmonate), im Hochbau fiel sie sogar auf den niedrigsten Wert seit knapp 20 Jahren. Allerdings beurteilten die Unternehmen ihre Auftragsituation wieder etwas weniger negativ als im August. Im Hinblick auf die künftige Geschäftsentwicklung hat sich der Pessimismus wieder verstärkt, vor allem für den Hochbau. Auch an der wenig zufriedenstellenden Geschäftslage des ostdeutschen Bauhauptgewerbes hat sich nichts Wesentliches verändert. Die Perspektiven wurden ebenfalls pessimistischer eingeschätzt. Mit 68% war der Maschinenpark abermals weniger ausgelastet als zur gleichen Zeit des Vorjahres (71%). Die Reichweite der Auftragsreserven hat sich zwar auf 2,0 Monate erhöht, vor Jahresfrist lag sie jedoch bei 2,1 Monaten. In beiden Teilen Deutschlands hat der Druck auf die Baupreise angehalten; für die nächsten Monate erhofften sich die westdeutschen Unternehmen eine Stabilisierung,

<sup>1</sup> Die ausführlichen Ergebnisse des Ifo Konjunkturtests sowie Unternehmensbefragungen in den anderen EU-Ländern werden in den »Ifo Konjunkturperspektiven« veröffentlicht. Die Zeitschrift kann zum Preis von 75,- EUR/Jahr abonniert werden.

die ostdeutschen zumindest eine Abschwächung des Preisrückgangs. Sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern hat der Anteil der Firmen, die von einem Personalabbau ausgingen, erneut zugenommen.

Im **Großhandel** Westdeutschlands wurde die Geschäftslage ähnlich wie im Vormonat überwiegend negativ bewertet; sie war im Konsumgüterbereich (einschl. Nahrungs- und Genussmittel) weiterhin deutlich schlechter als im Produktionsverbindungshandel. Die Erwartungen haben sich nur geringfügig verbessert, im Produktionsverbindungshandel überwogen sogar abermals vermehrt die pessimistischen Stimmen. Da außerdem der Lagerdruck zugenommen hat, lassen die Pläne der Firmen nur auf eine gewisse Lockerung der zurückhaltenden Orderpolitik schließen. Auf ein knapp befriedigendes Niveau hat sich dagegen die derzeitige Geschäftssituation des ostdeutschen Großhandels verbessert. Die Lagerüberhänge konnten größtenteils abgebaut werden. Auch die Perspektiven wurden weniger skeptisch eingeschätzt als im Vormonat; Kürzungen der Bestellvolumina wurden kaum noch für erforderlich gehalten. Mit per saldo 17% in Westdeutschland und 12% in Ostdeutschland rechneten weniger Unternehmen mit einem Personalabbau in naher Zukunft als im Vorjahr. Den Meldungen aus beiden Berichtskreisen zufolge werden die Verkaufspreise in den nächsten Monaten heraufgesetzt.

Dass sich die Geschäftslage im **Einzelhandel** der alten Bundesländer kaum verbessert hat, ist auf die ungünstige Entwicklung im Nahrungs- und Genussmittelsektor zurückzuführen, während sie im Non-Food-Bereich – allerdings von einem tiefen Niveau aus – kräftig anstieg. Der Lagerdruck hat bei schwacher Nachfrage wieder zugenommen. Mit erhöhtem Pessimismus blickten die Unternehmen in die Zukunft und revidierten ihre Bestellplanungen noch weiter nach unten. Im ostdeutschen Einzelhandel überwogen wie im Vormonat deutlich die ungünstigen Geschäftslageurteile. Aufgrund erneut rückläufiger Umsätze konnten die überhöhten Warenbestände nicht reduziert werden. Die Geschäftserwartungen waren von zunehmender Skepsis gekennzeichnet, die sich auch in den vermehrt auf Einschränkungen ausgerichteten Orderplänen niedergeschlagen hat. Spielräume für Heraufsetzungen der Verkaufspreise in den kommenden Monaten sahen vor allem die westdeutschen Einzelhandelsunternehmen. Der Anteil der Firmen, die von einer Abnahme der Zahl der Mitarbeiter ausgingen, hat in Westdeutschland wieder zugenommen (per saldo 14%), war aber nach wie vor etwas geringer als in den neuen Bundesländern (20%).

## Inhalt

- 1 Industrie (Deutschland):  
Geringerer Beschäftigungsabbau geplant
- 5 Bauwirtschaft (West):  
Nur noch geringe Auftragsbestände im Hochbau
- 9 Großhandel (West):  
Geschäftsklima hellt sich geringfügig auf
- 13 Einzelhandel (West):  
Weiterhin gedrückte Stimmung
- 17 Bauwirtschaft (Ost):  
Anhaltender Preisdruck
- 21 Großhandel (Ost):  
Freundlicheres Klima
- 23 Einzelhandel (Ost):  
Wende zum Besseren nicht in Sicht
- 26 EU-Industrie





# Forum

AUTUMN  
2004

VOLUME 5, No. 3

MUNICH ECONOMIC SUMMIT **S**  
18 June 2004

Jointly organised with BMW Foundation Herbert Quandt

## Introduction

Kai M. Schellhorn  
Hans-Werner Sinn

## SOCIAL UNION AND MIGRATION

## Keynote Address

Edmund Stoiber

## EU ENLARGEMENT, INTEGRATION AND POLICY OPTIONS

## Panel 1

David Wildasin  
Ivan Miklos  
Aart-Jan De Geus  
Guntars Krasts

## SOCIAL UNION AND MIGRATION: A RACE TO THE BOTTOM?

Luncheon Speech:  
Christian Ude

## Panel 2

Georges De Ménéil  
Brunson McKinley  
Jürgen Strube  
Bernd Stecher

## ENLARGEMENT: THE CHALLENGE OF MIGRATION FROM THE NEW MEMBER STATES

## Panel 3

Giuseppe Bertola  
Georg Milbradt  
André Leysen  
Giampaolo Galli

## CREAKING LABOUR MARKETS: MIGRATING INTO UNEMPLOYMENT

## Conclusion

Closing Remarks  
Hans-Werner Sinn

Dinner Speech:  
Otto Wiesheu

## Special

Václav Klaus

## IMPLICATIONS OF THIS YEAR'S EU ENLARGEMENT

The Munich Economic Summit gratefully acknowledges the support of:

BMW Foundation  
Herbert Quandt

BMW Foundation Herbert  
Quandt

**CESifo**

Center for Economic Studies and  
ifo Institute for Economic Research

**SIEMENS**

Siemens AG

**HVB Group**

HVB Group

**Swiss Re**

Swiss Re



Landeshauptstadt  
München

Landeshauptstadt München

**WALTER · BAU · AG**



Walter-Bau-AG  
merged with DYWIDAG



**KNORR-BREMSE**

Knorr-Bremse AG



**European  
Investment  
Bank**

European Investment Bank

**ifo Institut für Wirtschaftsforschung**

**im Internet:**

**<http://www.ifo.de>**

**Englisch:**

**<http://www.cesifo.de/lfoInstitute>**

