

Kurt-Georg Scheible



**Kostenloses
E-Booklet**

AUSGEREIZT!

Die Billig-Strategie im Praxischeck

GABAL

Kurt-Georg Scheible

AUSGEREIZT!

Die Billig-Strategie im Praxis-Check

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Süße Früchte oder saurer Apfel? | 4 |
| Einsparpotenziale auf vier Rädern | 5 |
| Der Lopez-Effekt | 7 |
| Mehrraumverhandlungen für schnelle Ergebnisse | 8 |
| Der schöne Schein | 9 |
| Wir fliegen auf billig | 11 |
| Fliegen, wie es einmal war | 13 |
| Die Zeiten ändern sich | 14 |
| Traumjob über den Wolken? | 17 |
| Preise im freien Fall | 18 |
| Selbsttest: Ausgereizt? | 20 |
| Anleitung | 20 |
| Auswertung | 25 |
| Anmerkungen | 26 |
| Über das Buch | 27 |
| Über den Autor | 30 |

Süße Früchte oder saurer Apfel?

»In den sauren Apfel beißen«, das bedeutet, etwas wohl oder übel akzeptieren müssen. Übersetzt in den Verbraucheralltag heißt das: Um günstig einzukaufen, müssen oft enorme Abstriche bei Quantität, Qualität oder einem anderen Merkmal der Ware oder Leistung hingenommen werden, oft sogar gleich bei mehreren oder im schlimmsten Fall bei allen.

Hinter diesen scheinbar kleinen Veränderungen stehen häufig harte Verhandlungen zwischen Hersteller und Händler, bei denen es um Konditionen und Preise geht. Und das hat nicht nur in puncto Gewinnmaximierung weitreichende Auswirkungen. Die Art und Weise, in der solche Gespräche geführt werden, hat mittlerweile fragwürdige Formen angenommen. Die Gewinnorientierung in weiten Teilen der Wirtschaft, aber auch der Gesellschaft scheint nur noch ein Ziel zu kennen: dem anderen die Butter vom Brot zu nehmen. Doch damit nehmen wir uns letztlich selbst die Butter vom Brot. Haben wir bereits Grenzen überschritten und die Situation ausgereizt? Diese Frage wird immer aktueller.

»Es ist auch die Gier nach Ruhm, nach Anerkennung. Man steht fassungslos davor und sieht doch immer wieder, wie das endet. VW wird am Ende nicht mehr das sein, was es war.«

Wolfgang Schäuble, Bundesfinanzminister (CDU),
zur Manipulation von Abgaswerten bei VW-Dieselmotoren

Einsparpotenziale auf vier Rädern

Anfang der 1990er-Jahre war ich verantwortlicher Verkaufsleiter einer Zulieferfirma für die Autoindustrie. Trotz mehrerer Standorte in Deutschland und einiger Niederlassungen im Ausland gehörte das inhabergeführte Unternehmen wie viele andere Automobilzulieferer dem Mittelstand an. Das Unternehmen, für das ich tätig war, verarbeitete Kautschuk und stellte unter anderem Gummipuffer und Gummimetallverbindungen her. Diese speziellen Verbindungen werden in Fahrzeugen in großen Stückzahlen und Ausführungen verbaut. Jedes Aggregat, jeder Motor und das gesamte Fahrwerk werden nicht einfach Metall auf Metall verschraubt, sondern mittels Gummimetallverbindungen schwingungs isoliert und sicher verbunden. Gerade moderne Luftfederfahrwerke haben eine Vielzahl dieser hoch beanspruchten Teile.

Damals haben wir die Teile sowohl direkt an die Automobilhersteller verkauft als auch an die damals aufkommenden sogenannten Systemlieferanten. Diese haben nicht nur einfach einen elektrischen Fensterheber geliefert, sondern die komplette Tür, samt Glas, Seitenspiegel, Elektronik und eben auch den Fensterhebern. Wir waren in diesem Fall der Zulieferer des Systemlieferanten und befanden uns damit am hinteren Ende der Zulieferkette.

Doch hier wie dort, die Preise für diese kleinen Teile waren in dieser Zeit extrem scharf kalkuliert. Es wurden unzählige

Versuche unternommen, um die Teile noch günstiger anbieten zu können. Das gesamte Unternehmen forschte, entwickelte und erprobte im Auftrag der Kunden – allerdings ohne dafür bezahlt zu werden. Jedes noch so kleine Einsparungspotenzial sollte geprüft und »gehoben« und anschließend selbstverständlich an den Kunden weitergegeben werden. Bei den zugekauften Metallteilen gaben wir den Druck der Kunden an unsere Lieferanten weiter. Das Labor experimentierte mit ständig neuen Gummimischungen, selbst die hauchdünne Schicht des Haftvermittlers zwischen Metall und Gummi – der Primer – blieb nicht verschont. Das Ziel bei all diesen Forschungen lautete immer, billiger zu produzieren – nicht etwa besser! Jeder in der Kette gab den Druck seiner Kunden an seine Lieferanten weiter, der Automobilhersteller an den Systemlieferanten, dieser an den Teilezulieferer, dieser an den Metallteileproduzenten, dieser an den Drahtlieferanten und so weiter.

Billiger lautet die Devise, nicht besser.

Der Ton in den Verhandlungen war eisig und bisweilen sehr scharf. Es war eine unangenehme Atmosphäre. Menschlich blieb einiges auf der Strecke – Einkäufer und Verkäufer sprachen nahezu ausschließlich über Preise. Zugleich kam es vor, dass sich die Verhandlungen Wochen oder sogar Monate hinzogen, immer nach dem Motto: »Einkäufer, werdet hart und bleibt hart!« Diesen Ausspruch prägte das damalige Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG mit Zuständigkeit für das Ressort Einkauf, Otto Jacob, anlässlich einer Fachtagung im Jahr 1956.¹

Der Lopez-Effekt

Knapp 40 Jahre später, im Jahr 1993 gelang Ferdinand Piëch, Vorstand der VW AG, ein spektakulärer Coup: Er warb José Ignacio López de Arriortúa von Opel für VW ab und verpflichtete ihn für den eigens für López eingerichteten neuen Vorstandsbereich »Produktionsoptimierung und Beschaffung«. Damit begannen neue, noch härtere Zeiten, nicht nur für die Lieferanten. In den Geschäftsverhandlungen wehte plötzlich ein noch rauerer, noch schärferer Wind. Aufgrund seines rigiden Verhandlungsstils bekam Ignacio López den Beinamen »Würger von Wolfsburg«. Als Chefeinkäufer leitete er einen neuen Kurs im Beschaffungswesen ein, der die Zulieferer ohne Rücksicht auf eventuell gewachsene Geschäftskontakte erheblich unter Druck setzte. In der Folge litt darunter die Qualität, teilweise gravierend – denn natürlich war jeder bemüht, den Forderungen eines Konzerns wie VW entgegenzukommen. Die vertraglichen Konditionen wurden bis an die Schmerzgrenze, ja, teilweise sogar über das zu verantwortende Maß hinaus, ausgereizt, und das ging auf Kosten der Qualität. Das waren die Jahre, in denen die Karosserien der VWs sehr schnell anfangen, stark zu rosten. Vereinfachte Montageleistungen hatten zur Folge, dass oft schon nach kurzem Gebrauch des Wagens ganze Baugruppen, wie zum Beispiel der Warnblinkschalter, ausgetauscht werden mussten, was natürlich teurer war, als nur wie bisher ein ausgefallenes Relais zu ersetzen. Mittlerweile ist Ignacio López Geschichte. Was geblieben ist, ist der Ausdruck »Lopez-Effekt«, der schlicht für Schund steht. Dennoch lieferte López die Blaupause für Verhandlungen in der gesamten Automobilbranche.

Mehrraumverhandlungen für schnelle Ergebnisse

Heute, zwei Jahrzehnte nach der López-Ära, wird härter verhandelt denn je. So veröffentlichte die *WirtschaftsWoche* in der Januar-Ausgabe 2015 einen Bericht über die Methoden in der Automobilbranche: »Ausbooten, austricksen, ausnehmen – noch nie waren die Methoden der Autokonzerne gegenüber kleinen und mittelgroßen Subunternehmern so brutal«², heißt es darin. Eine neuere Variante ist beispielsweise die sogenannte Mehrraumverhandlung, bei der sich die Teilnehmer gegenseitig unterbieten müssen. Die Autohersteller lassen regelmäßig Manager mittelständischer Zulieferer buchstäblich gegeneinander antreten, wenn die Konzerne Aufträge für ein neues Modell zu vergeben haben. Die Mehrraumverhandlungen sind eine gängige, aber längst nicht die einzige Strategie, mit der Autokonzerne mittelgroßen und kleinen Zulieferern den letzten Cent abpressen – und das mit zunehmender Härte. Partnerschaft, das habe es noch in den Achtzigerjahren gegeben, Anstand und Respekt seien jedoch mittlerweile verlorengegangen, so ein Berater, der vor seinem Wechsel in die Beratung 27 Jahre lang in der Zuliefererindustrie tätig war.³

»Es wäre äußerst unfair, jetzt in dieser Situation von den Zulieferern etwas zu holen, um die Schäden davon – und die werden immens sein – zu kompensieren.«

Stefan Wolf, Chef des Automobilzulieferes ElringKlinger, hat Volkswagen vor einer harten Gangart gegenüber seinen Lieferanten wegen des Abgasskandals gewarnt

Der schöne Schein

Der Verbraucher merkt davon in den meisten Fällen nichts. Die Autos werden größer und luxuriöser – »erwachsener«, wie die Fachpresse manchmal schreibt, wenn es um die Veränderungen einer Modellreihe geht. Schaut man sich die Veränderungen vom Golf I bis zum aktuellen Golf VII an, so hat sich tatsächlich sehr viel getan. Das Automodell von heute erinnert überhaupt nicht mehr an seine Anfänge. Auch andere Marken haben ihre Modelle »erwachsen« werden lassen. Die Innenausstattungen sind üppiger geworden, zahlreiche technische Raffinessen runden das Angebotspaket ab – und natürlich sind die Preise gestiegen.

Der Kunde ist beeindruckt. Was er aber nicht sieht, sind all die Stellen, an denen aufgrund des Kostendrucks gespart wurde. Meist liegen sie unter Verkleidungen oder unterhalb der Karosserie. Es können Metallteile sein, die einfach ohne Korrosionsschutz oder gar nicht lackiert wurden, oder Gummis von minderer Qualität, die zum Abfedern verbaut wurden und ihre Schwächen bei Frost oder Dauerbeanspruchung zeigen. Wie weit diese Einkaufspolitik geht, zeigte der Airbag-Skandal. Fehlerhafte Airbags, die in Autos verbaut waren, explodierten während der Fahrt unkontrolliert, Metallteile wurden ins Autoinnere geschleudert. Sechs Menschen kamen dadurch ums Leben.⁴ Ausgereizt?

»Das kriegen wir hin.«

Hans Dieter Pötsch, designierter VW-Aufsichtsrat,
zur existenzbedrohenden Krise des Automobilkonzerns
im Jahr 2015 durch die Abgasmanipulation

Mit dem Aufrüsten der Modellreihen machen sich Konzerne wie VW mittlerweile selbst Konkurrenz. Manche Verbraucher fragen sich schon: »Warum soll ich einen VW Passat kaufen, wenn ich die gleiche Grundqualität bei einem Skoda Superb bekomme?«

Schließlich bietet das Modell vom Hersteller Škoda, der zum VW-Konzern gehört, doch neben bedeutend mehr Platz auch eine ähnliche oder sogar umfangreichere Ausstattung als das Modell von VW – und kostet weniger. Selbst die Fachpresse gibt keine wirklich zufriedenstellende Antwort, so schreibt etwa die *auto, motor und sport*: »Antriebsseitig ergeben sich keine erwähnenswerten Unterschiede, der Skoda ist größer, billiger und hat viele praktische Details, die dem VW fehlen«, doch der Passat ließe sich einfach schöner fahren: »Die Superb-Lenkung ist eine Spur sperriger, unsensibler und das Untersteuern nachdrücklicher.«⁵ Entsprechend lautet dann das Fazit: Der Skoda ist der zweitbeste Kombi in dem Vergleichstest – nur knapp hinter dem Passat.⁶ Der Abstand zwischen den Marken bleibt damit zwar gewahrt – aber nur marginal. Auch hier geraten die Autobauer an einen Punkt, an dem offensichtlich etwas ausgereizt ist: Die Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten sind mittlerweile so gering, dass der Verbraucher die Preisgestaltung kaum noch nachvollziehen kann. Die Marken kannibalisieren sich zunehmend selbst, auch innerhalb eines einzigen Unternehmens. Das Investment in den jahrelangen Aufbau von Markenwelten gerät damit ins Wanken.

Wir fliegen auf billig

Um die Gunst des Verbrauchers zu gewinnen, um Marktanteile zu sichern oder auszubauen und den Wettbewerb zu kontrollieren, ist mittlerweile jedes Mittel recht. Diese Haltung ist keineswegs auf die Automobilbranche beschränkt. Ganz gleich ob Autos, Lebensmittel, Kleidung oder gar Gesundheitsdienstleistungen, es geht nicht mehr um günstig, es geht um billig. Der Preis ist die Waffe, mit der an allen Fronten gekämpft wird. Die »Aldisierung« unserer Gesellschaft ist in vollem Gang. Was sich zurzeit in Deutschland abspielt, ist das äußere Zeichen eines inneren Verfalls: eines Verfalls der Werte, der Qualitäten, der Lust am Einkauf oder der Begehrlichkeit von Waren. »Wo führt das hin?«, fragte 2004 Bernd M. Michael, CEO Chairman der Grey Global Group. Auch Reisen sind davon betroffen. Galt das Fliegen vor 30 Jahren noch als etwas Besonders, so stellen wir heute vor vielen Reisen folgende Überlegung an: »Was ist billiger: Auto, Bahn oder Flugzeug?«

Billig ist die hässliche Schwester von günstig.

Billigflieger haben Ende der 70er-, Anfang der 80er-Jahre den Flugmarkt durcheinandergewirbelt, der bis dato von großen Fluglinien wie Air France, United Airlines, Lufthansa oder British Airways dominiert worden war. Zuerst zeichnete sich am

US-amerikanischen Markt eine Entwicklung ab, die sich 20 Jahre später auch in Europa durchsetzen sollte: Im Jahr 1971 setzte die US-amerikanische Fluggesellschaft Southwest Airlines auf eine Billigstrategie, um sich auf dem amerikanischen Flugmarkt zu etablieren. Natürlich beobachtete man das zunehmend erfolgreiche Geschäftsmodell von Southwest Airlines auch in Europa sehr interessiert. Freddie Laker, Gründer der britischen Fluggesellschaft Laker Airways, übertrug das Geschäftsmodell auf seine Fluglinie. Laker war damit der erste »Billigflieger« Europas – seine Airline ging 1982 pleite.

Doch damit war das Geschäftsmodell keineswegs am Ende. Unter dem Vorsitzenden Michael O’Leary orientierte sich Ryanair an Lakers Vorbild. Interessanterweise war O’Leary öfter in Dallas bei Southwest Airlines zu Gast. Er schaute sich dabei die Strategie der Billigfluglinie an. O’Leary nahm zudem Subventionen in Anspruch, da seine Airline nur kleine Flughäfen anflieg. Ferner spielte Ryanair die kleineren Flughäfen gegeneinander aus, mit dem Ziel, günstigere Konditionen zu bekommen. Weitere Komponenten kamen hinzu, und das Konzept ging auf. In der Folge kamen immer neue Billiganbieter auf den Markt. Die etablierten Airlines mussten reagieren. Der Verbraucher profitierte – zunächst –, und zwar von fallenden Preisen eines stark in Bewegung geratenen Marktes. Fluglinien verschwanden, wurden aufgekauft oder gingen in anderen Airlines auf. Was bis heute anhält, ist der Kampf um Kunden, Marktanteile und Preise.

Unlängst schrieb das *manager magazin*: »Eng, freudlos, schikanös – der Billigtrend trifft jetzt mit voller Wucht die Geschäftsreisenden. Das Fliegen, einst der Innbegriff moderner Fortbewegung, ist zum Effizienzrennen verkommen.«⁷ Was ist passiert?

Fliegen, wie es einmal war

Mit einem Geschäftsfreund, Reinhard, unterhielt ich mich neu-lich über die Veränderungen »am Himmel«. Reinhard ist wie ich sehr häufig auf Geschäftsreisen, national und international. Er erinnerte sich, wie das Fliegen in den 70er-Jahren aussah. Das Reisen begann schon beim Buchen. Als selbstständiger Architekt, der für unterschiedliche Firmen arbeitete, kümmerte er sich selbst darum. Er arbeitete immer wieder mit demselben Reisebüro zusammen. Entweder kam er persönlich dort vorbei und buchte einen Flug, oder er rief vom Büro aus an. In beiden Fällen war immer dieselbe Sachbearbeiterin für ihn zuständig. Natürlich musste er die Kosten im Auge behalten, aber es war noch keine Jagd nach Schnäppchen. Nachdem sie Ziel und Reisedatum erfahren hatte, suchte die Sachbearbeiterin den idealen – das bedeutete meist den bequemsten – Flug aus. Dabei waren vor allem die Häufigkeit des Umsteigens und die Reisedauer entscheidend. Außerdem kannte sie Reinhard's Vorlieben. Damals war noch das Rauchen an Bord erlaubt. Reinhard wünschte auf Kurz- und Mittelstrecken Nichtraucher-Sitze, aber auf den transatlantischen Flügen wollte er dann doch nicht auf seine Zigarette nach dem Essen verzichten. Hinzu kamen weitere Kleinigkeiten, die ihm das Reisen angenehm gestalten sollten. Das Gespräch, ob am Telefon oder direkt im Reisebüro, fand in einer entspannten Atmosphäre statt. Sein Ticket, damals ein kleines querformatiges Heftchen, bekam er in einem Umschlag ausgehändigt oder zugeschickt. Zwar war der Umschlag aus Kunststoff, aber er hatte eine Prägung – Kleinigkeiten eben.

Reinhard erinnerte sich, dass das Einchecken ebenfalls etwas anders und serviceorientierter ablief als heute. Es gab keine Terminals, an denen eingeecheckt wurde. Alles lief über den Schalter, an Bord wurde man zum gebuchten Platz gebracht, die Flugbegleiter halfen beim Verstauen des Handgepäcks, das wirklich

noch reines Handgepäck war. Nach dem Start wurden Vorhänge zugezogen, um einzelne Abteilungen, etwa die Raucher von den Nichtrauchern oder Economy von Business Class, zu trennen. Es gab auch mehr Personal an Bord, die Sitze, selbst in der Economy Class, waren breiter und boten mehr Fußraum, und Getränke sowie Speisen waren kostenlos. Es war wirklich eine andere Art des Reisens. Natürlich kosteten die Tickets entsprechend mehr, doch unterstrich dies auch, dass man über den Wolken auf besonders exklusive Art unterwegs war.

Die Zeiten ändern sich

Das war eine ganze Zeit lang so, erinnerten wir uns beide. Die gravierendste Änderung erfolgte durch das Internet in den 90er-Jahren. Ryanair hatte sich schon etabliert. LTU, eine Airline, die in erster Linie als Ferienflieger galt, wurde schon für manche Strecken als Alternative in Betracht gezogen, und die Deutsche BA, die später ebenso wie LTU in Air Berlin aufging, entgegnete der Ansicht »Fliegen wird in Deutschland immer nur etwas für wenige bleiben« im Werbespot mit dem Slogan: »Die Zeiten ändern sich.« Die Werbung sollte recht behalten. Das Reisebüro, von dem Reinhard seine Flüge organisieren ließ, schloss. Seine Sekretärin buchte stattdessen die Reisen via Internet.

Der Check-in verlagert sich zunehmend auf die Terminals. Anstelle der heftartigen Tickets gibt es heute einfache Billetts, Ausdrucke vom heimischen PC oder Codes auf dem Smartphone. Immer mehr Menschen entdecken das Fliegen für sich. Reiseziele wie Mallorca, London und Rom sind erschwinglich geworden. Für manche Flugstrecken werden gar Tiefpreise von unter 30 Euro angeboten. Unter dem Preisdruck brechen die ersten Low-Cost-Carriers, wie die Billigfluggesellschaften auch genannt

werden, zusammen. Network-Carriers wie KLM, Lufthansa oder Air France werden in diese Preisspirale hineingesogen. Das Langstreckengeschäft gilt noch als attraktiv. Aber auch hier hält der Wettbewerb Einzug. Den Kunden freut das – aber nur auf den ersten Blick. Eine durch Kampfpreise befeuerte Abwärtsspirale hat sich in Gang gesetzt, die neben Serviceverlust auch andere Nachteile nach sich zieht, denn die Airlines unterliegen dabei dem Zwang, immer billigere Flüge anbieten zu müssen.

Nach der Statistik des Weltverbandes International Safe Transit Association (ISTA) kamen die europäischen Airlines 2014 im Schnitt auf vage 1,6 Prozent Umsatzrendite. Trotz Neuerungen wie Schlafsitzen in der Business Class auf Langstreckenflügen hat sich der Service bei etlichen Network-Carriers entscheidend nachteilig verändert. Die ISTA weist einen Rückgang der Premiumquote, die Business und First Class zusammenfasst, seit 2008 von 6,7 auf 5,7 Prozent aus.⁸ Es ist hektischer am Boden und in der Luft geworden – Masse statt Klasse. Der Begriff »Generation Easyjet« steht für diesen Wandel.

Längst gibt es nicht mehr so viele Flugbegleiter an Bord. Auch beim Fliegen herrscht mittlerweile das Prinzip IKEA: Der Kunde legt selbst Hand an. Der Platz muss selbst gefunden werden, wenn dieser reserviert ist, sonst heißt es: »First come, first served.« Jeder muss sehen, wie er die Jacken und Gepäckstücke – deren Ausmaße meist nur gerade so noch im Rahmen des Erlaubten liegen – in die Ablagen bekommt. Getränke, Snacks oder gar ein kleines Bordessen sind selten gratis. Manche Flüge wirken stattdessen inzwischen wie Werbe- oder Verkaufsveranstaltungen. Mittlerweile müssen bei vielen Airlines Services dazu gebucht werden. Ähnlich wie bei den Telefonanbietern hat sich auch hier ein wahrer Tarifdschungel breit gemacht: Von Basic über Flexi, von Super Deal bis Value und Executive ist alles möglich. Das Ziel ist offensichtlich: Je unübersichtlicher Preise und Konditionen sind, desto schwieriger wird es für die Verbraucher, diese zu ver-

gleichen und die für sie tatsächlich günstigsten Tarife zu finden. Hinter diesem scheinbaren Tarifdurcheinander verbergen sich oft versteckte Preiserhöhungen. Neben dem (kaum noch vorhandenen) Bordservice bekommt der Fluggast auch die anderen voranschreitenden »Neuerungen« zu spüren. So fallen teils deutliche Zusatzkosten an, wenn ein gewünschter Service nicht online gebucht wird, wie zum Beispiel das Einchecken, oder es werden sogar für das Bezahlen per Kreditkarte zusätzliche Gebühren berechnet. Ganz extrem wird es, wenn ein Koffer aufgegeben wird, der nicht zuvor online gebucht wurde. Hier übersteigen die Kosten für den Koffer schon mal den Ticketpreis für den Fluggast.

Auch beim Komfort müssen die Fluggäste Abstriche in Kauf nehmen. Die viel gepriesene Beinfreiheit und Sitzbequemlichkeit hat sich im Verlauf der letzten Jahre sehr nachteilig entwickelt: Als Reinhard mit den geschäftlichen Reisen per Flugzeug in den 70er-Jahren begann, betrug der Sitzabstand auf den Fernstrecken rund 85 cm. Heute sind es je nach Airline nur noch um die 78 cm. Bei Kurzstrecken wird noch mehr Platz eingespart: So beträgt der Sitzabstand bei der Lufthansa auf der Kurzstrecke derzeit 76,2 cm, beim amerikanischen Low-Cost-Carrier Spirit sind es heute nur noch 71 cm.⁹ Das Kalkül ist klar: Je weniger Beinfreiheit, desto mehr Sitzreihen lassen sich verbauen – macht mehr Passagiere pro Flug.¹⁰ Auch die Breite der Sitze schrumpft, um einen Sitz mehr in der Reihe unterbringen zu können. Darunter leidet natürlich der Komfort. Zugunsten des Billigpreises muss der Fluggast also an anderer Stelle in den sauren Apfel beißen.

Traumjob über den Wolken?

Es ergab sich vor etwas längerer Zeit, dass ich auf einem deutschen Flughafen mit einer Ausbilderin für Flugbegleiter ins Gespräch kam. Ich wartete auf meinen Heimflug. Auch die Ausbilderin wollte nach Hause und war »in Zivil« unterwegs. Daher erfuhr ich erst im Verlauf des Gesprächs, dass sie für eine internationale Airline arbeitete. Wir sprachen über den Preiskampf bei Lebensmitteln, Reisen und natürlich im Flugbetrieb. Sie beschrieb die Veränderungen, die sie in ihrer 25-jährigen Berufslaufbahn miterlebt hatte – Erfahrungen, die denen meines Geschäftsfreunds Reinhard glichen. Sie wies zudem darauf hin, dass die Einsparungspolitik natürlich auch das Personalwesen betrifft. Das hat Auswirkungen, die der Fluggast gar nicht wahrnimmt. So ist es durchaus möglich, dass das Kabinenpersonal sehr verschiedenen Tarifgruppen angehört. Es werden also für ein und dieselbe Tätigkeit bei gleicher Verantwortung sehr unterschiedliche Gehälter gezahlt. Das hat schon zu Spannungen innerhalb von Crews geführt. Manche Flugbegleiter müssen einen Zweitjob annehmen, da das Leben in manchen Großstädten so teuer geworden ist, dass es quasi das Gehalt auffrisst. Einige von ihnen arbeiten ab und an in den Boutiquen im Flughafenkomplex. Es ist für sie so einfacher, beiden Verpflichtungen nachzukommen. Sie selbst wohne inzwischen auf dem Land, müsse dafür aber den längeren Fahrweg von und zum Flughafen in Kauf nehmen, verriet mir die Ausbilderin. Abschließend sagte sie mir: »Stewardess war für mich persönlich lange Zeit ein Traumberuf, doch dieser Glanz ist verloren gegangen.«

Preise im freien Fall

Längst wurde bereits an anderer Stelle bemerkt, dass ein Flug nicht mehr so viel kosten muss wie einst. Unternehmensberater und Controller haben bei den Spesen generell und insbesondere bei den Flugpreisen Einsparpotenziale erkannt, und in der Folge wurden die Reisebudgets auf den Prüfstand gestellt. Das Privileg, in der Business Class zu fliegen, wird nicht mehr allen reisenden Mitarbeitern zugestanden. Auf einigen Kurzstreckenflügen gibt es die Business Class in dem Sinne auch gar nicht mehr. Viele Geschäftsreisende sind mittlerweile mit dem Heer der übrigen Fluggäste, die in der Economy Class reisen, verschmolzen. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der diese Spirale noch mehr antreibt: Immer mehr Menschen pendeln. So arbeitet mancher in Hamburg, wohnt aber aus privaten Gründen in München, und pendelt deshalb wöchentlich – manchmal sogar mehrmals pro Woche – zwischen Wohnort und Büro hin und her, und das jahrelang. Das Flugzeug ist für viele eine schnelle und günstige Alternative zu Auto und Bahn geworden. Zugleich müssen immer mehr Arbeitnehmer oder Selbstständige zwischen Kunden, Büro und sonstigen Terminen hin- und herreisen, und dafür bietet sich das Fliegen an – solange es im Einklang mit dem zugestandenem oder zur Verfügung stehenden Reisebudget steht.

Es entsteht eine aberwitzige und ungesunde Wechselwirkung: Zum einen herrscht der Preiskampf unter den Airlines. Was als Billigflug angeboten wird, muss an anderer Stelle erwirtschaftet bzw. eingespart werden. Durch günstige Flugreisen bekommen die Controller in den Unternehmen jedoch ein Argument mehr, beim Reisebudget den Rotstift anzusetzen – Einsparungen, die letztlich den Airlines an Umsatz und Ertrag verloren gehen. Diese Verluste muss die Masse schließlich wieder auffangen.

»Letztendlich will ich auf null gehen.«

Michael O'Leary, Ryanair-Chef, über die künftige Preisgestaltung bei Europas größtem Billigflieger.

Die Spirale dreht sich. Wie lange noch? Schon des Öfteren wurde diskutiert, ob das Einsparen irgendwann die Wartung und damit auch die Sicherheit der Flugzeuge betreffen könnte. Bisher wird an diesem Punkt (noch?) nicht gespart. Nahezu alle europäischen und amerikanischen Airlines verweisen auf ihre hohen Sicherheitsstandards im Bereich der Flugtechnik. Bis auf wenige schon einige Zeit zurückliegende Ausnahmen sind offiziell keine Unfälle bekannt, die auf mangelnde Wartung der Technik zurückzuführen waren.

Das Bindeglied zwischen Flugtechnik und Fluggast, die Piloten, sind jedoch bereits von den Einsparungen betroffen. Die Internetplattform Skift veröffentlichte unter dem Titel »The Creative Pilot Hiring Habits of Ryanair and Norwegian Air Shuttle«¹¹ einen Artikel zu den Einstellungspraktiken dieser beiden Billig-Airlines. So werden beispielsweise über die Internetseite von Brookfield Aviation International Piloten weltweit gebucht und vermittelt. Die Verträge für die Piloten werden in Staaten geschlossen, in denen für die Airlines vorteilhafte Arbeitsstandards gelten und weniger Steuern bezahlt werden müssen. Das Lohn- und Arbeitsrechtsgefüge gerät dadurch ins Wanken. Viele Piloten haben Angst. Die Folge ist, dass sie auch bei Krankheit fliegen, zu schlechteren Konditionen und bei schlechterer Sicherheitsüberwachung. Wie lange unter dem Preisdruck noch weiter gespart werden kann und welche Folgen das haben wird, das werden die nächsten Jahre zeigen.

Ist bereits die Grenze erreicht? Ausgereizt?

Selbsttest: Ausgereizt?

Wie ausgereizt sind Ihr Alltag, Ihre Gewohnheiten, Ihr Leben? Sind Sie eher Treiber oder Bremsen dieser globalen Entwicklung? Machen Sie jetzt den Selbsttest, lernen Sie sich selbst besser kennen und erfahren Sie, wo Sie anderen die Butter vom Brot nehmen und wo wiederum Ihnen die Butter vom Brot genommen wird.

Anleitung

Spontaneität geht vor Perfektion. Lesen Sie sich jede Aussage durch, und vergeben Sie jeweils eine Punktzahl. Stimmen Sie einer Aussage voll zu bzw. trifft sie voll auf Sie zu, dann geben Sie sich an dieser Stelle sechs Punkte. Falls Sie dagegen gar nicht zustimmen können bzw. eine Aussage überhaupt nicht auf Sie zutrifft, dann vergeben Sie nur einen Punkt. Für alles »dazwischen« wählen Sie einen passenden Wert zwischen 1 und 6 aus. Ich wünsche Ihnen dabei viel Freude – entscheiden Sie einfach ganz spontan!

| Lebensmittel | | keine Zustimmung | | volle Zustimmung | | | |
|--------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Meinen Großeinkauf organisiere ich anhand von Sonderangeboten. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2 | Für ein besonders günstiges Angebot bin ich bereit, einen Umweg in Kauf zu nehmen. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3 | Ich achte immer auf Sonderangebote. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 4 | Eigenmarken des Handels sind qualitativ gleichwertig mit Markenprodukten, jedoch wesentlich günstiger. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

| Auto und Mobilität | | keine Zustimmung | | volle Zustimmung | | | |
|--------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Ich nutze eine Benzinpreis-App. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 6 | Um günstiger zu tanken, nehme ich gerne Umwege in Kauf. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 7 | Obwohl ich nur wenig fahre, nutze ich ein Dieselfahrzeug. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 8 | Zum eigenen Fahrzeug gibt es für mich keine Alternative. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Selbstständigkeit und Arbeitswelt

| | | keine Zustimmung | | | volle Zustimmung | | |
|----|--|------------------|---|---|------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 | Die Gehälter von Managern sollten gesetzlich gedeckelt werden. | | | | | | |
| 10 | Selbstständige mit geringen Einkommen sollten besser gefördert werden. | | | | | | |
| 11 | Fußballspieler und andere Sportler bekommen zu viel Geld. | | | | | | |
| 12 | Selbstständige verdienen grundsätzlich mehr als Angestellte. | | | | | | |

Motivation

| | | keine Zustimmung | | | volle Zustimmung | | |
|----|---|------------------|---|---|------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | Vorgesetzte können heutzutage nicht mehr so gut motivieren wie früher. | | | | | | |
| 14 | Ich würde gerne mehr Sport treiben, aber viele Gründe hindern mich. | | | | | | |
| 15 | Ich würde gerne Sport treiben, aber ich darf aus diversen Gründen nicht. | | | | | | |
| 16 | Den Spruch »Wenn ich will, kann ich alles erreichen« halte ich für eine Lüge. | | | | | | |

| Gesundheit | | keine Zustimmung | | volle Zustimmung | | | |
|------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | Die Krankenkassenbeiträge sind für die Leistung viel zu hoch. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 18 | Meine Medikamente kaufe ich nach Möglichkeit online. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 19 | Privatversicherte sollten ebenso lange auf Termine warten wie Mitglieder der gesetzlichen Kassen. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 20 | Wenn ich krank bin, steht mir die beste Versorgung zu, ungeachtet von Kosten und Aufwand. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

| Finanzen | | keine Zustimmung | | volle Zustimmung | | | |
|----------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 | Meine Geldgeschäfte führe ich am liebsten oder ausschließlich online. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 22 | Die Zentrale meiner Hausbank ist mehr als 50 km von meinem Wohnort entfernt. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 23 | Bei meiner Bank brauche keine persönliche Betreuung. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 24 | Ich setze bei Aktien grundsätzlich auf steigende Kurse. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Digitale Medien

| | | keine Zustimmung | | | volle Zustimmung | | |
|----|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25 | Bei Wettervorhersagen vertraue ich meiner Wetter-App. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 26 | Auch auf kurzen und mir bekannten Wegen nutze ich das Navigationssystem. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 27 | Ich informiere mich zunehmend über Facebook und Twitter. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 28 | Ohne Handy oder Internet kann ich keinen Tag sein. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Flugreisen

| | | keine Zustimmung | | | volle Zustimmung | | |
|----|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29 | Ich buche immer beim günstigsten Anbieter und nutze Vergleichsportale. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 30 | Ist ein Flug besonders günstig, fliege ich auch mit einer mir unbekanntem Airline. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 31 | Ein Bonus- oder Meilenprogramm ist mir wichtig. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 32 | Privat ist es mir wichtig, so günstig wie möglich zu reisen – egal ob mit Auto, Bahn oder Flugzeug. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

| Absprachen und Umgangsformen | | keine Zustimmung | | | volle Zustimmung | | |
|------------------------------|---|------------------|---|---|------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33 | Ich finde es völlig in Ordnung, dass die Wahrheit gelegentlich gedehnt oder angepasst wird. | | | | | | |
| 34 | Wenn mir jemand unfreundlich begegnet, dann darf ich auch unfreundlich sein. | | | | | | |
| 35 | In Bus oder Bahn älteren Menschen den Sitzplatz anzubieten, finde ich altmodisch. | | | | | | |
| 36 | Freundlichkeit und respektvolles Verhalten sind heute nicht mehr so wichtig wie früher. | | | | | | |

Auswertung

Überprüfen Sie zunächst noch einmal Ihre Ergebnisse bei den Fragen 8, 12, 20 und 23. Diese sind bewusst missverständlich und doppeldeutig formuliert. Haben Sie das bemerkt?

Wenn Sie nun Ihre Punkte zusammenzählen, erhalten Sie einen Eindruck davon, wie »ausgereizt« Sie sind: Je näher Sie am Minimalwert von 36 Punkten liegen, desto eher sind Sie ein Bremser dieser Entwicklung, je näher Sie dem Maximalwert von 216 Punkten kommen, desto eher befeuern Sie die Entwicklung.

Schauen Sie sich auch die Ausreißer in beide Richtungen an, also Bereiche mit besonders hohen oder besonders niedrigen Werten, und prüfen Sie, was Ihnen in diesen Bereichen Ihres Lebens besonders wichtig ist. Stehen Sie dort da, wo Sie stehen möchten?

Anmerkungen

- 1 Stephanie Tilly: Kooperation in der Krise? Beziehungspraktiken in der deutschen Automobilindustrie von den fünfziger bis zu den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts. In: Stephanie Tilly, Florian Triebel (Hrsg.): Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.
- 2 Rebecca Eisert, Henryk Hielscher: Krankes System. Die brutalen Methoden der Autokonzerne gegen Zulieferer. In: WirtschaftsWoche, 04/2015, 19.01.2015.
- 3 Ebd.
- 4 Handelsblatt: Airbag-Skandal wird teurer als gedacht. In: Handelsblatt online, 12.06.2015. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/honda-airbag-skandal-wird-teurer-als-gedacht/11909880.html>
- 5 Heinrich Linger: Macht mal Platz! Vergleichstest Ford Mondeo, Hyundai i40, Skoda Superb, Toyota Avensis, VW Passat. In: auto, motor und sport, 18/2015.
- 6 Ebd.
- 7 Michael Machatschke: Hilferuf vom Mittelsitz. In: manager magazin, 10/2015.
- 8 Ebd.
- 9 Ebd.
- 10 Ebd.
- 11 Justin Bachman, Carol Matlack: The Creative Pilot Hiring Habits of Ryanair and Norwegian Air Shuttle. In: Skift, 12.02.1015. <http://skift.com/2015/02/12/the-creative-pilot-hiring-habits-of-ryanair-and-norwegian-air-shuttle/>



Geht es tatsächlich nur noch darum, dem anderen die Butter vom Brot zu nehmen? Und was wäre, wenn wir den anderen stattdessen fragen würden: »Darf es etwas mehr (Butter) sein?«

In Kurt-Georg Scheibles Buch »Ausgereizt! Wie wir uns gegenseitig die Butter vom Brot nehmen«, das im April 2016 erscheint, geht es um eben diese Fragen. Der Autor zeichnet ein ebenso eindrucksvolles wie erschreckendes Bild. Die ver-

schiedensten Bereiche unserer Gesellschaft sind ausgereizt, wie schon ein erster Blick auf die Kapitel verrät:

Wie ich zur Butter kam – Die Macht der Discounter

Mit dem Butterkrieg in den 60er-Jahren fing es an: Damals verdrängten die Discounter die Tante-Emma-Läden. Heute kontrollieren die Big Four des deutschen Lebensmittelhandels nahezu 90 Prozent des Marktes.

Zitronen im Auto – Von den Autokonzernen ausgequetscht

Im Stil von Ignacio López, des »Würgers von Wolfsburg«, drücken Einkäufer in der Automobilbranche radikal die Preise. Das geht zulasten der Qualität und sogar der Sicherheit.

Süße Trauben der Selbstständigkeit? – Der Preis der Freiheit

Der Traum von der Selbstständigkeit wird immer öfter zum Albtraum: Wer bis zu drei Nebenjobs braucht, um die laufenden

Rechnungen zu zahlen, für den wird Freizeit zum unbezahlbaren Luxus.

Zucker für die Seele – Übermotiviert und ohne Sinn

Den Bürgern und Mitarbeitern fehle die richtige Motivation, klagten Politiker und Unternehmer. Ein Heer von Motivationstrainern soll Abhilfe schaffen. Doch macht das wirklich glücklich oder doch eher krank?

Der Wurm im Apfel – Der moderne Gesundheitsmarkt

Burnout und Depressionen sind allgegenwärtig, zugleich werden aus Krankenhäusern geradezu Hotels mit allerhand Extras. Sicherheits- und Abrechnungswahn machen aus Ärzten Verwaltungsangestellte.

Zur Kasse bitte! – Die Profitgier der Banken

Einst standen Banken für Sicherheit und Vertrauen, doch das System geriet ins Ungleichgewicht: Das rücksichtslose Streben nach Profit hat bereits Milliardenwerte vernichtet.

Schlecht gepackt und geladen – Sparen wir schon beim Denken?

Haben wir den Blick für die Realität verloren? Um festzustellen, wie das Wetter draußen ist, schauen viele lieber auf die Wetter-App als aus dem Fenster. Wie steht es um den gesunden Menschenverstand?

Enttäuschender Einkauf – Wie wir uns gegenseitig austricksen

Alles ist möglich, höher schneller und weiter – doch was geschieht, wenn Versprechungen und Absprachen nicht eingehalten werden? Enttäuschung macht sich breit, gefolgt von Misstrauen.

Neue Ernte! – Neues Denken, neues Handeln

Ethische und philosophische Betrachtungen runden das Thema ab. Eine Universallösung kann es nicht geben, wohl aber Lösungsansätze, die zum Weiterdenken anregen.

Kurt-Georg Scheible

Unternehmer – Autor – Redner – Erfolgsverhandler



Der renommierte Erfolgsverhandler Kurt-Georg Scheible schlägt die Brücke zwischen zwei Welten. Er ist aktiver Unternehmer aus Leidenschaft und gleichzeitig gefragter Vortragsredner. Sein Wissen aus über 25 Jahren Unternehmertum, unzähligen Verhandlungen und Vorträgen richtet sich an Führungskräfte, Leader, Firmeninhaber sowie erfahrene Manager. Er ist zudem Mitglied im Deutschen Fachjournalisten-Verband und Autor zahlreicher Fachbeiträge und Bücher. Mehr über den Autor, seine Erfahrungen und sein Angebot erfahren Sie auf seiner Website:

www.kurt-georg-scheible.de

ISBN 978-3-95623-323-4

Lektorat: Eva Gößwein, Goldbach

Umschlaggestaltung: Stephanie Böhme, Neuwied |

www.stephanieboehme.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Copyright © 2016 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de