

ISING REPORT

Die Kundenzeitschrift der Ising International Consulting für Unternehmen und Führungskräfte

Ausgabe 27

Herbst 2009

Wechsel im Vorstand von IIC Partners

Partnerratsausschuss wählt in Peking neue Führungsmannschaft

■ von Christoph von Nostitz

Die Partner der über 50 Büros von IIC Partners weltweit trafen sich in diesem Jahr in Peking zu ihrem jährlichen Gesellschaftertreffen. Neben vielfältigen Diskussionen über die Lage in den einzelnen Regionen sowie in unterschiedlichen Branchen wurden auch einige Vorstandsmitglieder turnusgemäß neu gewählt. Zudem ist die Position des Chairman neu besetzt worden.

Martine Bournerias trat nach neun Jahren im Vorstand zurück. Davon verantwortete sie als Vice Chair Europe drei Jahre lang die Geschicke des Unternehmens in Europa, bevor sie 2006 zum Board Chair von IIC Partners gewählt wurde. Damit ist Frau Bournerias nicht nur die erste Frau innerhalb unserer Organisation, die in dieses verantwortungsvolle Amt gewählt wurde, sondern auch eines der längstgedienten Vorstandsmitglieder.

Martine Bournerias verfügt über einen Abschluss des Institut d'Etudes Politiques in „Economics and Finance“ und ein Diplom in „Strategic Management“ von HEC Management/CESA. Seit den 1980-er Jahren ist sie als Partnerin maßgeblich an der erfolgreichen Entwicklung von Progress, Frankreichs größter unabhängigen Personalberatungsgesellschaft und Partnerbüro von IIC Partners in Paris, beteiligt.

Neu in das Amt als Board Chair wurde Lim Chye Lian, Gründerin unserer Standortgesellschaft in Singapur, gewählt. Damit übernimmt erstmals in der Geschichte von IIC Partners ein Partner aus der Region Asia-Pacific den Vorsitz des Vorstands. Auch Lim Chye Lian kann auf eine langjährige Führungserfahrung innerhalb unserer Organisation zurückblicken. Nach einem Jahr im Board wurde sie 2003 zum Vice Chair für die Region Asia-Pacific gewählt und



füllte dieses Amt sechs Jahre lang erfolgreich aus. Nun übernahm sie als Nachfolgerin von Martine Bournerias den Vorsitz. Lim Chye Lian verfügt über mehr als 20 Jahre Führungserfahrung mit Lebensstationen in Singapur, Hong Kong



Stabübergabe:
Auf Martine Bournerias (links) folgte Lim Chye Lian (rechts) als Board Chair von IIC Partners.

and Sydney. Sie besitzt einen Bachelor-Abschluss in Business Administration der Universität von Singapur und ein Master-Degree in Human Resource Development der George Washington Universität, USA. Neben diesem Wechsel wurden auch

einige weitere Vorstände verabschiedet und neue Kollegen berufen, so auch Peter W. Eblinger, MBA, Gründer unseres Standortpartners in Wien Eblinger & Partner, der zukünftig die Bereiche Marketing und Communications vorantreiben wird. ■

Neuer Principal an Bord

Dr. Gerd Müller-van Ißem wird ab Januar 2010 Principal bei Ising International Consulting.

Müller-van Ißem war 25 Jahre lang Geschäftsführer des Industrieverbandes Garten (IVG) e.V.; er war Vorstandsmitglied des Spitzenverbandes der Motorgartengeräte-Industrie in Europa EGMF und hat entscheidend zum Ausbau und zur Positionierung des Verbandes beigetragen.

Als Experte in der Garten- und Baumarktbranche wird Dr. Müller-van Ißem bei Ising von Düsseldorf aus sein wertvolles Fachwissen, seine Erfahrung, Kontakte und Verbindungen mit neuen Aspekten in die Garten- und Baumarktunternehmen einbringen. Die bereits lange und intensiv bestehende Praxis von Ising in die-



Dr. Gerd Müller-van Ißem

sem Markt mit erfolgreichen eigenen Kundenbeziehungen wird damit weiter verstärkt und ausgebaut. Ising wünscht Dr. Müller-van Ißem einen erfolgreichen Start und eine angenehme und fruchtbare Zusammenarbeit. ■

Weitere Themen

Mitarbeiterbeteiligung in der Krise Chancen für Mitarbeiter und Unternehmen	2
Spezial: Life Sciences Pharma weiter auf Shopping-Tour Pharma-Konzerne bleiben stabil ... Neue Ansprechpartnerin für Life Sciences	3/4
Spezial: Professional Services Begehrter Markt IP Kanzleien nach der Krise Portrait Patentanwaltsfachangestellte	4/5
Spezial: Bauwirtschaft Zur Lage der europäischen Bauindustrie Plädoyer gegen Schwarzarbeit	6/7
Teambuilding: Ein Weg aus der Krise? Erfolg durch Personalentwicklung	8
Ising International Report IIC Partners Launches Infrastructure Practice	8
Kontakt und Impressum	2

So erreichen Sie uns direkt

... in München

Arabellastraße 29
81925 München
Tel.: (089) 928 96-300
Fax.: (089) 928 96-396
E-Mail: muenchen@ising-partners.de

... in Hamburg

Hudtwalckerstraße 11
22299 Hamburg
Tel.: (040) 46 86 54-0
Fax: (040) 46 86 54-54
E-Mail: hamburg@ising-partners.de

Partner und Berater:

Dipl.-Bw. Angela Burghold
Dipl.-Geogr. Klaus Christians
Dipl.-Kfm. Jürgen C.K. Gleue
Dipl.-Kffr. Claudia E. Gschwind
Dr. Steffi Katz
Dipl.-Ing. Hartmut Klauß
Dr. Alexander Leopold
RA Edgar van Mark
Dr. Gerd Müller-van Ißem
Nadja Neiss
Dipl.-Bw. Christoph Frhr. von Nostitz
Dr. Jan Thieme
Horst Waizenegger
Dipl.-Kfm. Karsten D. Wick

Besuchen Sie uns
im Internet:

www.
ising-partners.de
iicpartners.com

Impressum

ISING REPORT ist die Kundenzeitschrift von Ising International Consulting Deutschland. Aktuelles Heft: Ausgabe 27 vom Herbst 2009

Herausgeber:

Ising International Consulting München GmbH
Arabellastraße 29, 81925 München
Telefon: (089) 928 96-300
Fax: (089) 928 96-396
muenchen@ising-partners.de

V.i.S.d.P.: Edgar van Mark,
Christoph Frhr. von Nostitz

Gesamtherstellung:

Medieninstitut Mittweida e.V.

Layout & Satz:

totolo Kommunikation

Fotos dieser Ausgabe:

Ising International Consulting,
photocase.de, pixelio.de

Druck und Verarbeitung:

Werbe- & Sofortdruck GmbH Leipzig

Mitarbeiterbeteiligung – gerade in Zeiten der Krise

Chancen für Mitarbeiter und Unternehmen

■ von Bettina Ambacher

Warum Mitarbeiterbeteiligung? Und warum gerade in der Krise? Es gibt gute Antworten auf beide Fragen.

Die Zeiten sind wahrlich nicht einfach. Schlagworte wie Auftragseinbrüche, Kurzarbeit und Entlassungen finden sich jeden Tag in der Zeitung. Nach neuesten Schätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wird die scharfe Rezession die Zahl der Arbeitslosen deutlich stärker ansteigen lassen als bisher erwartet. Die Zahl der Arbeitslosen wird je nach Entwicklung des BIP bis Jahresende auf ca. 3,5 bis 3,7 Millionen ansteigen, was einen Zuwachs von 230.000 bis 430.000 Personen allein in diesem Jahr bedeuten würde.

Diese düsteren Aussichten spiegeln sich auch am Kapitalmarkt wider. Der DAX bewegte sich zwischenzeitlich bei ca. 4.000 Punkten und hatte gegenüber dem Vorjahr rund 40 Prozent verloren. In diesen Zeiten erscheinen vermutlich andere Dinge wichtiger als die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen. Allerdings kann ein solches Programm unter bestimmten Voraussetzungen ein Instrument zur Verbesserung der Unternehmensliquidität im Einvernehmen mit den Arbeitnehmern sein, wodurch ggf. Entlassungen vermieden werden können.

Besonders sinnvoll erscheint es vor allem bei Mitarbeitern mit Spezialwissen, die auf diese Weise im Unternehmen gehalten werden können. Darüber hinaus ist ein weiterer positiver Effekt möglich: Mitarbeiter werden mit „ins Boot geholt“ und erhalten entsprechende Anreize, gemeinsam die schwierigen Zeiten durchzustehen und mit hoher Motivation die Probleme anzupacken. Grundgedanke eines solchen „Rezessions-Modells“ ist, dass dem Unternehmen von den Arbeitnehmern ein Teil des Gehalts freiwillig als verzinsliches Darlehen zur Verfügung gestellt wird. Damit verbunden ist eine Option, die nach Ablauf einer definierten Wartezeit von beispielsweise ein bis zwei Jahren mit einem bestimmten Multiplikator ausgeübt werden darf und wodurch ggf. eine Wertsteigerung des ursprünglich eingesetzten Kapitals erzielt werden kann.

Daneben sollte das Programm rechtlich so strukturiert sein, dass die Mitarbeiter auch im Worst Case im Rahmen der Möglichkeiten ebenso gut abgesichert wären wie ohne das Programm. Das gilt zum einen für ihr eingesetztes Kapital, aber zum anderen auch für ihre Ansprüche auf Arbeitslosengeld. Eine insofern denkbare Abstimmung des Programms mit den Sozialversicherungsträgern würde das Vertrauen der Arbeitnehmerschaft in das Modell zusätzlich stärken.

Das Programm ist nicht dafür geeignet, wenn vor allem die Reduzierung



von Personalaufwand im Vordergrund steht. Es ist jedoch ein effektives Mittel, wenn kurzfristige Liquidität geschaffen werden soll. Ob die Summe der ergriffenen Maßnahmen tatsächlich den gewünschten Erfolg hat, ist im Vorfeld kaum vorhersagbar, aber es zeigt den Mitarbeitern, dass die Geschäftsführung nicht nur über Kurzarbeit oder Entlassungen nachdenkt, sondern den Wert eines Mitarbeiters hervorhebt, indem sie alle Anstrengungen zur Vermeidung von Entlassungen unternimmt. Die Messung der Wertentwicklung stellt besonders bei privaten Unternehmen eine Herausforderung dar, da keine Marktbewertung – wie im Fall von börsennotierten Unternehmen – existiert. Es sollte deshalb ein Modus gefunden werden, der relativ einfach, transparent und nachvollziehbar ist bzw. eine belastbare Berechnungsbasis bildet.

Als Basis können sowohl unternehmensinterne als auch externe Kennzahlen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen zur Ermittlung der Wertentwicklung dienen. Die Wahl einer Berechnungsmethode sollte deshalb individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens und den Beteiligtenkreis abgestimmt sein. Für die Ausgestaltung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms, das speziell in der Rezession helfen soll, müssen eine Vielzahl von rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen beachtet werden.

Außerdem setzt es voraus, dass die Mitarbeiter auch vom wirtschaftlichen Erfolg des Programms überzeugt werden. Denn was nützt ein gutgemeintes Programm, wenn der Adressatenkreis sich nicht beteiligen

will? Aus diesem Grunde empfiehlt sich für die Auf- und Umsetzung, erfahrene Partner an die Seite zu holen, die sowohl die wirtschaftlichen als auch die rechtlichen und steuerlichen Sachverhalte gemeinsam mit dem Unternehmen definieren und auch während der Laufzeit, u. a. während der Ausübungsphasen, mit an Bord bleiben. Eine solche Beratung kann zu erschwinglichen Kosten „aus einer Hand“ erfolgen und durch eine solide Struktur nicht nur in Phasen der Rezession ein langfristiges Fundament für ein erfolgreiches Unternehmen bilden, bei dem aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden. ■



Bettina Ambacher berät und strukturiert seit vielen Jahren Managementbeteiligungsprogramme für private/börsennotierte sowie Private Equity-geführte Unternehmen und unterstützt Gesellschafter und Management bei der Umsetzung. Kontakt: bettinaambacher@aol.com oder Tel. (0173) 2 15 95 95.

Pharma weiter auf Shopping-Tour

Verkäufe, Übernahmen, Umstrukturierungen: Die Branche ist im Wandel

■ von Christoph von Nostitz

Neben der Finanzbranche sind die Pharma- und Biotech-Branche sichere Garanten für Übernahmeschlagzeilen. Dabei geht es meist um Einsparpotenziale und den Erwerb von Innovationen für die eigene Pipeline. Daneben sind es strategische Aspekte, die das M&A-Karussell antreiben.



Christoph von Nostitz

Vielfach werden nicht ganze Unternehmen gehandelt, sondern Indikationsgebiete, Produkt- oder Kunden-Segmente, Geschäftsfelder und Produktionskapazitäten werden neu sortiert und erhalten so eine neue Unternehmensheimat.

Ausgewählte Schlagzeilen aus diesem Jahr dazu:

- Pfizer übernimmt Wyeth
- Abbott kauft Pharmageschäft von Solvay
- J&J steigt bei Crucell und Elan ein
- Merck & Co. übernimmt Schering-Plough
- Dainippon Sumitomo Pharma will US-Rivalen Sepracor kaufen
- Sandoz übernimmt Generikateile von EBEWE Pharma

Das sind die Treiber

Sandoz/Novartis erwarb von dem österreichischen Konkurrenten EBEWE Pharma den Bereich für injizierbare Generika im Onkologie-Segment, um auf diesem Gebiet eine weltweit führende Marktstellung zu erlangen.

Das japanische Pharmaunternehmen *Dainippon Sumitomo Pharma* wird den US-Rivalen *Sepracor* übernehmen und hofft dank *Sepracor* auf hohe Erlöse mit seinem neuen Schizophrenie-Medikament Lurasidone.

Nach zwei Jahrzehnten praktisch ohne M&A-Aktivitäten entschloss sich *Merck & Co.* wieder, auf Wachstum zu setzen und das US-Pharmaunternehmen *Schering-Plough* zu übernehmen. Hintergrund waren eigene schrumpfende Umsätze, Patentläufe und Fehlschläge bei F&E-Projekten. Daneben sind es jährliche, signifikante Synergie-Effekte in Milliarden Dollar-Größen, die die Fusionsphantasien antreiben.

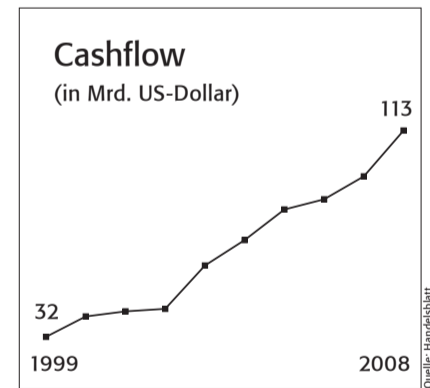
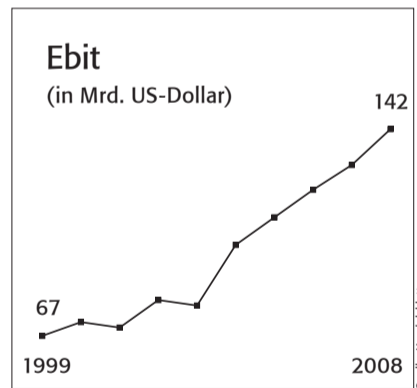
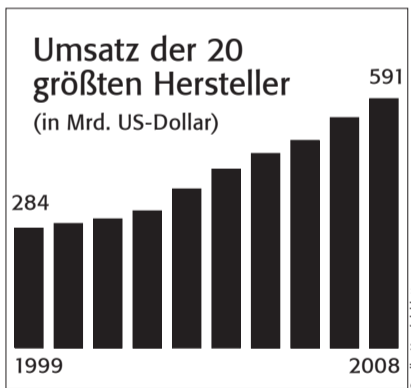
Johnson & Johnson steigt bei dem Biotech-Unternehmen *Crucell* ein, um einen Fuß in das lukrative Impfstoffgeschäft zu bekommen. Kooperationen bei der Entwicklung und Vermarktung von Grippeimpfstoffen stehen für J&J im Vordergrund, um das unter dem Auslauf von Patenten sowie wachsender Generika-Konkurrenz leidende Pharmageschäft des Konzerns zu stabilisieren. Vor gleichem Hintergrund beteiligte sich J&J an dem irischen Biotech-Unternehmen *Elan*, das auf dem Indikationsfeld Alzheimer forscht – ein demografisches Zukunftsfeld. Der Chemie- und Pharmakonzern *Solvay* verkaufte sein Pharmage-

schäft an *Abbott Laboratories*. *Solvay* verabschiedete sich damit aus dem kleinen verbliebenen Kreis von Mischkonzernen, die – wie Bayer und die Merck KGaA – dem Pharma- und Chemiegeschäft nachgehen. Für *Solvay* ist dieser Schritt eine klare strategische Ausrichtung auf das Chemie- und Kunststoffgeschäft, das durch Akquisitionen weiter wachsen soll.

Für die Übernahme von *Wyeth* durch den Branchenprimus *Pfizer* steht das Interesse am Ausbau des Biotech Know-how und der Verbreiterung des Produktprogramms. Mindestens so gewichtig wie diese Vermarktungsziele sind die veranschlagten Synergieeffekte auf der Kostenseite, die mit rund vier Milliarden Dollar binnen der kommenden drei Jahre beziffert werden.

Hohe Ertragskraft und ausreichend Liquidität

An der nötigen Liquidität für solche Übernahmen fehlt es der Branche nicht. Laufend steigende Umsätze erlaubten es den 20 führenden Herstellern, ihre frei verfügbare Liquidität in den zurückliegenden zehn Jahren auf ein Rekordniveau von zuletzt 113 Mrd. Dollar aufzubauen. Und die Gewinnaussichten sind auch weiterhin positiv. Mit einer Umsatzrendite von 17 Prozent übertreffen die Top-20-Unternehmen der Branche fast alle anderen Industrien (s. Grafiken). ■



Wir freuen uns, mit Claudia E. Gschwind eine erfahrene Führungskraft und erfolgreiche Personalberaterin als Principal für unser Unternehmen am Standort München gewonnen zu haben.

Nach Abschluss des Betriebswirtschaftsstudiums an der Universität in München startete sie ihre Karriere im Personalbereich. Sie verfügt

Neue Ansprechpartnerin für Life Sciences

über eine langjährige Management- und Führungserfahrung im Bereich Pharma, Biotechnologie und Medizintechnik, u.a. als Personalleiterin bei der Baxter Healthcare Corporation, einem der weltweit größten Gesundheits-Unternehmen. Dort war sie Mitglied des Senior Management-Teams zur strategischen Unternehmenssteuerung in Deutschland. Schwerpunkte ihrer Tä-

tigkeit waren neben der Besetzung der Führungskräftepositionen u.a. die Beratung und Begleitung der Geschäftsbereiche bei Organisationsentwicklungsmaßnahmen, die Durchführung der HR Mergers & Acquisitions-Aktivitäten, der Ausbau der Bereiche Talent Management und Compensation Benefits sowie die Konzeption und Verhandlung der Sozialpläne/Interessen-

ausgleiche und Betriebsvereinbarungen. Darüber hinaus wirkte sie an der Ausarbeitung und der Implementierung europäischer HR-Projektkonzepte wie z.B. dem der Leadership Competencies mit. Im Anschluss daran war sie als Senior Consultant im Bereich Executive Search bei einer namhaften Unternehmens- und Personalberatung für den Bereich Healthcare/Life Sciences erfolgreich tätig. Wir sind überzeugt, mit der Unterstützung von Claudia E. Gschwind unsere Marktposition weiter ausbauen sowie unsere Beratungskompetenz optimieren zu können. ■

Practice-Report

Life Sciences

Ising

Pharma-Konzerne bleiben die stabilste und rentabelste Industrie ...

... wenn sie ihre Sparpotenziale ausreizen

■ von Claudia E. Gschwind

Zwar sind auch in der Pharmabranche die goldenen Jahre schon seit längerem vorbei, aber die Ertragskraft der Branche scheint weder unter der wachsenden Konkurrenz durch Generikahersteller noch unter dem schwachen Konjunkturmilieu ernsthaft zu leiden. Die Erfahrungen der vergangenen Monate und Jahre sprechen vielmehr dafür, dass die Branche vorerst eine der rentabelsten und zugleich stabilsten Industrien bleibt.

Die großen Pharmahersteller haben nach wie vor große Möglichkeiten, durch Übernahmen und Fusionen ihre Kosten zu senken. Das hilft ihnen, ablaufende Patente und daraus

resultierende Schwächen in der Umsatzentwicklung zu kompensieren. „Die finanzielle Performance dürfte daher in der näheren Zeit solide bleiben“, schätzt etwa die Ratingagentur Moody's. Ein Indiz dafür, wie robust sich der Sektor im Vergleich zu vielen anderen Industrien entwickelt, lieferten nicht zuletzt die jüngsten Quartalszahlen. Diese fielen in der Summe ein gutes Stück besser aus als erwartet. Immerhin neun der 20 führenden Pharmakonzerne haben ihre Prognosen für das Gesamtjahr erhöht. Keiner musste nach unten korrigieren.

Schrumpfende Umsätze, hohe Erträge

Selbst etliche große US-Konzerne wie Pfizer, Wyeth oder Amgen, die derzeit aufgrund von Patentabläufen gegen schrumpfende Pharmaumsätze kämpfen, überraschten mit vergleichsweise hohen Erträgen und einem verbesserten Ausblick. Die Nettogewinne der Top-20-Unternehmen der Branche waren 2008 leicht rückläufig und lagen im ersten Halbjahr 2009 im Schnitt um sechs Prozent unter Vorjahr. Mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 17 Pro-

zent nach Steuern übertreffen die Pharmakonzerne aber fast alle anderen Industrien.

Zudem sprechen vor allem auch die Cashflow-Daten für eine steigende Finanzkraft von ohnehin schon hohem Niveau. Ungeachtet der überdurchschnittlichen Ertragskraft dürften die Konzerne jedoch weiteres

Sparpotenzial haben. Dafür spricht nicht zuletzt die große Bandbreite in den Renditen. Die operative Marge der Branche lag im vergangenen Jahr im Schnitt bei etwa 24 Prozent.

Die Einzelwerte bewegten sich indes zwischen elf Prozent bei Takeda und fast 35 Prozent beim US-Konzern Amgen. Würden alle Branchenvertreter zu den Top-Performern aufschließen, ließe sich die Durchschnittsrendite ohne größere Probleme um vier bis fünf Prozentpunkte steigern.



Claudia E. Gschwind

Nicht ganz so günstig ist das Bild mit Blick auf die Kapitalrenditen. Mit knapp 20 Prozent Nettogewinn-Rendite bezogen auf das ausgewiesene Eigenkapital bewegt sich die Branche in luftiger Höhe. Dieser Trend dürfte angesichts der großen Übernahmen in der Branche in diesem Jahr verstärken. Eigenkapital-Renditen von 25 Prozent und mehr, wie man sie Anfang des Jahrzehnts noch verbuchte, geraten für die meisten Pharmakonzerne wohl auf absehbare Zeit außer Reichweite. ■

Professional Services

Begehrter Markt

Deutschland ist hoch im Kurs im IP/Patentsektor

■ von Klaus Christians

Die Suche nach kontinuierlichem, ständigem Geschäft mit geringen Schwankungen rückt den IP/Patentbereich in den Fokus der internationalen Anwaltskanzleien. Betrachtet man diesen Sektor, liegen die Länder USA, England und Deutschland weit vorne.

Aus dem Global-IP-Index von Taylor Wessing geht hervor, dass sich diese Länder die ersten drei Plätze im Marken-, Urheber- und Patentrecht in wechselnder Reihenfolge teilen. Der Markt in den USA und in England ist von den Kanzleien bereits gut besetzt; Chancen bestehen auf dem deutschen Markt mit seiner eigenen Struktur. Eine Ising-Umfrage unter amerikanischen Patentkanzleien erbrachte, dass die Hälfte der befragten Kanzleien eigene Interessen am deutschen Markt haben. Nicht zuletzt, da über die Hälfte der Referrals nach Europa geht, insbesondere – und noch vor England – nach Deutschland. Bemerkenswert auch, dass von der Hälfte der Befragten Referrals nur als Übergangslösungen betrachtet werden. Je größer die Kanzlei, desto größer das Bestreben nach eigenen Auslands-

standorten bei den Patentkanzleien.

Insgesamt wird mit einem Anstieg des Cross-Border-Geschäftes auf Seiten der Patentkanzleien gerechnet. Das bedeutet, dass Deutschland im IP/Patent-Bereich ein wirtschaftlich sehr interessanter Standort ist. Für die Hälfte der befragten Patentkanzleien ist ein Office in Deutschland ein Thema.

Eingebremst wird die Entwicklung derzeit durch den Rückgang der Zahl an Patentanmeldungen. Aber dies ist nur vorübergehend; danach wird die Begehrlichkeit wieder steigen, und zwar nicht nur bei den Patentkanzleien, sondern auch bei den klassischen Anwaltskanzleien. Das Anmeldegeschäft und die fortlaufende Betreuung gewähren kontinuier-



Klaus Christians

lich sehr gute Stundensätze, von denen Transaktionsspezialisten aktuell nur träumen können. Die eine oder andere Kanzlei hat ihren „Anmelder“ schon längst in der Praxis erprobt und etabliert, ohne dies groß nach außen zu kommunizieren, will man doch in die guten Beziehungen zu den deutschen Patentkanzleien keine Unruhe hineinbringen, um die Referrals an die Patent-Litigator nicht zu gefährden. ■

Professional Services

Hoch bezahlt und schwer gesucht

Der Beruf des Patentanwaltsfachangestellten im Portrait

■ von Angela Burghold

Bereits ein gelegentlicher Blick in den Zeitungs-Stellenmarkt und in das Internet machen die Bedeutung klar: Da werben Patentanwaltskanzleien mit teuren Anzeigen, denn der Bedarf an zuverlässigen Mitarbeitern übertrifft bei weitem das Angebot.

Die Patentanwaltsfachangestellten sind das Rückgrat jeder Patentanwaltskanzlei. Eine enge und zuver-

lässige Zusammenarbeit mit den Anwälten ist für eine erfolgreiche Arbeit unabdingbar. Um entsprechende qualifizierte Mitarbeiter zu finden, greifen viele Patentanwaltskanzleien auf die Unterstützung von Personalberatern zurück. Wegen des chronischen Bewerbermangels ist eine Suche auf dem freien Markt oft aussichtslos.

Unbekannter Beruf

Zwei Ursachen sind für den Personal-mangel auszumachen:

1. Über das Berufsbild des Patentanwaltsfachangestellten und dessen Aufgaben herrscht eine große Unwissenheit. Die meisten Einsteiger kommen über Hinweise aus dem Bekanntenkreis zu der dreijährigen – mit Abitur auf zwei

- Jahre verkürzbaren – Berufsausbildung.
2. Zum anderen ist die Tätigkeit des Patentanwaltsfachangestellten sehr anspruchsvoll. Da Patentanwälte weltweit tätig sind, müssen die Mitarbeiter auf jeden Fall Englisch, in der Regel auch noch eine zweite Fremdsprache beherrschen. In einem gut eingespielten Team erledigt der/die Patentanwaltsfachangestellte die komplette Formalkorrespondenz mit dem Patentamt und den Mandanten.

Fristen sind das A und O

Die Fristen sind das A und O jeder Patentanwaltskanzlei. Wenn dabei etwas schief läuft, kann das enorme Haftungsansprüche nach sich ziehen. Die Fristenverwaltung liegt aber in

der Hand des Patentanwaltsfachangestellten. Man muss deswegen absolut sorgfältig und akribisch genau arbeiten – deshalb ist das auch so ein hoch bezahlter Beruf.

Lohnenswerter Einstieg

Wo sonst kann ein Berufsanfänger mit einem Mindestgehalt von 2.800 Euro im Monat rechnen?

In der Regel liegt aber das Einstiegsgehalt bei ca. 3.500 Euro. Patentanwaltsfachangestellte mit langjähriger Berufserfahrung und guten Referenzen kommen zuweilen sogar auf das Doppelte. Wer den hohen Ansprüchen des Berufs gewachsen ist, der wird nicht nur mit einer interessanten, international ausgerichteten Tätigkeit und weitgehender Selbständigkeit belohnt, sondern auch die Vergütung ist Spitze. ■



Angela Burghold



Terminmanagement: für Patentanwaltsfachangestellte tägliches Geschäft.

Kanzleien nach der Krise

Die Branche stellt sich neu auf – eine Chance für Full-Service-Kanzleien

■ von Edgar van Mark

Die Wirtschaftskrise hatte auch Anwaltskanzleien Ende 2008/Anfang 2009 – wenn auch mit unterschiedlicher Kraft – getroffen.

Stark betroffen waren vor allem die internationalen Großkanzleien in den USA und in England. Das britische Branchenblatt „The Lawyer“ meldete im „Legal Job Watch“, dass bis Mitte Mai 09 in Großbritannien 3215 Anwälte entlassen wurden. Aber auch in Deutschland wurde die Größe der Partnerschaften kritisch überprüft und einige Partner mussten die Kanzlei verlassen oder aus ihrem Partner-Status mit Gewinn-

beteiligung ausscheiden. Im „Corporate-Bereich“, insbesondere im Bank- und Kapitalmarktrecht, wurden zuletzt große Praxisgruppen vorgehalten, die im Hinblick auf das geschrumpfte M&A-Geschäft reduziert und restrukturiert wurden. Noch immer ist nicht klar absehbar, wie sich dieses Geschäft in welchem Zeitraum wieder erholt.

Daraus ergeben sich interessante Fluktuationen und neue Konstellationen, die durchaus auch Chancen bieten. Breit und damit stabil aufgestellte Full-Service-Kanzleien mit mehreren starken Standbeinen haben nun die Chance, ihre „Corporate-Praxis“ mit renommierten erfahrenen Partnern aus internationalen Kanzleien zu verstärken und auszubauen.

Mittelfristig wird das in Deutschland zu einer Stärkung der europäischen und deutschen Full-Service-Kanzleien mit starken Wurzeln im deutschen Markt führen. Internationale

Großkanzleien, insbesondere amerikanischer Provenienz, werden sich in Deutschland auf Spezialgebiete zurückziehen und damit im Umsatzvolumen ebenso wie in der Partner- und Associate-Zahl zurückgehen. Hochqualifizierte und erfolgreiche Anwälte müssen für sich heraus-

finden, wo sie sich in dieser verändernden Kanzleienlandschaft sehen und positionieren. Erfahrene Berater im „Legal Recruitment“ können mit entsprechendem Marktüberblick bei dieser Orientierungs- und Zielfindung diskret beraten und unterstützen. ■



Edgar van Mark

Potenziale weiter ausschöpfen

Zur Lage der Bauindustrie in Europa

■ von Hartmut Klaß

Die Lage der europäischen Bauunternehmen ist durchwachsen. Einerseits sind die Folgen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftslage zu spüren, andererseits lassen die zunehmend breite und weniger zyklusabhängige Aufstellung vieler Unternehmen sowie verstärkte Investitionen der öffentlichen Hand auf Kompensation hoffen.

Nach der Deloitte-Analyse „European powers of construction“ 2008 zeigt sich, dass die HOCHTIEF Aktiengesellschaft nach Umsatz unverändert der drittgrößte europäische Baukonzern ist, daneben findet sich als zweites deutsches Unternehmen Bilfinger Berger auf Platz zehn. Insgesamt ist Deutschland mit acht Unternehmen in den Top 100 vertreten, Großbritannien führt mit 28 die Liste an; Frankreich hingegen, das zwar beide Spitzenreiter stellt, ist hier nur mit fünf Unternehmen präsent.

In den Zukunftsmärkten Indien und China sind die Aussichten weiterhin attraktiv. Die Europäer sind dort je-

doch kaum vertreten, denn sie konzentrieren sich bisher eher auf den amerikanischen Kontinent. Das Ranking basiert auf Jahresumsätzen 2007, als die deutsche Bauindustrie trotz einer deutlichen Schwäche beim Wohnungs- und Hausbau noch erheblich am allgemeinen Aufschwung partizipieren konnte. Bei den Gewerbetbauten lag das Wachstum beispielsweise bei knapp 5 Prozent. Im Jahr 2008 hatte es sich allerdings schon wieder um etwa einen Prozentpunkt abgeschwächt.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung der Jahre 2006 und 2007 führte in Deutschland zu vermehrten Steuereinnahmen, die auch in Infrastrukturinvestitionen wie Schulen und Hochschulen flossen. Das aktuelle Konjunkturpaket der Bundesregierung wird diese Entwicklung noch weiter verstärken. Auf der anderen Seite sehen sich die Bauunternehmen mit steigenden Energie- und Materialkosten konfrontiert, was sich negativ auf die Margen auswirkt; bereits Ende 2007 kündigte sich eine Abschwächung der Bautätigkeit in Deutschland an.

Drei Viertel der Top 100-Unternehmen konnten 2007 entweder durch Zukäufe oder mit organischem Wachstum Zuwächse verzeichnen, beispielsweise Balfour Beatty (+ 36 Prozent), VINCI (+ 19 Prozent) und HOCHTIEF (+ 12 Prozent). Unternehmen, die im gewerblichen und infrastrukturellen Bereich tätig sind, waren dabei generell erfolgreicher als solche im Haus- und Wohnungsbau.



Hartmut
Klaß

Mit den Auswirkungen der Finanzmarktsituation hat sich das Szenario auch für die Bauindustrie entscheidend verändert. Die Aufträge nehmen aufgrund fehlender Kredite und schwacher Wirtschaftslage ab, insbesondere Engpässe bei Arbeits- bzw. Betriebskapital fallen hier ins Gewicht. Es bleibt abzuwarten, welche Wirkung die staatlichen Investitionen zeigen werden. In dieser Situation ist ein umfassendes Risikomanagement von zentraler Bedeutung. Wie eine Auswertung der Risikoberichterstattung der größten 20 Unternehmen zeigt, wird dies in der Branche derzeit noch unterschiedlich bewertet. Teilweise fehlt der Blick in die Zukunft, Kalkulationsrisiken werden oft ausgeklam-

mert und auch das Thema Umwelt wird nicht immer erschöpfend behandelt. Doch zukünftig dürfte sich gerade dieser Bereich enorm professionalisieren.

Auch in schwierigen Zeiten können die Unternehmen einiges tun, um ihre Position zu verbessern. Dazu gehören eine Vorsorge gegen Ausfallrisiken und die Implementierung eines umfassenden Supply-Chain-Managements, aber auch die Wahrnehmung von Chancen, etwa im bau-nahen Servicegeschäft. Nicht zuletzt lohnt sich ein Blick nach China oder Indien. Trotz der dortigen Konjunkturabkühlung bestehen in Asien weiterhin enorme Potentiale beim Infrastrukturausbau, kommentiert Franz Klinger, Partner Real Estate Deloitte. ■



Die Top Ten der europäischen Bauindustrie

Unternehmen	Land	Umsatz 2007 (in Mio. €)	Einkünfte Bau 2007 (in Mio. €)	Nettogewinn 2007 (in Mio. €)
VINCI	Frankreich	30.428	25.848	1.461
Bouygues	Frankreich	29.613	21.802	1.376
HOCHTIEF	Deutschland	18.773	18.773	141
Skanska	Schweden	14.922	14.922	443
Grupo Ferrovial	Spanien	14.630	14.630	734
Eiffage	Frankreich	12.596	12.596	1.000
Balfour Beatty	UK	11.007	11.007	222
STRABAG	Österreich	10.746	10.746	170
Koninklijke BAM Groep	Niederlande	9.322	9.322	349
Bilfinger Berger	Deutschland	9.222	9.222	134

Quelle: Deloitte-Analyse „European powers of construction“ (2008)

Peter Kirchhof/pxmedia.de

■ Bauwirtschaft

Ising ■ Practice-Report



Illegale Beschäftigung ist ein Problem in der Baubranche. Spätestens, wenn die Polizei vor der Tür steht, geraten Unternehmen ohne Wertemanagement in ernste Schwierigkeiten.

Wertemanagement in der Bauwirtschaft

Voraussetzungen für fairen Wettbewerb, Arbeitsplatzsicherheit und nachhaltigen Geschäftserfolg

■ von Hartmut Klaß

Die Bauwirtschaft ist mit ihrem hohen Lohnkostenanteil anfällig für illegale Praktiken und Schwarzarbeit, auch weil Kontrollen in ihren wandernden Fabriken schwieriger sind als in der stationären Produktion und die Preisgestaltung bei der Vor-Ort-Produktion weniger transparent ist als bei Massenprodukten. Die Bauwirtschaft ist zudem eine Zielbranche für den Einsatz illegaler Beschäftigter aus anderen EU-Ländern geworden.

Der Bekämpfung illegaler Arbeit sind Grenzen gesetzt, da der Rechtsraum der europäischen Gemeinschaft langsamer zusammenwächst als der Arbeitsmarkt. So können Sanktionen gegen ausländische Unternehmen wegen illegaler Beschäftigung zumeist nicht vollstreckt werden. Zudem ist dem ruinösen Preiswettbewerb der letzten Jahre das Unrechtsbewusst-

sein für illegale Praktiken bei einigen Auftraggebern und Unternehmen abhanden gekommen.

Durch illegale Beschäftigung, Schwarzarbeit und Korruption hat nicht nur das Image der Bauwirtschaft gelitten (vgl. ISING REPORT Nr. 26). Der ehrliche Unternehmer wird durch den Verlust von Aufträgen bestraft und legale Arbeitsplätze gehen verloren. Gleichzeitig wird die Innovationsbereitschaft untergraben. Wer nur auf „billiger“ und „schneller“ setzen kann, wird nicht besser werden und vernachlässigt die Ausbildung seiner Beschäftigten sowie die Verbesserung seiner Abläufe.

Bewusstsein schaffen

Die Einhaltung von Werten, die Gesetzestreue und Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken bei allen Partnern der Bauwirtschaft ist eine zentrale Voraussetzung für fairen Wettbewerb, einen nachhaltigen Geschäftserfolg und eine Sicherung heimischer Arbeitsplätze und Sozialsysteme. Wie im branchenbezogenen Aktionsbündnis gegen Schwarzarbeit und illegale Beschäftigung in der Bauwirtschaft vereinbart, muss ein Bewusstsein für die negativen Folgen von illegalen Praktiken geschaffen und sichergestellt werden, dass Steuern und Sozialver-

sicherungsbeiträge ordnungsgemäß abgeführt und wenigstens Mindestlöhne und Sozialkassenabgaben gezahlt werden.

Schlüssel zum Erfolg ist ein präventives Risikomanagement in den Unternehmen und eine an Werten wie Ehrlichkeit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit orientierte und gelebte Unternehmenskultur. Die vorgelagerte und auftragsunabhängige Prä-Qualifizierung stellt dem Auftraggeber nicht nur Informationen über die technische Kompetenz zur Verfügung, sondern auch über die rechtliche Zuverlässigkeit. Deshalb sollte die Prä-Qualifikation von Bauunternehmen bei öffentlichen Vergaben vorangebracht werden. Große Auftraggeber sollten gemeinsam mit der Bauwirtschaft geeignete Leitlinien zur Korruptionsbekämpfung vereinbaren. Die Kontrolle und Sanktionierung illegaler Praktiken muss durch eine ausreichende personelle Ausstattung bei den Zollämtern und durch eine Verbesserung der Verfügbarkeit und Qualität personenbezogener Daten erleichtert werden. Sanktionen müssen abschreckend wirken und auch im europäischen Raum zeitnah vollstreckt werden.

Durch Vorleben dieser Werte in der Praxis wird das Ansehen der Branche bei Kunden in der Öffentlichkeit und Politik sowie auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig verbessert. Die in diesem Leitbild zur Zukunft des Planens und Bauens in Deutschland geschlossene

Initiative der deutschen Bauwirtschaft ist ein Beitrag, den Gesamtrahmen für eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovationen, Qualität und Investitionen Arbeitsplätze sichert.

Innovationspotenziale der Bauwirtschaft sichern

Eine Wertschöpfungskette, die 11 Prozent zur Produktion in Deutschland beiträgt und 12 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten auf sich vereinigt, verpflichtet die Bauwirtschaft und die planenden Berufe, zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit bereit zu sein, um die großen Innovationspotenziale der Bauwirtschaft zu sichern und weiterzuentwickeln. Wichtig ist, dieses Wertemanagement nicht als bloßes Lippenbekenntnis in die Hochglanz-Firmenbroschüren mit aufzunehmen. Es ist vielmehr notwendig, dass es insbesondere von den Vorstands- und Führungsebenen der Unternehmen täglich vorgelebt und realisiert wird. Umso mehr ist es erforderlich, hier die passenden, loyalen und vertrauenswürdigen Fach- und Führungskräfte in den Unternehmen zu platzieren. Hierdurch kann ein vorhandener Vorsprung weiter ausgebaut und der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen nachhaltig gesichert werden. ■

Teambuilding: Ein Weg aus der Krise?

Gute Ideen entstehen im stillen Kämmerlein – revolutionäre Ideen entstehen im Team

■ von Horst Waizenegger

Zum Erfolg des Menschen während der Evolution trug seine Fähigkeit zu Arbeitsteilung und Teamwork entscheidend bei. Diese Fähigkeiten sind bei fast jedem von uns genetisch verankert. Allerdings setzt nicht jeder Mensch diese Fähigkeit in vollem Maße ein.

Unternehmen, welchen es gelingt, diese Fähigkeit zu fördern oder gar auszubauen, haben in der Regel mehr Erfolg als ihre Mitbewerber – und das sogar, wenn sie Führungs- und Spezialistenpositionen mit Mitarbeitern vergleichbarer fachlicher Qualifikation besetzen.

„Schöpfen Sie die mentalen Potenziale Ihrer Mitarbeiter aus. Und profitieren Sie von deutlich gesteigerter



Horst Waizenegger

Motivation und innovativen Ideen. Mit einem Team-Event wachsen Kollegen zu einem Kollektiv zusammen, das gerne und ausgesprochen fruchtbar miteinander kooperiert.“ So oder so ähnlich klangen die Werbeversprechen von erfolgreichen Anbietern von Teambuilding-Events.

„Lässige Deutsche“

Jetzt, in der schlimmsten Weltwirtschaftskrise seit den späten Zwanzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts, klingen die Fragen, die sich Unternehmer hinsichtlich Entwicklungsmaßnahmen stellen, eher so:

„Wie sieht es aus mit unserer diesjährigen Mitarbeiterveranstaltung? Sollen wir sie verschieben? Sollen wir sie alles in einem kleinen Rahmen organisieren? Oder sollen wir sie ganz streichen? Mit der allgegenwärtigen Finanzkrise im Nacken sind dies die aufkommenden Fragen, wenn die Planung einer internen Firmenveranstaltung auf der Agenda steht.

Von den Amerikanern in der Presse als „lässige Deutsche“ betitelt, weil kaum ein anderes Land angeblich so locker mit der aktuellen Krise umgeht, spüren doch vor allem viele mittelständische Betriebe derzeit die Auswüchse und Folgen und lassen mitunter auch Lässigkeit vermissen.

Das ist nur gut nachvollziehbar, denn niemand weiß, wie lange die Krise anhält und wann man sich was noch leisten sollte.

Wir meinen: Gerade in der Krise ist es umso wichtiger, die Mitarbeiter zu motivieren und zusammenzuschweißen. Denn auch Ihre Mitarbeiter sind verunsichert und Ihr Team benötigt zu dieser Zeit Unterstützung und Motivation. Denn in der Personalentwicklung ist es wie im Marketing: Antizyklisches Handeln ist gefragt. In Zeiten des Umsatzeinbruchs investiert man in seine Werbung, statt das Budget zu kürzen.

Gefahr und Gelegenheit

Unternehmen, die auch in der Krise souverän bleiben, nicht an der falschen Stellen sparen, um eine andauernde Verbundenheit mit ihren Mitarbeitern zu schaffen, um Zufriedenheit und Stärke zu fördern, welche sie benötigen, um Krisen zu bewältigen, gehören nach der Krise zu den Gewinnern.

John F. Kennedy hat einmal gesagt: „Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“ Das heißt: Hüten Sie sich vor der Gefahr, die eine solche Krise mit sich bringt, erkennen Sie aber auch die Möglichkeiten, die eine Krise für Sie und Ihr Unternehmen in sich birgt. ■

International Report

ising

IIC Partners Launches Infrastructure Practice

The world's major economies are moving to renew social infrastructure while developing countries are building essential services – and IIC Partners is supplying the executive talent to lead these projects.

The IIC Infrastructure Practice Group recruits project-finance specialists, investment bankers, project managers and other executives for clients developing utilities, transportation, social infrastructure and regulated industries worldwide.

“In recent years we've completed more than 200 assignments placing infrastructure experts into leadership positions around the world,” said IIC practice leader David Timson of Lon-

don. “This gives us the knowledge and connections to offer 360-degree service to clients in this field.

“In order to provide this sector with the specialized recruitment expertise it requires we moved last year to consolidate our global pool of experienced recruiters into a dedicated practice group,” Timson said. “Our Infrastructure Practice Group provides executive talent recruitment services in all the related fields of project

finance, development and acquisition.”

IIC has provided senior leaders in infrastructure development to the Private Equity market, Infrastructure Funds, Global Banks, Advisory Houses, Utilities, Contractors and many others. Infrastructure Practice Group members are located in major cities such as London, Paris, Munich, Toronto, New York, Santa Monica and Hong Kong. ■