

Innovationen: Mehr Wert für Deutschland



In Schule und Familie, darüber waren sich die Teilnehmer des Expertenforums einig, müssen Kreativität und Begeisterungsfähigkeit geweckt werden.

Fotos: Leiprecht

„Wir müssen den Menschen Freiräume geben“

Unternehmer und Wissenschaftler diskutieren über den Innovationsstandort Deutschland und fordern mehr Mut zum Risiko

Von Elisabeth Dostert

München – In der Wirtschaft ist es wie im Fußball. Mannschaften und Spieler sind Unternehmen, deren Kreativität im Jahr der Weltmeisterschaft besonders gefordert ist. „Wir liefern keine Produkte ab, wir produzieren große Gefühle“, sagt Erwin Staudt, Ehrenpräsident der Innovationsinitiative D 21, in der Politik und Wirtschaft gemeinsam dafür werben, die Chancen der Informationsgesellschaft für Deutschland zu nutzen. Der ehemalige IBM-Spitzenmanager muss es wissen: Er ist heute im Hauptberuf Präsident des VfB Stuttgart. Seine Zustandsbeschreibung für den Fußball scheint symptomatisch für die deutsche Wirtschaft: Die Trainer-Ausbildung genießt im Ausland hohes Ansehen. Die Erfolge auf dem Spielfeld haben aber andere. „Die sehr

starken Vorstellungen von Taktik, Systemen und Strategien engen die Freiräume des Spielers ein“, resümiert Staudt: „Wers nicht an die Vorgaben des Trainers hält, wird vom Platz genommen.“

Expertenforum Mittelstand

Innovative Menschen brauchen Spielräume und müssen sich irren dürfen. Darin waren sich die Teilnehmer des 4. Expertenforums Mittelstand von Süddeutscher Zeitung und HypoVereinsbank in München einig. Die wichtigste Aufgabe des Managements sei die Schaffung des richtigen Innovationsklimas. „Für Unternehmer besteht die Kunst darin, Mitarbeiter zu finden, die mit Begeisterung bei der Sache sind, ihnen Ziele zu setzen und Freiräume zu geben, um den Weg zur Lö-

sung ihrer Aufgabe frei zu wählen“, sagt Berthold Leibinger, Gesellschafter und bis vor kurzem Chef des Maschinenbauers Trumpf mit 6000 Mitarbeitern und 1,5 Milliarden Euro Umsatz. Ähnlich sieht das Götz W. Werner, Gründer der Drogeriemarktkette dm: „Je mehr die Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, desto kreativer und engagierter sind sie.“ Seine Kette setzt mit 23 000 Beschäftigten europaweit 3,3 Milliarden Euro um; Marktbeobachter loben die Serviceorientiertheit, Motivation und Offenheit der Mitarbeiter.

Nach Auffassung des Ingenieurs Leibinger sind Unternehmen ein „Gesamtsystem aus Menschen, Maschinen, Methoden und Märkten, das muss man zusammenbringen und auf jedem Feld innovativ sein.“ Stefan Vilsmeier, der 1989 „aus Frust über den Status quo“ nach dem Abitur mit Brainlab seine eigene Software-Firma für Medizintechnik gegründet hat, warnt davor, Innovationen auf Technologien zu beschränken. „Alles kann Innovation sein, auch der Geruch eines Nike-Schuhs oder ein neues Formular bei UPS.“ Brainlab setzt mit 710 Mitarbeitern 140 Millionen Euro um.

Im Mittelstand, das ergab eine Umfrage des Instituts für Unternehmensführung (Ifu) für das Expertenforum, haben aber nach wie vor Produktinnovationen den Vorrang. 86 Prozent der Firmen gaben an, in den vergangenen drei Jahren neue Produkte entwickelt zu haben. Auf Platz zwei folgen mit einem Anteil von 65 Prozent Prozessinnovationen. Es sei ja nicht so, sagt dazu Leibinger, dass die Deutschen nicht mehr innovativ seien. Aber der Mut zum Risiko werde in einem Meer von Verordnungen erstickt. Dem widerspricht dm-Chef Werner vehement. „Wir haben so viele Regeln, weil wir sie haben wollen.“ Er habe sich hier

noch nie behindert gefühlt, versichert der Unternehmer. In anderen Ländern dagegen, wie Frankreich oder Italien, sei die Regelungswut viel größer: „Da herrscht doch keine Marktwirtschaft.“

Hans-Jörg Bullinger vermittelt: „Es ist nicht alles schlecht“, sagt der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, die wirtschaftsnahe Forschung koordiniert, und das Niveau lobt von Forschung und Bildung in Deutschland. Im europäischen Vergleich liege man im guten Mittelfeld, dank statischer Faktoren wie Hochschulen und Hochlohn-Jobs. Doch die Dynamik und Bereitschaft zu Veränderungen seien zu gering. Die Deutschen seien nicht schlechter geworden, sondern die anderen – Chinesen, Lateinamerikaner und Osteuropäer – besser, übrigens auch dank deutscher Technologien.

„Wenn wir unseren Vorsprung im Lebensstandard halten wollen, müssen wir allerdings das Innovationstempo erhöhen“, sagt Bullinger. Die unzureichende Innovationskraft hat auch mentale Gründe, so die Experten. Die Menschen fürchten Veränderungen, so Staudt: „40 Jahre Wohlstand haben uns bequem gemacht.“

Kreativität als Voraussetzung für Innovationen bedürfe einer gewissen Haltung, die schon in der Schule geschaffen werden müsse, meint Claudia Solzbacher, Professorin für Schulpädagogik an der Universität Osnabrück. Schulen müssten Selbstständigkeit fördern und Irrtümer zulassen. Kreativität beruhe auf profundem Wissen. Es sei ein Irrglaube, dass Ideen einem einfach zufallen.

Solzbacher nennt als Beispiel Johannes Gutenberg. Bevor der die Buchdruckpresse erfand, habe er sich eingehend mit Weinpresse beschäftigt. „Diesen Transfer und die neue Verankerung von Wissen muss man schaffen“, sagt die Schulpädagogin. Das deutsche Bildungssystem

leide unter einem Erkenntnisproblem. „Wir haben einen Nachholbedarf bei der Identifikation von Begabung.“ Dazu können auch Unternehmen beitragen, so wie in Finnland, dem Sieger der Pisa-Bildungsstudie. Nokia gehe Partnerschaften mit Schulen ein, um frühzeitig begabte Schüler für seine Entwicklungsabteilung zu gewinnen.

Alles schön und gut, sagt Werner, letztlich komme es auf den Willen des Einzelnen an. Zum Innovatorischen gehöre nun einmal ein gerüttelt Maß an Verwegenheit. Nach Werners Überzeugung ist jeder zum Unternehmer geboren. Die Frage sei nur, ob er sich entfalten könne. „Nicht jeder Samen wächst auf jedem Boden. Die Gesellschaft muss die Rolle des Gärtners übernehmen.“ Wer von seiner Idee wirklich überzeugt sei, der lasse sich nicht aufhalten, sagt Werner. Das bestätigt Daniel Meermann. Der Wirtschaftsinformatiker hat gemeinsam mit zwei Kommilitonen Textilien entwickelt, die direkt mit dem Mobiltelefon kommunizieren können.

Dennoch fehle Humus für den Samen, beklagt Jürgen Schade, Präsident des Deutschen Patent- und Markenamtes in München. Er wünsche sich ein wenig mehr Kreativität im Kreditsektor. Die Bank könne kein einzelnes Patent als Sicherheit nehmen, dessen Erfolgswahrscheinlichkeit man nicht kennen könne, erwiderte Stefan Schmittmann, stellvertretender Vorstand der HypoVereinsbank. Die geplante Beleihung von Patentportfolios habe sich als schwierig erwiesen. Aber, so Schmittmann, die Banken arbeiteten an neuen Konzepten. „Die Finanzierungslandschaft ist nicht so schlecht, wie sie zu sein scheint.“

Mehr zur Veranstaltung im Internet: www.expertenforum-mittelstand.de

Schwerpunkt Klimaschutz

Bankengruppe KfW steigert Fördervolumen um zehn Prozent

Frankfurt – Die staatliche KfW-Bankengruppe spürt das Anspringen der deutschen Konjunktur durch die steigende Vergabe von Krediten. In den kommenden vier Jahren soll die Förderung von Wohnen und Umwelt im Vordergrund stehen, wofür die Bundesregierung im Zuge ihres Konjunkturprogramms zusätzliche Geldmittel bereitstellen will. Bisher seien von den 27 Millionen Wohnungen, die vor 1984 und damit vor der bisher letzten Wärmeschutzverordnung erstellt wurden, nur fünf Millionen saniert, meinte KfW-Chef Hans Reich zum Ermenen des Bedarfs.

Von den Maßnahmen zum Austausch alter Heizungen und der Verringerung von Schadstoff-Ausstoß werde die mittelständisch aufgestellte Bauwirtschaft und das Handwerk in besonderem Maß profitieren. Diese Förderinitiative soll mehr Beschäftigung bringen und einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Die KfW bietet Hausleibern und Eigentümern – auch von Wohnheimen und Pflegeheimen – Kredite über Laufzeiten von 20 Jahren zu Zinssätzen zwischen 1,00 Prozent und 2,02 Prozent an. Das Fördervolumen ist insgesamt auf 70 Milliarden Euro ausgelegt.

Die KfW vergibt nicht nur verbilligte Kredite an kleine und mittlere Unternehmen und fördert dadurch den Mittelstand. Sie beteiligt sich an der Finanzierung der Umwelt, der Bildung, der Projekte von Gemeinden und gibt Anstöße für neue Strukturen der Bankprodukte. So machte die Staatsbank Verbriefungen am deutschen Kapitalmarkt attraktiv, also die Bündelung und den Weiterverkauf von Krediten. Auf diesem Feld zählte Deutschland lange als Schlusslicht und ist inzwischen auf Platz fünf in Europa aufgerückt. Der Risikoentlastung von Banken dienen weitere Programme mit den Namen ABS und TSI.

Die Bilanzsumme der KfW Bankengruppe erreichte zum Ende 2005 einen Umfang von 341 Milliarden Euro. Im vergangenen Jahr nahm das Fördervolumen um ein Zehntel auf 69 Milliarden Euro zu, 2006 soll es erneut „spürbar“ steigen. Reich gibt im Herbst die Führung an das Vorstandsmitglied Ingrid Matthäus-Maier ab. Er sieht die KfW mit neuen Konzepten gut gerüstet. Ein weiteres Markenzeichen sei die Kontinuität der Bank. Befragt nach seinen Visionen, antwortete er knapp: Vision ohne Aktion sei Halluzination.

Knorr-Bremse wird immer größer

Besseres Rating / Konflikt um längere Arbeitszeit und Urlaubskürzung

München – Der Zulieferer für Bahnen und Nutzfahrzeughersteller, Knorr-Bremse, schwimmt weiter auf einer Welle des Erfolgs. 2006 will er das Wachstum der Vorjahre fortsetzen, heißt es in einer Mitteilung. Diesmal soll China den meisten Schwung bringen. Im vorigen Jahr war es Amerika, wo zugekaufte Gesellschaften erstmals konsolidiert wurden und die Geschäfte florierten – sowohl bei Bahnen als auch Nutzfahrzeugen. 873 Millionen Euro (plus 44 Prozent) entfielen diesmal auf die Region, also ein Drittel des Gesamtumsatzes von 2,7 Milliarden Euro (plus 13 Prozent). Knorr-Bremse ist Weltmarktführer bei Bremsen für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Das Unternehmen baut auch Türen, Stoßdämpfer, Scheibenwischer, Fahrdynamikregler oder Anlagen zur Luftaufbereitung.

Kräftig geschrumpft sei das Bahngeschäft in Deutschland, schreibt der Vorstand weiter. Dagegen boomten die Märkte in Frankreich und Spanien, sodass das Europageschäft von 1,7 auf 1,8 Milliarden Euro Umsatz zulegte. Der Auftragszuwachs im Konzern sprang von 2,45 auf drei Milliarden Euro.

12 000 Mitarbeiter (plus neun Prozent) beschäftigt Knorr-Bremse, wobei der Zuwachs überwiegend aus den Zukäufen kommt. In Deutschland verhartete die Be-

schäftigtenzahl bei knapp 3100. Neben einem Preisdruck auf der Absatzseite drohen Mehrkosten für Material und Energie. Ein Stellenabbau ist nach Aussage einer Konzernsprecherin zwar nicht geplant. Doch laufen Verhandlungen mit dem Betriebsrat über eine Verlängerung der Arbeitszeit auf 42 Stunden und eine Kürzung des Urlaubs auf 24 Tage. Die Belegschaft lehnt dies ab und stöhnt über einen ungebührlichen Druck von Seiten der Unternehmensführung, wie aus Arbeitnehmerkreisen zu hören ist.

Vorstandschef Heinz Hermann Thiele will sich erst zur Bilanzvorlage am 4. April zum Gewinn äußern. Er hatte für 2005 aber eine überproportionale Ergebnissteigerung angekündigt, die ihm auch gelungen sein dürfte. Die Ratingagentur Moody's jedenfalls hat vor wenigen Tagen das Rating für Knorr-Bremse von Baa2 auf Baa1 heraufgesetzt. 2004 hatte Knorr-Bremse 211 Millionen Euro vor Steuern verdient.

Weiterhin offen ist die Nachfolge an der Konzernspitze: Thiele sucht seit langem erfolglos einen Manager, der 2006 die Führung übernehmen könnte, weil Thiele 65 Jahre alt wird. Nun scheint er seine beiden Kinder stärker in die Geschäftsführung einbinden zu wollen, wie Insider berichten.

Epcos nähert sich der Gewinnzone

Elektronikteile-Hersteller profitiert von Tantal-Ausgliederung

München (Reuters) – Der zuletzt mit Verlusten kämpfende Elektronikteile-Hersteller Epcos will im laufenden Geschäftsjahr (Ende September) operativ wieder positive Zahlen schreiben. „Wir halten daran fest, im laufenden Geschäftsjahr einen Umsatzanstieg und ein positives Ebit im fortgeführten Geschäft zu erreichen“, so Vorstandschef Gerhard Pegam in einer Telefonkonferenz. Trotz eines holprigen Starts in das Geschäftsjahr und des anhaltenden Preisdrucks sieht Epcos im zweiten Quartal leichte Absatz- und Umsatzsteigerungen.

Sollte die Entwicklung anhalten, sei ein Umsatzplus von drei Prozent möglich. Das Ebit werde sich dann ebenso entwickeln. „Wir rechnen nicht mit nennenswerten Einmaleffekten“, sagte Finanzvorstand Wilfried Backes. Auch das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) solle wieder positiv ausfallen. „Wir erwarten, dass der saisonale Rückgang im März-Quartal weniger ausgeprägt ist als in der Vergangenheit“, so Pegam.

Die Nachfrage werde sich etwa auf dem Niveau des abgelaufenen Quartals oder knapp darüber bewegen. Der Preisverfall in Teilen des Absatzmarktes werde sich noch verschärfen. Dennoch sollen die beiden Sparten Keramische Bauelemente sowie Kondensatoren und Induktivitäten im Laufe des Geschäftsjahres die Gewinnschwelle überschreiten. In einer Investoren-Präsentation hieß es, seit Oktober 2005 seien die Gesamtkosten um 110 Millionen Euro reduziert worden.

Die Ausgliederung des Geschäfts mit Tantal-Kondensatoren brachte Epcos im ersten Quartal im fortgeführten Geschäft wieder in die positiven Zahlen. Epcos will die Sparte im Frühjahr an den US-Konkurrenten Kemet übergeben. Einschließlich des Tantal-Geschäfts lag der Quartalsverlust bei drei Millionen Euro. Ohne die Tantal-Sparte habe Epcos im Weihnachtswirtschaften einen Gewinn von einer Million Euro erwirtschaftet. Der Gesamtumsatz kletterte um 13 Prozent auf 328 Millionen Euro.

Fronten bei AEG wieder verhärtet

Nürnberg/Stockholm (dpa) – Einen Tag vor der Wiederaufnahme der Gespräche über die Zukunft des Nürnberger AEG-Hausgerätewerkes an diesem Donnerstag haben sich die Fronten zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft wieder verhärtet. Der Chef des schwedischen Mutterkonzerns Electrolux, Hans Stråberg, sagte, es gebe aus seiner Sicht keine Möglichkeit, die Produktion in Nürnberg rentabel zu gestalten. „Die Konkurrenz für die Nürnberger Produktpalette ist einfach mörderisch.“ Er wünsche sich auch eine Lösung, die für die Beschäftigten „so gut wie möglich sei“, sagte Stråberg. Zugleich äußerte der Manager den Verdacht, Electrolux werde als ausländisch geführtes Unternehmen härter angefasst als andere. Er frage sich, ob die Gewerkschaft den Arbeitskampf benutze, um andere abzuschrecken. Electrolux will die Hausgerätefabrik in Nürnberg Ende 2007 schließen.

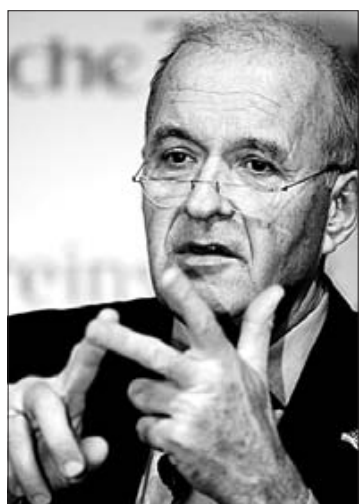
Der Streikleiter der IG Metall, Jürgen Wechsler, nannte den Vorwurf, die Gewerkschaft wolle ein Exempel statuieren, „dummes Zeug“. Electrolux solle Ursache und Wirkung nicht durcheinander bringen. Der Konzern hätte es einfacher haben können, wenn er das profitable Werk erhalten würde. Nach wie vor kämpfte die Gewerkschaft für den Standort Nürnberg. Die IG Metall gehe mit dieser Vorgabe in die Verhandlungen. Bei den anstehenden AEG-Verhandlungen geht es um den Erhalt von 1700 Arbeitsplätzen. Im Streikzeit wird am Donnerstag auch Bundesarbeitsminister Franz Müntefering (SPD) erwartet.

Fendt stoppt Expansionspläne

msz Augsburg – Der Traktorenhersteller Fendt verzichtet auf Investitionen in seine süddeutschen Standorte. Nachdem die IG Metall eine Abkehr von der 35-Stunden-Woche blockiert, hat das Unternehmen, eine Tochter des US-Konzerns Agco, seine Expansionspläne auf Eis gelegt. „Die geplanten Investitionen sind vorerst vom Tisch“, teilte Hermann Merschroth, Sprecher der Fendt-Geschäftsführung, am Mittwoch nach Gesprächen mit dem Mutterkonzern mit.

Am Standort Asbach-Bäumenheim etwa wollte Fendt die Kabinenproduktion für 20 Millionen Euro ausbauen, weitere sieben Millionen Euro sollten in den Stammsitz in Marktberdorf fließen. Bis zu 500 zusätzliche Arbeitsplätze waren geplant. Zulieferer sollen nun verstärkt dazu beitragen, die Produktion zu steigern.

Eine komplette Verlagerung der Kabinenproduktion in ein Billiglohn-Land sei aber „zur Zeit kein Thema mehr“, sagte Merschroth. Als Bedingung für die Expansionspläne hatte der Konzern stets Mehrarbeit von der Belegschaft gefordert. „Wir müssen unsere Kostenstruktur dauerhaft senken“, so der Sprecher der Geschäftsführung. Die IG Metall, die ihrerseits einen Verzicht auf Gehaltssteigerungen in Höhe von etwa zehn Millionen Euro angeboten hatte, bedauerte die Entscheidung, verteidigte aber ihren Kurs. Das profitable Unternehmen hätte die Investitionen „aus der Portokasse“ bezahlen können. „Fendt ging es ums Prinzip“, sagte Gewerkschafterin Christiane de Santana.



„Wenn Autofahrer wüssten, was ihnen auf der Landstraße alles entgegenkommen kann, würde sich keiner mehr hinter Steuer setzen. Wenn ich in einer Idee die Sinnerfüllung sehe, dann findet sich ein Weg.“

Götz W. Werner



„Unsere Kinder lernen an Schulen, wo der Rektor kaum Rechte hat, wo die Lehrer Einzelkämpfer sind, wo es keine Budgetverantwortung gibt. Wie sollen die Leute sich den Kindern kreativ und innovativ widmen?“

Claudia Solzbacher



„Die meisten Existenzgründungen scheitern nicht an der Idee, sondern am Markt. Wir müssen in Deutschland wieder lernen, uns mit ganzer Kraft einzusetzen. Wir müssen die Befindlichkeit in diesem Land verändern.“

Berthold Leibinger



„Wir loben jeden, der ein bisschen schneller Auto fahren kann, ein bisschen besser den Ball trifft, ein bisschen lauter singt. Aber kreative Unternehmer und Erfinder müssen sich für ihre Existenz fast entschuldigen.“

Hans-Jörg Bullinger



„Statt jeden zu bejubeln, der etwas verändert und ein Risiko eingeht, achten wir immer nur darauf, wann er auf die Schnauze fällt, um ihn dann kübelweise mit Häfen zu übergießen. Das steckt ganz tief in uns drin.“

Erwin Staudt



„Man schmeißt uns Steine in den Weg, wir gehen über ein ganzes Geröllfeld. Wir stolpern gerne. Wir stehen jedes Mal wieder auf und marschieren weiter. Viele Studenten wollen etwas unternehmen, aber sie trauen sich nicht.“

Daniel Meermann



„Warum müssen deutsche Erfinder immer noch Großmutterns Häuschen beleihen, um ihre Idee finanzieren zu können? Die Banken sollten auch geistiges Eigentum beleihen oder Fonds dafür einrichten.“

Jürgen Schade



„Innovationen als Fremdkapitalgeber zu finanzieren, stellt einen Banker oft vor Probleme: Die Ertragsmarge ist gering, aber das Risiko, das Geld zu verlieren, hoch. Sinnvoll sind eigenkapitalähnliche Finanzierungen.“

Stefan Schmittmann