

W o immer führende deutsche Manager zusammenkommen – Verbandstreffen, Messen oder andere Foren – scheint kein Thema so heiß diskutiert werden wie die „digitale Transformation“ der deutschen Wirtschaft. Umso erstaunlicher ist, dass das Thema in den Geschäftsberichten vieler Dax-Unternehmen kaum auftaucht.

VON STEPHAN MAASS

„Wie die Konzerne mit dem Thema umgehen, sollte sich ja aus den Geschäftsberichten ergeben“, sagt Julian Kawohl, Inhaber der Professur für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. „Denn die hier veröffentlichten Informationen sind entscheidend für Anteilseigner, Mitarbeiter und Kunden der Unternehmen.“ Innerhalb des Dax gibt die Deutsche Telekom am umfassendsten Auskunft zur Transformation des eigenen Unternehmens. Knapp dahinter folgt auf Platz zwei die Deutsche Bank, dann die Commerzbank, Bayer und E.on. Im Spitzenfeld liegen ebenfalls noch die Deutsche Post, die Luftfracht sowie Henkel. Aber ausgerechnet der Softwarekonzern SAP landet erst auf Platz 22.

Kawohl hat alle Geschäftsberichte unter die Lupe genommen und mehr als 6000 Fundstellen ausgemacht, in denen es um Transformationsprozesse geht. „Aber es sollte nicht eine kleine Prozessoptimierung beschrieben werden, sondern die Anpassung des Geschäftsmodells an einen radikalen Wandel“, sagt der Wissenschaftler. Deshalb seien am Ende nur 212 Stellen übrig geblieben, in denen die Konzerne klar und deutlich formuliert haben, wie der digitale Wandel sich auswirkt und wie man ihm begegnen werde.

„Dass die Großkonzerne insgesamt nur so spärlich über Transformationsaktivitäten berichten, hat uns dann doch erstaunt“, sagt Kawohl. „Antworten für die digitale Zukunft“ lautet der Titel des Telekom-Geschäftsberichts, der dann an 25 Stellen detailliert darüber informiert, was die Digitalisierung

Langsame Transformation

Viele Dax-Konzerne kommen mit der Digitalisierung nicht voran. Nur die Deutsche Telekom und die Banken machen es richtig



Fahrsimulator bei VW: Dort können neue Autos virtuell getestet werden

für das Unternehmen, seine Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner bedeuten könne oder werde. Die Deutsche Bank hat den Wandel 24-mal thematisiert, die Commerzbank 17-mal. „Die Telekom als ehemaliger Staatskonzern befindet sich schon seit Längerem in einem umfassenden Wandlungsprozess, bei der die Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt“, sagt Kawohl.

Und die Deutsche Bank nehme in zahlreichen konzernweiten Projekten eine digitale Transformation ihrer Geschäftsaktivitäten und ihrer Kultur vor. Auch die Commerzbank habe vielfältige Aktivitäten gestartet, um sich an die neuen Rahmenbedingungen in der Finanzbranche mit Niedrigzinsen und neuen Wettbewerbern aus der Start-up-

Szene aufzustellen. Bayer, E.on, Merck, Deutsche Post, Lufthansa, Henkel sind ebenfalls noch ordentlich platziert. Volkswagen, Daimler, Adidas und Allianz sind mit acht Nennungen ebenfalls im Mittelfeld. Kawohl geht davon aus, dass die Automobilindustrie bei der Fokussierung auf den digitalen Wandel noch zulegen wird. Den Nachholbedarf in der Automobilindustrie sieht auch Maren Freyberg von der Dwight Dribb Personalberatung, die sich auf die Besetzung von Führungskräften mit Digitalkompetenz spezialisiert hat.

Die „Car Guys“ alter Prägung müssten sich umstellen und öffnen. Eine Herausforderung, denn Automobil-Chefs seien um die 60 Jahre alt und mehr als 90 Prozent hätten ihre gesamte Karriere

im Automobilssektor verbracht. Künftige Führungskräfte müssten verstehen, dass Kundenbedürfnisse sich ändern und Konsumenten Produkte wollen, die sich an ihr Leben anpassen, so die Personalberaterin. Autos sollen wie das iPhone per Software-Update nachgerüstet werden können. Zukünftig ginge es nicht mehr um das Produkt Auto, sondern um das Lebensgefühl Mobilität. „Dafür müssen sich die Konzernstrategien verändern. Digitalkompetenz und Diversität sind dabei erfolgskritische Komponenten“, sagt Freyberg.

Schlusslichter in Bezug auf die im Geschäftsbericht skizzierten Transformationsaktivitäten sind der Medizintechnikersteller Fresenius, der Düngemittelhersteller K+S sowie der Industrieversicherer Linde. Kawohl: „Bei diesen drei Unternehmen konnte in der Analyse kein in den Geschäftsberichten beschriebener Vorgang als transformationsrelevant verifiziert werden.“ Münchner Rück, BASF, Infineon, Beiersdorf und SAP behandeln die digitale Transformation in ihren Berichten nur marginal. Zumindest im Fall von SAP muss das nicht zwangsläufig heißen, dass digitale Geschäfte dort eine untergeordnete Rolle spielen. So habe sich der Walldorfer Konzern schon frühzeitig um das Thema gekümmert. Deshalb habe es im aktuellen Geschäftsbericht keinen so großen Stellenwert.

Aufschlussreich sei auch der Branchenvergleich, sagt Kawohl. Danach liegen die Unternehmen der IT- und Telekommunikationsindustrie an der Spitze vor der Finanzdienstleistungsbranche gefolgt von der Logistik und dem Pharma- und Medizintechnik-Bereich. Die Schlussposition belegen die Rohstoffhersteller und -händler. Diese geringe Beachtung könne unterschiedliche Ursachen haben. Möglicherweise gebe es noch nicht genügend Aktivitäten in Richtung digitaler Transformation. Oder entsprechenden Veränderungen im Unternehmen werde nicht genug Bedeutung für die Zukunft des Konzerns beigemessen, so dass sie gar nicht kommuniziert werden.

Dax-Anleger streichen nach guter Woche Gewinne ein

Volkswagen-Aktie ist Schlusslicht im Leitindex

N ach dem guten Lauf der Vortage machten die Anleger zum Ende der Woche Kasse. Der Dax gab bis zum Börsenschluss um 0,4 Prozent auf 10.051 Punkte nach. Auf Wochensicht blieb für den deutschen Leitindex aber ein sattes Plus von rund 4,4 Prozent, nachdem sich die Aussichten für die Weltwirtschaft zuletzt aufgehellt hatten. Die Ölpreise, die als Konjunkturindikator gelten, waren stark gestiegen. Vor dem am Wochenende bevorstehenden Treffen der großen Ölförderländer spekulieren die Anleger nun auf eine Begrenzung der Fördermengen. Der MDax der mittelgroßen Werte schwächte sich um 0,5 Prozent auf 20.334 Zähler ab, für den TecDax stand ein Minus von 0,5 Prozent auf 1649 Punkte zu Buche.

Nach einem etwas schwächeren Handelsauftakt machten deutsche Staatsanleihen im Verlauf leicht Boden gut und drehten ins Plus. Der Bund-Future stieg zuletzt um 29 Ticks auf 163,63 Zähler. Die Rendite der zehnjährigen Bundesanleihe lag bei 0,45 Prozent. Der Euro, der im frühen Handel noch bis auf 1,1247 Dollar nachgegeben hatte, wurde am Nachmittag bei 1,1287 Dollar leicht über dem Schusskurs des Vortages gehandelt.

Einmal mehr rückten ThyssenKrupp aufgrund von Fusionsfantasien in den Fokus. Die Papiere gewannen 0,5 Prozent. Laut „Handelsblatt“ führt der

Stahlkocher Gespräche mit der indischen Tata Steel, Salzgitter und Arcelor-Mittal. Berichte über mögliche Zusammenschlüsse in der von chinesischen Billigimporten gebeutelten Branche hatten die Kurse bereits in den vergangenen Tagen getrieben. Die Aktien von Salzgitter schlossen nach volatilem Handel auf Vortagesniveau.

Die Vorzüge von VW verloren am Dax-Ende nach schwachen europäischen Absatzzahlen im März für die Kernmarke VW 2,4 Prozent. Daimler büßten 2,1 Prozent ein, obwohl die Stuttgarter in Europa im abgelaufenen Monat mit zweistelligen Zuwächsen glänzten. Eine Kaufempfehlung des Analysehauses Warburg schob im MDax die Aktien von Metro an. Sie gewannen 2,3 Prozent. Bilfinger-Papiere profitierten mit einem Plus von 0,9 Prozent vom offensichtlichen Vorankommen auf der Suche nach einem neuen Konzernchef. Schwache Eckdaten für das erste Quartal belasteten die Vorzüge von Drägerwerk, obwohl das Unternehmen an den Zielen für das laufende Jahr festhält. Mit einem Abschlag von 6,2 Prozent hielten die Aktien die rote Laterne im TecDax.

Die Niederlage gegen Liverpool zehrte nicht nur an den Nerven der Fans von Borussia Dortmund, sondern auch am Aktienkurs des einzigen börsennotierten deutschen Fußballvereins, der sich um drei Prozent abschwächte. wej./rtr/dpa

7 Gewinner

| Im HDax verzeichneten gestern bis 17.00 Uhr folgende Titel die größten Kursauschläge (Basis: Schlusskurs Vortag) | | | | | |
|--|-------|----------|--------------------------|-------|----------|
| 1. Siltronic | 17,25 | (+4,67%) | 1. Drägerwerk | 55,93 | (-6,27%) |
| 2. SMA Solar | 48,08 | (+2,93%) | 2. Hella | 33,11 | (-3,67%) |
| 3. Metro | 8,88 | (+2,34%) | 3. Suess Microtec | 9,28 | (-3,1%) |
| 4. E.ON | 29,27 | (+1,93%) | 4. Dialog | 34,19 | (-2,47%) |
| 5. Symrise | 60,63 | (+1,76%) | 5. Kuka | 91,25 | (-2,35%) |

7 Verlierer

| Im HDax verzeichneten gestern bis 17.00 Uhr folgende Titel die größten Kursauschläge (Basis: Schlusskurs Vortag) | | | | | |
|--|-------|----------|--------------------------|-------|----------|
| 1. Siltronic | 17,25 | (+4,67%) | 1. Drägerwerk | 55,93 | (-6,27%) |
| 2. SMA Solar | 48,08 | (+2,93%) | 2. Hella | 33,11 | (-3,67%) |
| 3. Metro | 8,88 | (+2,34%) | 3. Suess Microtec | 9,28 | (-3,1%) |
| 4. E.ON | 29,27 | (+1,93%) | 4. Dialog | 34,19 | (-2,47%) |
| 5. Symrise | 60,63 | (+1,76%) | 5. Kuka | 91,25 | (-2,35%) |

ANLEIHEN & ZINSEN & WEITERE NOTIERUNGEN VON vwdgroup:

Sorten und Devisen

| Devisenkurse | | Quelle: LBBW | | | | |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------------|---------|-------------------------|---------|
| Währungen 15.04. | Sortenkurse (Euro)** Ankauf | Sortenkurse Verkauf | var. Kurse 15.04. Geld Brief | Vortag | Veränderung (%) 1. Jahr | 1. Jahr |
| Australien, 1 Dollar | 0,6518 | 0,7298 | 0,6792 | 0,6886 | 0,6788 | -0,45 |
| Dänemark, 100 Kronen | 12,9930 | 14,0620 | 13,4020 | 13,4740 | 13,4010 | +0,20 |
| Großbritannien, 1 Pfund | 1,2177 | 1,3009 | 1,2535 | 1,2598 | 1,2528 | -1,18 |
| Hongkong, 100 Dollar | 10,3530 | 12,7250 | 11,3630 | 11,4940 | 11,3790 | -1,57 |
| Japan, 100 Yen | 0,7810 | 0,8410 | 0,8120 | 0,8130 | 0,8130 | +0,23 |
| Kanada, 1 Dollar | 0,6588 | 0,7233 | 0,6680 | 0,6820 | 0,6883 | +2,30 |
| Malaysia, 100 Ringgit | - | - | 22,8370 | 23,7600 | 22,9020 | +4,32 |
| Niederlande, 100 Gulden | 0,5560 | 0,6887 | 0,6040 | 0,6130 | 0,6030 | +9,33 |
| Norwegen, 100 Kroner | 10,3140 | 11,1870 | 10,7140 | 10,7690 | 10,7390 | +2,18 |
| Polen, 100 Zloty | 21,5740 | 25,5410 | 23,1420 | 23,4020 | 23,1320 | -0,02 |
| Russland, 100 Rubel | 1,2640 | 1,4640 | 1,3260 | 1,3440 | 1,3320 | +4,91 |
| Schweden, 100 Kronen | 10,4340 | 11,2510 | 10,8470 | 10,9040 | 10,8820 | +0,51 |
| Schweiz, 1 Franken | 0,8829 | 0,9439 | 0,9142 | 0,9175 | 0,9180 | +0,39 |
| Singapur, 1 Dollar | 0,5928 | 0,7083 | 0,6501 | 0,6552 | 0,6489 | +0,06 |
| Südafrika, 100 Rand | 5,6500 | 6,4950 | 6,0440 | 6,1330 | 6,0630 | +9,33 |
| Tschechien, 100 Kronen | 3,3100 | 3,9150 | 3,6460 | 3,7560 | 3,6460 | +0,03 |
| USA, 1 Dollar | 0,8540 | 0,9235 | 0,8840 | 0,8887 | 0,8856 | -1,64 |
| Ungarn, 100 Forint | 0,2930 | 0,3520 | 0,3190 | 0,3250 | 0,3190 | -0,31 |

Crossrates

| 15.04. | EUR | USD | JPY | SFR | GBP | CAD |
|---------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|
| 17,44 | - | 1,293 | 122,79 | 1,0921 | 0,7943 | 1,4517 |
| 1 USD | 0,8856 | 108,743 | 0,9671 | 0,7034 | 1,2855 | 1,3855 |
| 100 JPY | 0,8144 | 0,9196 | - | 0,8093 | 0,6469 | 1,1922 |
| 1 SFR | 0,9156 | 1,0339 | 112,43 | 0,7273 | 1,3292 | 1,9211 |
| 1 GBP | 1,2588 | 1,4215 | 154,571 | 1,3747 | - | 1,8274 |
| 1 CAD | 0,6888 | 0,7778 | 84,580 | 0,7522 | 1,4047 | 1,9103 |
| 1 CHF | 0,6822 | 0,6829 | 0,7461 | 0,5427 | 0,9918 | 1,4296 |
| 1 NZD | 0,6121 | 0,6913 | 75,16 | 0,6685 | 0,8402 | 1,8886 |
| 1 HKD | 11,42 | 12,90 | 142,22 | 1,47 | 0,9769 | 1,8886 |
| 1 INR | 13,328 | 1,5051 | 163,66 | 1,4555 | 1,0587 | 1,8886 |
| 100 NKR | 10,75 | 12,14 | 131,9 | 11,74 | 8,5383 | 15,60 |

Eckwertstaatsanleihen

| Name 15.04. | Kurs | Rend. | Datum | Name 15.04. | Kurs | Rend. | Datum |
|--------------------------|--------|--------|------------|-------------------|--------|--------|------------|
| Deutschland, 1 Jahr | 101,00 | -0,53 | 15.04.2016 | Japan, 3 Monate | 100,02 | -0,160 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 2 Jahre | 101,00 | -0,51 | 15.04.2016 | Japan, 1 Jahr | 100,30 | -0,200 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 5 Jahre | 101,94 | -0,386 | 15.04.2016 | Japan, 2 Jahre | 100,71 | -0,255 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 6 Jahre | 113,55 | -0,345 | 15.04.2016 | Japan, 5 Jahre | 101,60 | -0,230 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 7 Jahre | 114,00 | -0,241 | 15.04.2016 | Japan, 10 Jahre | 102,17 | -0,116 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 8 Jahre | 112,84 | -0,135 | 15.04.2016 | Japan, 10 Jahre | 110,99 | -0,090 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 10 Jahre | 103,60 | 0,130 | 15.04.2016 | Kanada, 2 Jahre | 99,37 | 0,565 | 15.04.2016 |
| Deutschland, 30 Jahre | 145,17 | 0,813 | 15.04.2016 | Kanada, 5 Jahre | 100,04 | 0,741 | 15.04.2016 |
| Frankreich, 2 Jahre | 107,23 | -0,486 | 15.04.2016 | Kanada, 10 Jahre | 106,67 | 1,241 | 15.04.2016 |
| Frankreich, 5 Jahre | 102,27 | -0,239 | 15.04.2016 | Kanada, 30 Jahre | 134,90 | 1,944 | 15.04.2016 |
| Frankreich, 10 Jahre | 100,23 | -0,477 | 15.04.2016 | Schweiz, 2 Jahre | 106,78 | -0,874 | 15.04.2016 |
| Frankreich, 30 Jahre | 143,64 | 1,411 | 15.04.2016 | Schweiz, 5 Jahre | 114,29 | -0,799 | 15.04.2016 |
| Großbritannien, 1 Jahr | 100,86 | 0,381 | 15.04.2016 | Schweiz, 10 Jahre | 116,35 | -0,351 | 15.04.2016 |
| Großbritannien, 2 Jahre | 101,89 | 0,409 | 15.04.2016 | Schweiz, 30 Jahre | 134,95 | 1,130 | 15.04.2016 |
| Großbritannien, 5 Jahre | 103,29 | 0,795 | 15.04.2016 | USA, 3 Monate | 100,16 | 1,216 | 15.04.2016 |
| Großbritannien, 10 Jahre | 105,17 | 1,410 | 15.04.2016 | USA, 5 Jahre | 98,88 | 1,749 | 15.04.2016 |
| Großbritannien, 30 Jahre | 125,97 | 2,266 | 15.04.2016 | USA, 10 Jahre | 98,95 | 2,551 | 15.04.2016 |
| Italien, 2 Jahre | 108,02 | 0,008 | 15.04.2016 | USA, 30 Jahre | 98,95 | 2,551 | 15.04.2016 |
| Italien, 5 Jahre | 101,83 | 0,243 | 15.04.2016 | | | | |
| Italien, 10 Jahre | 106,03 | 1,334 | 15.04.2016 | | | | |
| Italien, 5 Jahre | 117,22 | 2,458 | 15.04.2016 | | | | |

Legende: Es handelt sich um fiktive Anleihen mit der immer gleichbleibenden Laufzeit.

Anleihen

| Zins | Name | Rating | Laufzeit | 15.04. | +/- | Ren. in % | Zins | Name | Rating | Laufzeit | 15.04. | +/- | Ren. in % | Zins | Name | Rating | Laufzeit | 15.04. | +/- | Ren. in % |
|------|---------------|--------|----------|--------|-------|-----------|------|---------------|--------|----------|--------|-------|-----------|------|---------------|--------|----------|--------|-------|-----------|
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 | 0,00 | Bund 15.04.16 | Aaa | 06.16 | 101,08 | -0,02 | 0,365 |
| 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |