

## Feigheit vor der Zukunft

**Sie zögern, warten ab, hadern mit dem Neuen, haben Angst: Deutschen Unternehmen ist das Geschäft von morgen offenbar zu teuer. Sie übersehen vor lauter Erfolgen die Chancen - ein fataler Trend**

*Von Karl-Heinz Büschemann, SZ, 22.6.13*

Irgendwann muss die Deutschen der Mut verlassen haben. Sie haben traditionell einen sagenhaften Ruf als Ingenieure oder Unternehmer. Deutsche Maschinen und Autos werden weltweit bewundert. Sie sorgen dafür, dass die Bundesrepublik zu den Exportweltmeistern zählt. Aber es hat sich etwas verändert. Schleichend. Die Anzeichen mehren sich, dass den deutschen Managern der Schneid abhandengekommen ist, es mutig mit der Zukunft aufzunehmen. Man kann den Eindruck gewinnen, das Wort von der 'German Angst', das zum globalen Markenzeichen für die zögerlichen Deutschen geworden ist, habe eine Berechtigung. Die Deutschen schrecken vor Herausforderungen und Risiken zurück.

Die deutsche Industrie verweigert sich neuerdings sogar solchen Technologien, die unumgänglich sind, um das Weltklima zu retten. Große Konzerne wie Siemens oder Bosch ziehen sich aus der Solartechnologie zurück. Die Erzeugung von Strom aus Sonnenlicht ist ihnen zu riskant geworden. Die deutsche Autoindustrie, Hauptlieferant für Export und Wohlstand, kämpft gegen die Umstellung des Autoverkehrs auf Batterieautos. Die Stromerzeugung und der Autoverkehr gehören zu den größten Klimakillern. Solarstrom könnte eine Menge zur Entlastung der Umwelt beitragen. Zudem bieten sie den Unternehmen Chancen auf nachhaltige, auf langfristige Gewinne.

Beide Zukunftstechnologien haben das Zeug, im rohstoffarmen Deutschland Arbeitsplätze und Unternehmen zu sichern. Doch die Manager winken ab. Die Nachfrage nach dieser Technologie, so Siemens-Chef Peter Löscher, bleibe 'bis auf Weiteres' klar hinter seinen Erwartungen zurück. Man werde sich auf konventionelle Kraftwerke konzentrieren. Auch die Autoindustrie verlässt sich lieber auf ihre bewährten Benzin- und Dieselmotoren. Die Zukunft? Zu teuer, zu mühsam. Sollen doch andere den Vorreiter machen.

Was ist aus dem Land von Gottlieb Daimler, Robert Bosch, Rudolf Diesel, Werner von Siemens oder Carl von Linde geworden? Deutschland, dank solcher Giganten zu einem Motor der globalen industriellen Entwicklung geworden, entwickelt sich zur Bremserrepublik. Angeblich fehlt den Konzernen das Geld für teure Investitionen in die Zukunft.

Offenbar aber fehlt es auch an Mut. Lieber bleiben die Konzerne beim Vertrauten. Lieber Gas- und Kohlekraftwerke liefern und Geld verdienen als Milliarden in Solarprojekte stecken, von denen nicht klar ist, wann die Rendite kommt. Wenn überhaupt. Lieber den vertrauten Verbrennungsmotor verfeinern, als sich auf technisches Neuland mit Elektrotechnik und Batteriechemie begeben, von denen man doch im Autobau so gar nichts versteht.

Es ist erstaunlich. Die Marktwirtschaft, die als Garant von Dynamik, Wettbewerb und technischem Fortschritt gilt, entwickelt mit viel List sinnreiche Mechanismen, die neuen Technologien im Wege stehen. Besonders auffällig ist dieses Phänomen, wo Brüche drohen, wo Althergebrachtes von neuer Technologie überrollt wird - wie beim Übergang von der Mechanik auf die Elektronik, der die Industrie schon seit Jahrzehnten durchschüttelt. Wo das Unbekannte droht, werden Unternehmen zögerlich.

Es gibt ja auch schöne Begründungen für die Feigheit vor der Zukunft. Eine heißt: Shareholder Value. Große Konzerne sehen ihr Heil darin, ihren Aktionären möglichst schnell möglichst hohe Renditen zu versprechen. Siemens-Chef Löscher, der ein Fan von ehrgeizigen Zielen ist, strebt für den gesamten Konzern bis zum Jahr 2014 eine Rendite von mindestens zwölf Prozent an. Das ist schwer zu schaffen. Wer sich an solchen Kennzahlen messen lassen will, kann keine Risiken brauchen.

So kommt es, dass ein Unternehmen wie Siemens, das sich publikumswirksame Erfolge mit grüner Technologie verordnet hat, den langen Atem nicht aufbringen will, den die Entwicklung von echter Zukunftstechnologie möglicherweise braucht. Wie sehr der führende Technologiekonzern der Republik die Risiken des Unbekannten fürchtet, zeigt auch das Beispiel der Tochtergesellschaft Osram. Die erfolgreiche Licht-Tochter bugsiert Siemens gerade an die Börse, weil die alten Glühbirnen tot sind und digitales Licht auf die Märkte drängt. Man habe einen Technologiesprung vor sich und asiatische Wettbewerber wie Samsung im Nacken, heißt es in München. Mit solchen Konkurrenten will sich der Weltkonzern lieber nicht herumschlagen. Zu teuer, zu riskant.

Solche Zögerlichkeit gibt es auch in anderen Branchen. Wer redet zum Beispiel das Auto der Zukunft herunter: die Automanager. Selbst angesichts steigender Ölpreise verbreiten sie den Eindruck, batteriebetriebene Fahrzeuge seien nur eine Notlösung für kurze Distanzen. Sie könnten den Verbrennungsmotor nicht ersetzen. Wahrscheinlich hat das stromgetriebene Fahrzeug in keiner Branche so wenig Unterstützer wie in der PS-Industrie. Volkswagen mitsamt seiner Tochter Audi, der führende Autokonzern in Europa, tut für den emissionsfreien Antrieb wohl am wenigsten. Ferdinand Piëch, der mächtige Aufsichtsratsvorsitzende, der nichts besser beherrscht als die Technik von Hubraum, Zylindern und Ventilen, kann sich für das E-Auto nicht begeistern. 'Ich halte nichts vom reinen Elektroauto', sagt er. Mit solchen Sätzen erzeugt man keine Begeisterung für ein Produkt der Zukunft. Die deutschen Hersteller sind nur lustlos ins Geschäft mit den Stromautos eingestiegen. Bis auf BMW. Die Münchner investieren Milliarden in dieses Projekt. Sie haben ein ganz neues Stromauto entwickelt und dafür ein eigenes Werk gebaut. Sie wollen dabei sein, wenn das E-Auto zur Alternative geworden sein wird.

Wo die Manager keine Lust auf Neues haben, müssen die Politiker Stimmung machen: Kanzlerin Angela Merkel hatte Anfang des Jahrzehnts angekündigt, bis 2020 sollten in Deutschland eine Million Elektroautos unterwegs sein. Eine mutige Prognose, wie sich heute zeigt. Wer sie wiederholt, macht sich lächerlich. In Deutschland werden in diesem Jahr maximal 4000 E-Autos zugelassen. Keine noch so optimistischste Prognose führt zu dieser Traumzahl. 'Das E-Auto wird nicht so schnell kommen, wie es die Politik vorhergesagt hat', sagt VW-Patriarch Piëch. Welch ein Satz! Soll etwa die Regierung bestimmen, was in der Autobranche passiert? Politiker und Automanager arbeiten beim E-Auto anscheinend gegeneinander.

Die Autobranche zeigt aber auch, wie schwer es sein kann, den Weg in die Zukunft zu finden. Sie hat eine Menge zu verlieren und will das Geschäft nicht gefährden, mit dem sie so erfolgreich ist wie nie zuvor. VW, BMW oder Daimler fahren mit ihren PS-starken Benzin- und Dieselaautos Rekordzahlen ein. Für die heutige Autoindustrie bedeutete der Weg in die Elektromobilität 'einen Verlust ihres heutigen Geschäftsmodells und damit den möglichen Untergang', sagt der Münchner TU-Professor Markus Lienkamp, der als Maschinenbauer lange bei VW war. Mit Stromautos ließe sich weniger Geld verdienen, weil weniger Technik und Arbeit in den Autos der Zukunft stecke: 'Das ist, weiß Gott, kein attraktives Szenario für die Autohersteller.'

Zudem gibt es im Menschen einen fatalen Hang zum Hergebrachten. Das gilt für Normalverbraucher, die aus Bequemlichkeit immer dasselbe Urlaubsziel ansteuern, wie für Manager, die sich lieber auf den Feldern tummeln wollen, mit denen sie vertraut sind. Umdenken ist unbequem. Der gedankliche Turnaround ist mit dem Eingeständnis verbunden, dass es auch anders geht, vielleicht sogar besser, als bisher praktiziert. Wer gebe schon gern zu, dass er einen Fehler gemacht hat, sagt Martin Wittig, der langjährige Chef der Unternehmensberatung Roland Berger: 'Deutsche fürchten das Risiko und den Makel des Versagens.'

Berater, Psychologen und Krisenerklärer sprechen von linearem Denken, wenn sie bemängeln, dass Manager in ihrer Gedankenwelt gefangen sind und nicht sehen, dass der eigene Erfolg vom Besseren schon bedroht wird und deswegen das Bewährte immer besser machen, um es vor der Bedrohung zu schützen. 'Die deutschen Autobauer sind Weltmeister im Optimieren', kritisiert der Trendforscher David Bosshart vom Gottlieb-Duttweiler-Institut in Zürich. Es könne aber nicht immer nur darum gehen, das Vorhandene besser zu machen. 'Die heutigen Unternehmen, die nur optimieren, werden nicht zu den Siegern gehören.'

'Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann', sagte der französische Schriftsteller Francis Picabia. Der hatte leicht reden. Aus alten Gedankenbahnen auszubrechen ist nicht einfach, sondern mühsame Arbeit. Erfinder und Innovatoren erzählen gerne, dass sie nicht aufgegeben haben, dass sie nach Fehlschlägen immer wieder angetreten sind und sich nicht haben entmutigen lassen. Thomas Alva Edison, der amerikanische Erfinder und Unternehmer, wird dafür gerühmt, dass er die Glühbirne erfand. Warum war er erfolgreich? 'Ich habe einfach nur 10 000 Möglichkeiten gefunden, die nicht funktionieren.' Ein entmutigender Satz. Wer hat heute schon die Zeit, Tausende Optionen durchzuspielen. Aber ein Manager muss sich klarmachen, dass auch er mal aus der Spur gehen muss, wenn er neues Land betreten will. Das lässt sich sogar den ängstlichen Aktionären erklären, wissen Firmenchefs. Sie müssen aber selbst von einer Sache überzeugt sein, auch wenn die Zinsen erst lange nach dem nächsten Vierteljahresbericht fließen.

Die Historie der Wirtschaft ist voller Geschichten von erfolgreichen Unternehmen, die nach einer glänzenden Vergangenheit plötzlich ohne Zukunft waren. Einer davon ist der amerikanische Film- und Kamerahersteller Kodak. Der hatte eine Weltmarktstellung, die mit der von CocaCola vergleichbar war. Doch die Konzernherren haben zu spät erkannt, dass die digitale Welt auch die ihre sein wird und ihr Geschäft auslöschen könnte. Dass ein solcher Gigant in die Insolvenz gehen könnte, galt als undenkbar.

In Zeitungsartikeln wird gerne geschrieben, ein Unternehmen, das vom Markt verschwinden musste, habe einen Trend 'verschlafen'. Im Nachhinein ist man immer klüger. Aber Manager werden auch dafür mit hohen Gehältern bezahlt, dass sie Unternehmen hindern einzuschlafen.

## **Kommen und Gehen**

**Erst 25 Jahre? Wer die Namen auf alten Kurszetteln anschaut, ist erstaunt, dass der Deutsche Aktienindex nicht schon viel älter ist. Die**

## **Veränderungen im Börsenbarometer lesen sich wie ein Schnelldurchlauf der jüngeren deutschen Wirtschaftsgeschichte**

*Von Karl-Heinz Büschemann, SZ, 25.6.13*

Erinnert sich noch jemand an das Unternehmen mit dem altmodischen Namen Feldmühle Nobel? Wer kann etwas mit Degussa anfangen oder mit dem Mischkonzern Viag? Und wem ist bis heute präsent, dass es in Deutschland einen bedeutenden Computerhersteller gab, der Nixdorf hieß und der mit seinen dezentralen Rechnern den Großcomputern von IBM erstmals echte Konkurrenz machte?

Diese Unternehmen waren alle mal im Dax und sie standen für die Creme der deutschen Wirtschaft. Sie standen für schwere Industrie, für Maschinen und auch für die frühe Zeit der Computerei. Wenn man an diese Namen aus scheinbar versunkenen Zeiten denkt, ist es erstaunlich, dass der Dax erst 25 Jahre alt wird.

Namen wie Volkswagen oder Siemens waren 1988 im Börsenoberhaus dabei, sie sind es noch heute. Deutsche Bank oder BASF sind damals wie heute erste Adressen der Deutschland AG. Aber so weit scheint es gar nicht her zu sein, mit den viel gerühmten Aushängeschildern. Ein Blick in den heutigen Dax macht das klar. Wo ist der weltbekannte Name Mannesmann geblieben, der 2000 in dem britischen Mobilfunkkonzern verschwand und danach zerschlagen wurde? Die Übernahme veränderte die Republik, weil Investmentbanker behaupteten, Telekommunikation schaffe größeren Wert als Stahlrohre und Maschinen. Die Dresdner Bank, ein Geldhaus aus den frühen Tagen des Deutschen Reiches ist auch nicht mehr dabei. Erst wurde sie von der Allianz geschluckt, dann an die Konkurrentin Commerzbank weitergereicht. Kaufhof oder Karstadt. Gestrichen. Versunken in Bedeutungslosigkeit oder in einer Krise.

Der führende deutsche Aktienindex ist naturgemäß der Spiegel von Veränderungen. Die MAN AG, vor fast 250 Jahren gegründet und eine der ältesten Industrieadressen des Landes, ist im September des vergangenen Jahres aus der Eliteliste der Aktiengesellschaften gestrichen worden. VW hat die Lastwagen-, Bus- und Maschinenbauer übernommen und zur Unterabteilung von Wolfsburg gemacht.

Neue Zeiten und wilde Moden haben manchen Dax-Konzern bis zur Unkenntlichkeit verändert. Der Traum mancher Geldmanager vom Ende der langweiligen Industrie-Republik Deutschland, die sich mit Finanzgeschäften in eine abgehobene Geldvermehrungsmaschine nach angelsächsischem Vorbild verwandeln sollte, sorgte für das Ende der Bayerischen Vereinsbank wie der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank. Erst gingen sie zusammen, dann versanken sie gemeinsam. Heute ist sie nur noch ein Appendix der italienischen Unicredit. Die Nachfolge-Bank, Hypo-Real-Estate, die zusätzlich mit faulen Immobilienpapieren deutscher Banken überfrachtet wurde, konnte sich mit ihrer brüchigen Geschäftsgrundlage immerhin drei Jahre im Aktienoberhaus halten. Sie landete in der Weltfinanzkrise schließlich als hoffnungsloser Fall beim deutschen Staat, der sich nicht traute, die auf Schrottgeschäften gegründete Bank pleitegehen zu lassen.

Die Metallgesellschaft AG, die 1881 von findigen Investoren in Frankfurt gegründet wurde, um die deutsche Industrie mit Metallen und Rohstoffen zu beliefern, fiel dem neuen ökonomischen Denken am Ende des 20. Jahrhunderts zum Opfer. Damals galten Finanzderivate als Wertschöpfer, das Herumschippeln von echtem Öl oder Kupfer galt als altbacken. Der damalige Firmenchef Heinz Schimmelbusch nutzte komplizierte Erdöl-Terminkontrakte für seine Geschäfte.

Diese Instrumente hatte nicht einmal der Aufsichtsratsvorsitzende Ronaldo Schmitz verstanden, der im Vorstand der Deutschen Bank saß und sie hätte einschätzen können müssen. Schmitz machte dem Treiben Schimmelbuschs irgendwann einfach ein Ende und sorgte bei der Metallgesellschaft für einen Verlust von über einer Milliarde Euro. Das geschichtsträchtige Unternehmen hatte seine Zukunft verspielt. Manche sagen, der Grund sei nur gewesen, dass Schimmelbusch und Schmitz sich nicht mochten. Raus aus dem Dax im November 1996.

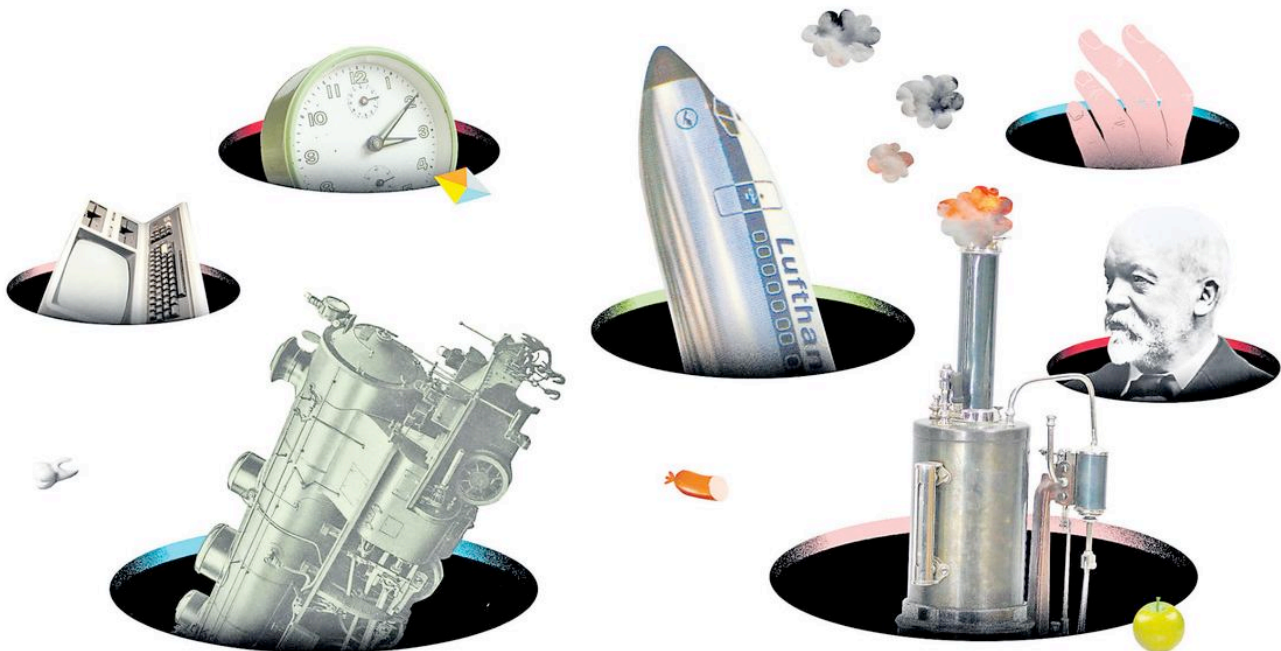


ILLUSTRATION: DIRK SCHMIDT

Die Hoechst AG gehörte zu den besten Adressen der deutschen Wirtschaft wie Daimler, Siemens oder die Deutsche Bank. Sie ist verschwunden, nicht nur aus dem Dax. Jürgen Dormann, der Chef des Hauses seit 1994, hatte sich der Idee von der Konzentration auf Kerngeschäfte verschrieben, die damals groß in Mode war. Er zerlegte den 1863 gegründeten Chemieriesen und konzentrierte die Firma auf das Pharma-Geschäft und die Landwirtschaft. 'Life Science' klang besser als Chemie. Die wurde abgespalten. Bald wurde Hoechst mit dem französischen Konkurrenten Rhône-Poulenc zu Aventis verschmolzen. Schon wieder eine Traditionsadresse weniger im Dax. Bayer und BASF, die mit Hoechst die drei großen Chemiekonzerne des Landes ausmachten, bewiesen, dass es ein Überleben geben kann, auch wenn man sich flüchtigen Manager-Moden widersetzt.

Über die Zusammensetzung des Leitindex entscheidet die Deutsche Börse AG, die 2002 selbst zum Dax-Konzern geworden ist. Aber das Börsenunternehmen legt Wert auf die Feststellung, dass es klare Regeln gibt, die über die Zusammensetzung entscheiden. Wenigstens einmal im Jahr im September, bei Bedarf auch öfters, findet ein großes Gerangel statt. Wer steigt ab, wer auf in die erste Börsenliga? Wer in den Dax hinein will, muss nicht nur groß und erfolgreich sein. Ein Unternehmen braucht einen Streubesitz von wenigstens zehn Prozent und der Börsenwert der breit gestreuten Anteile muss zu den Top 25 gehören. Gleiches gilt für den Handelsumsatz der Aktien an der Börse. Wer bei den Kriterien auf Position 45 rutscht, muss den Index verlassen.

Heute zeigt der Blick auf den Dax, dass die deutsche Wirtschaft sich wieder zu ihren Wurzeln bekennt. Die letzten Neulinge waren Heidelberger-Cement, die Chemiefirma Lanxess und der Autozulieferer Continental. Old Economy sozusagen, auch wenn die Chefs dieser Firmen diese Wertung zu Recht bestreiten würden. Es ist auch nicht der

nostalgische Weg in die schwerindustrielle Vergangenheit. Längst gehören auch Gesundheitskonzerne wie Fresenius und FMC zum Dax oder der Chip-Hersteller Infineon. Wertvollste Firma ist SAP, die nur 16 älter ist als der Index und die Veränderungen symbolhaft zeigt: Das Softwarehaus kam 1995 in den Dax - als Ersatz für den früheren Dampfkessel- und Kraftwerksbauer Deutsche Babcock.