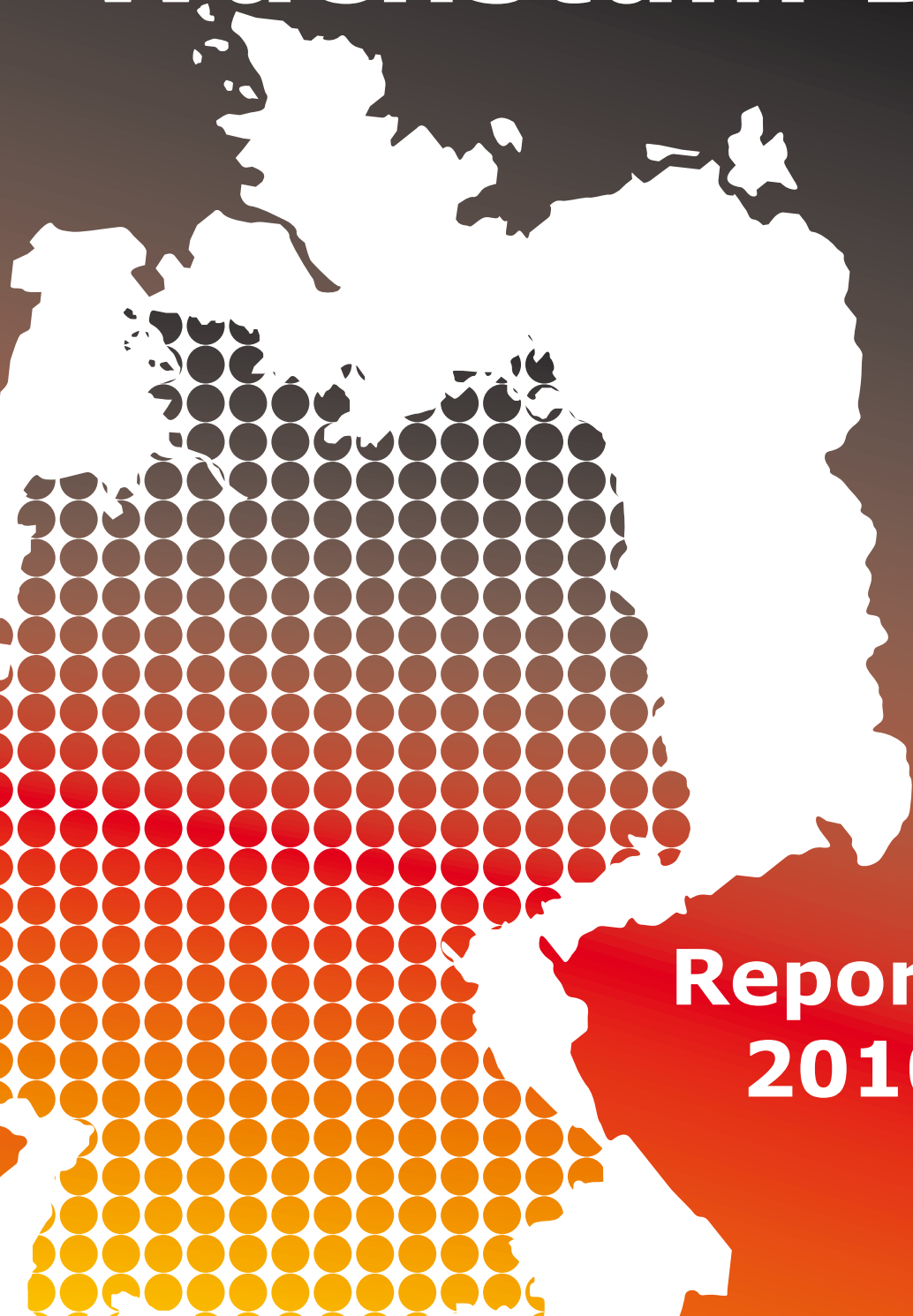


# Wachstum D



**Report  
2010**

# **Wachstum D – Report 2010**

**Herausgegeben von Roland Schatz**



## Vorwort

Trotz irritierender Nachrichten über die reale Lage in Griechenland oder Dubai haben die internationalen Börsen weltweit seit 2009 Konstanz bewiesen. Auch ungewohnte Schwächen bei Industriekonzernen wie Toyota führen nur noch kurzfristig zu Abwärtsbewegungen. Die Zahlen aus Amerika zeigen für das letzte Quartal 2009 mit einem Anstieg von über 5% deutlich nach oben und selbst Deutschland meldet schon für das zweite Halbjahr 2009 eine Rückkehr zum Wachstum.

Ist die Krise damit überwunden? Sicher nicht – denn eine zerstörte Vertrauensbasis läßt sich nicht innerhalb weniger Wochen wieder herstellen. Zu tief steckt die Verunsicherung, wem noch was geglaubt werden kann. Noch gestern schienen alle so sicher, daß die ganze Welt zurück auf dem Marsch in die 30er Jahre sei. Die inflationäre Verwendung des Wortes ‚Rezession‘ selbst zu Zeitpunkten, in denen noch kein Land die damit verbundenen Bedingungen erfüllt hatte, kulminierte in Szenarien, die Experten ohne Blick auf die Fundamental-Daten schnell mit der ‚Great Depression‘ verglichen.

Obwohl der DAX zu keinem Zeitpunkt auch nur in die Nähe der 2000er Marke kam, wo er 2002 nach dem Platzen der Internet-Blase und den Terroranschlägen gelandet war. Obwohl von der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg Monat für Monat neue Tiefstände für die Arbeitslosen gemeldet wurden. Obwohl die Privatvermögen der Deutschen sowohl 2008 als auch 2009 weiter gewachsen waren.

Jeder kennt aus dem Privaten Erleben, daß ein elementarer Vertrauensbruch kaum durch Verweis auf nüchterne Zahlen korrigiert werden kann. Neben den Fakten muß auch das Gefühl ‚stimmen‘. Und beim Wirtschafts-Sentiment ist keine Beruhigung zu erkennen. Weder diesseits noch jenseits des Atlantik.

Das Gefühl wird durch viele Faktoren beeinflusst – unter anderem durch den allgemeinen Tenor der Nachrichten, in dem über ‚die Wirtschaft‘ berichtet wird. Überwiegen Informationen über neue Produkte, das Bauen weiterer Fabriken und erfolgreiche Positionierungen in zusätzlichen Märkten, ist die Konsumentenstimmung optimistisch – werden die Schlagzeilen durch Konkurse, Arbeitsplatz-Abbau und Nicht-Zulassungen von Produkten bestimmt, zeigt das Sentiment eher nach unten.

Dabei können kulturelle Unterschiede einen weiteren Ausschlag geben: Wulf Schmiese hatte in seinem Buch „Fremde Freunde“ schon lange auf die Differenz z.B. in der Nachrichtenselektion amerikanischer und deutscher Journalisten hingewiesen. Empirisch konnte dies in einer Langfristanalyse zwischen Januar 2001 und September 2003 nachvollzogen werden: Über nahezu drei Jahren vermittelten die Redakteure von WALL STREET JOURNAL, TIME, NEWSWEEK sowie den TV-Networks von ABC, CBS und NBC ihrem Publikum folgenden Eindruck vom regionalen Erfolg unternehmerischen Handelns.

In Südamerika schien durch Streiks, Währungsschwankungen und andere Aspekte den Firmen eher der unternehmerische Erfolg erschwert. Vom Rest der Welt berichteten die US-Journalisten ausgesprochen neutral = gelb oder gar positiv = grün. Diese Analyse bezog sich nicht allein auf US-Unternehmen, die in diesen US-Medien dargestellt wurden, sondern auf alle Konzerne, die in den US-Print- und TV-Medien auftauchten.

Grafik 1: **US-Medien: Bewertung von Unternehmen im Vergleich der Regionen, 2001-2003**



Basis: 166.384 Berichte über Unternehmen, Branchen und Manager in US-Medien

Zeitgleich hatten die Journalisten von SPIEGEL über SZ, FAZ bis hin zu den TV-Hauptnachrichtensendungen von ARD und ZDF Zugang zu den gleichen Geschäftsberichten, Quartalsreports oder Ad-hoc-Meldungen. Doch dem deutschen Publikum wurde eine vollkommen andere Welt vermittelt: Gemäß der Unternehmensnachrichten, die von den deutschen Meinungsführer-Medien gedruckt bzw. ausgestrahlt wurden, war ein erfolgreiches Wirtschaften eigentlich allein in Australien und Neuseeland gegeben.

**Grafik 2: Deutsche Medien: Bewertung von Unternehmen im Vergleich der Regionen, 2001-2003**



Basis: 380.820 Berichte über Unternehmen, Branchen und Manager in deutschen Medien

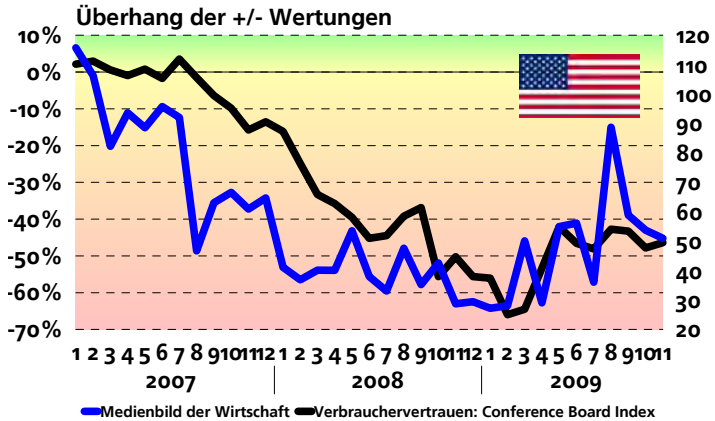
Es ist sinnlos darüber zu philosophieren, welcher journalistische Ansatz der ‚Richtige‘ wäre – es ist schlicht festzuhalten, daß eben auch im Journalismus mehr kulturelle Unterschiede existieren als allgemein bekannt ist. Wobei bislang zu wenig darüber diskutiert wird, welchen Einfluß dies auf das jeweilige Publikum haben dürfte.

Wer sich allein mit Klischees zufrieden gibt, dem fallen die üblichen Stereotype von den Amerikanern ein, für die jedes Glas mit etwas Wasser drin mindestens halb voll ist, während den Deutschen die konträre Geisteshaltung – nicht nur in Witzen – zugerechnet wird.

Daß die Informationsvermittlung keinen unerheblichen Anteil auf die Perzeption der Menschen als Homo oeconomicus hat, ist seit der Vergabe des Wirtschaftsnobelpreises an Daniel Kahnemann für seine Financial Sentiment Forschung akzeptiert. Wie präzise sich dieser Einfluß mittlerweile bestimmen läßt, zeigt die aktualisierte Fortschreibung der US-Daten für den Zeitraum 2007 –

also deutlich vor Subprime-Krise mit einem bis dahin weiter gestiegenen US GDP bis Ende 2009:

Grafik 3: **US: Berichterstattung über die wirtschaftliche Lage und Verbrauchervertrauen, 2007-2009**



Basis: 18.183 Berichte über die Lage der US-Wirtschaft in den Nachrichten von ABC, CBS, Fox und NBC

Die blaue Linie signalisiert die Nachrichten-Auswahl des US-TV, die schon zu einem Zeitpunkt, zu dem die US Wirtschaft unverändert stabil war, eher auf Konkurse verwies und Neu-Gründungen, die zeitgleich stattfanden eher unbeachtet ließen. Anfangs zeigte sich Joe Sixpack von dieser negativen Nachrichten-Auswahl unbeeindruckt (schwarze Linie) – aber nach vier Monaten Dauer-Beschallung mit Krisen-News sank seine Zuversicht. Mit dem fallenden Consumer Confidence brach die Nachfrage ein – ein weiterer Grund für die US-Networks, nun noch negativer zu berichten. Das Phänomen wird auch als Self-Fulfilling-Prophecy umschrieben.

Der hier vorliegende Wachstum-D-Report 2010 bietet exklusive Daten, inwieweit diese Verhaltensmuster auch für Deutschland zu beobachten sind und welche Auswirkungen dies auf das generelle Wirtschaftsklima zwischen Flensburg und Garmisch-Partenkirchen haben wird.

Erhoben werden nicht allein die Darstellung der deutschen und internationalen Unternehmen im allgemeinen,

sondern wie insbesondere über Wachstum berichtet wurde, welchen Stellenwert Forschung und Entwicklung haben und wie Wachstums-Treiber insbesondere Technologien in den deutschen Meinungs-Führer-Medien im Jahr 2009 dargestellt worden sind.

Im Anschluß an diese drei Kapitel wird dann einerseits auf die Booz-Studie zum globalen Investitionsverhalten des 2009 verwiesen mit ihren deutschen Spezifika und wie sich der Teil der deutschen Wirtschaft darstellt, der für 80 Prozent der Arbeitsplätze steht und deren herausragende Vertreter Prof. Herman Simon gerne als „Hidden Champions“ bezeichnet.

Im abschließenden Dritten Teil werden erste Bereiche vorgestellt, in denen erhebliche Wachstums-Schübe für deutsche Unternehmen erwartet werden: in den Märkten Gesundheit, Sicherheit und Energie.

Der Report versteht sich als Diskussionspapier für den acatech Round Table vom 2.3.2010 in Berlin. In dessen Anschluß werden die Anregungen und Hinweise aufgegriffen, um diese dann in Buchform dem breiten Publikum vorzustellen.

Roland Schatz

Zürich, 27.2.2010

## Inhaltsverzeichnis

### Teil 1: Diagnose

- 1.1. Die Kluft zwischen realer und vermittelter  
Wirtschaft wächst 2  
Von Roland Schatz
- 1.2. Standortvorteil Innovation  
Welche Branchen/Unternehmen/CEOs  
werden als R&D-Treiber erkannt? 18  
Von Matthias Vollbracht
- 1.3. Der Funke springt noch nicht über  
Technologie und Wachstum in den  
tonangebenden Massenmedien 34  
Von Christian Kolmer

### Teil 2: Wachstums-Trends

- 2.1. Deutschland bleibt trotz Weltwirtschaftskrise  
Innovations-Europameister 54  
Booz & Co.
- 2.2. Die zehn Wittener Thesen 59  
Wittener Institut für FamilienUnternehmen

### Teil 3: Wachstums-Chancen

- 3.1. Wachstum Deutschland – wo sind die Chancen?  
Fokus: Gesundheitsmarkt 86  
Von Christian Dierks
  - 3.2. Sicherheit – ein Wirtschaftsfaktor 93  
Von Albert Jugel
  - 3.3. Verdammt zur Elektromobilität 98  
Von Stefan Gulas
- Autoren 109



## **Teil 1: Diagnose**

## **1.1. Die Kluft zwischen realer und vermittelter Wirtschaft wächst**

**Ohne Vertrauen in das eigene Wirtschaftssystem fehlt die Basis für nachhaltiges Wachstum**

**Von Roland Schatz**

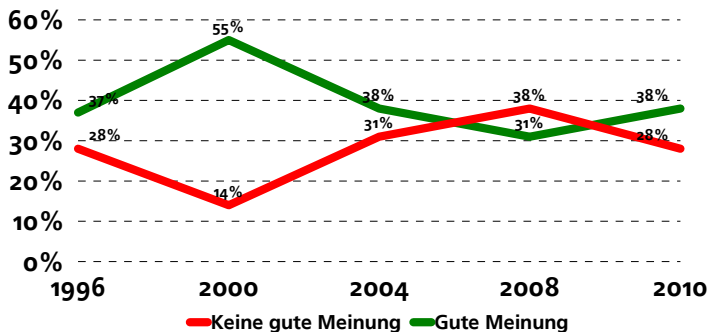
Während des World Economic Forums wird der deutsche Verleger Hubert Burda von einem Globalisierungs-Gegner auf der Strasse angesprochen: der Demonstrant will vom Unternehmer wissen, wie er zum Wachstum stehe. Die schlichte Antwort – mit Verweis auf die wenig imposante Körperlänge – lautet: „Wissen’s: in wenigen Tagen werde ich 70, da glaube ich nicht mehr daran, daß ich noch groß zulegen werde“. Beide gehen lachend auseinander, so in der Erinnerung des Geburtstagskinds festgehalten.

Nicht überall gelingt es, mit Charme die tiefen Differenzen zwischen den Gesellschaftsgruppen zu überwinden. Der auf kontinuierliche Verbesserung angelegten Sozialen Marktwirtschaft gehen die Befürworter aus. Seit Jahren ist in Deutschland die Mehrheit verschwunden, die sich offen für das System aussprechen würde, das die Grundlagen des Wirtschaftswunders nach dem zweiten Weltkrieg sicherstellte. Die Anfang 2010 vom Institut für Demoskopie Allensbach erhobenen Daten signalisieren zwar auf den ersten Blick einen vorübergehenden Stop der steten Abwärtsbewegung in Sachen Zustimmung zum Erhardschen Konzept – siehe Grafik 1 – aber Begeisterung sieht anders aus.

Seit dem Fall der Mauer geben die Menschen in Deutschland an, vom dem Wirtschaftssystem enttäuscht zu sein, das die materielle und geistige Grundlage schuf, um der Abstimmung der Füße vom 9.11.1989 auch eine gesicherte Basis zu geben. Keine 6 Jahre nach dem Kollaps des Sozialismus in der DDR sind zwei Drittel der Deutschen unzufrieden mit der Wirtschaftsordnung, der es offensichtlich gelang, nicht länger nur die Menschen aus den alten Bundesländern nach der zerstörerischen Nazi-Diktatur in ein selbstbestimmtes Leben zu führen, sondern nun auch noch die 16 Millionen frisch hinzugekommenen Bürger aus

den Neuen Bundesländern. Schon 1996 hatten nur noch 37% „eine gute Meinung“ von der Sozialen Marktwirtschaft – die ihnen erstmals in der Geschichte kontinuierlich ein Leben ohne existentielle Ängste sichert, unabhängig in welcher Form sie Teil der Gesellschaft sind: ob als Jugendlicher mit gesichertem Bafög, als Arbeitsloser, Hartz 4 Empfänger oder Rentner: die Not, die andere Menschen nicht nur auf entfernten anderen Kontinenten in existentiellen Krisen beständig zu meistern haben, gilt für die weitaus größte Zahl der Frauen, Männer und Kinder zwischen Flensburg und Garmisch Patenkirchen, zwischen Venlo und Dresden schon lange nicht mehr.

Grafik 1: **Umfrage: Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft, 1996-2010**



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre;  
Frage: „Haben Sie von der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland eine gute Meinung oder keine gute Meinung?“ (Bis Oktober 2004: „... in der Bundesrepublik...“); Quelle: IfD Allensbach

Die 20 Jahr-Feiern des Mauerfalls sind mit der „Ode an die Freude“ gefeiert worden. Die einmaligen Bilder aus Leipzig, Dresden oder Berlin wurden noch einmal frisch in Erinnerung gerufen. Mit Erstaunen wurde die Nachricht vernommen, daß die Kosten der Einheit in weniger als zwei Dekaden beglichen werden konnten. Und dennoch geben die Deutschen nun auch in den ersten Januar-Wochen des Jahres 2010 den Meinungsforschern aus Allensbach zu Protokoll, daß sie dem in der Menschheitsgeschichte einmaligen Miteinander-Wirtschaften im Geiste eines Müller-Armack, Erhard und von Hayek keinen

Kredit mehr geben: 62% der Deutschen sind von der Sozialen Marktwirtschaft nicht länger überzeugt.

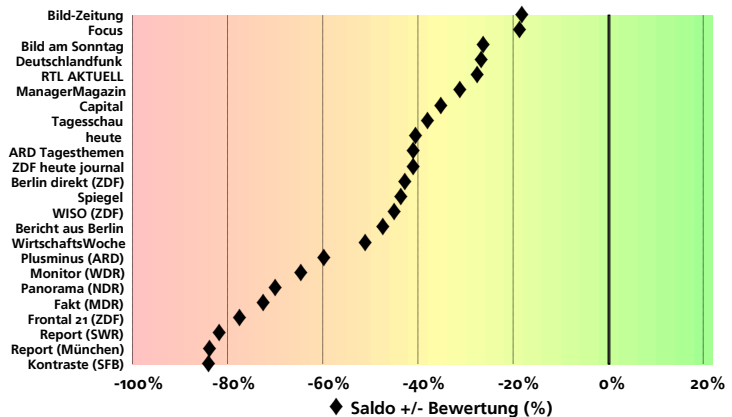
Und das wenige Tage nach Abschluß eines Jahres, in dem ihr Gesamtvermögen erneut gestiegen ist: 2009 lag nach Angaben von Allianz Global Investors das Geldvermögen der deutschen Privathaushalte bei 4,64 Billionen Euro. 4,4 Prozent höher als 2008 – womit sich die soziale Marktwirtschaft deutlich krisenresistenter zeigte, als selbst seine Fürsprecher gehofft hatten. Während das Bruttosozialprodukt für die Bundesrepublik Deutschland die Verluste aus dem ersten Halbjahr 2009 mit seinem Wachstum in der zweiten Jahreshälfte noch nicht wieder auszugleichen vermochte, haben die Bundesbürger für sich selber mit einer Zunahme ihres eigenen Vermögens um nahezu 5% gut gewirtschaftet. Auch vom Arbeitsmarkt wird Monat für Monat die gleiche Botschaft vermittelt: mit 3,5 Millionen Arbeitslosen liegen die Werte deutlich unter den Zahlen, die Mitte der 90er Jahre bis weit in das neue Jahrzehnt die Schlagzeilen dominiert hatten – zumal gleichzeitig die Anzahl derjenigen, die einen kontinuierlichen Arbeitsvertrag besitzen, zeitgleich auf ungeahnte Rekordwerte gestiegen ist: Wer hätte in den 90er Jahre davon träumen wollen, daß in Nürnberg je über 40 Millionen Bundesbürger mit einem Arbeitsvertrag registriert sind? Diese Traumwerte erzielten die deutschen Unternehmen in 2008, dem Jahr, in dem nicht wenige einen Rückfall in die Great Depression der 30er Jahre sehen wollten.

Wie kommt es, daß die gleichen Individuen dann im Moment der Meinungs-Umfrage sich derart konträr zum Selbst-Geleisteten äußern? Elisabeth Noelle-Neumann hat die maßgebliche Erklärung zu diesem Massenphänomen mit ihrem Modell der Schweigespirale geliefert: Da der Mensch ein soziales Wesen ist, zählt bei Aussagen in der Öffentlichkeit weniger das Bewußtsein des eigenen Kontostandes oder seines Arbeitsverhältnisses, sondern die vermutete gegenwärtige Geisteshaltung des Gegenübers. Und da ist der Einzelne auf das angewiesen, was sich ihm als mehrheitsfähig anbietet: Wenn häufig genug in Quellen seines Vertrauens – hierzu zählen ins-

besondere die Medien und dort vor allem die durch Bewegtbilder den Anschein des Realen suggerierenden TV-Programme – dem Einzelnen vermittelt wird, daß das große Ganze eher schlecht ist: woher soll Mandy in Wismar oder Schorsch in Memmingen dann den Mut aufbringen und die eigene Realität über das so glaubwürdig von Professionellen Vermittelte stellen?

In den deutschen Meinungsführer-Medien wurde dem deutschen Publikum über die vielfältigen Medien ein eher einheitliches Urteil zur Lage der Wirtschaft vermittelt: alle waren in ihrer Nachrichten-Auswahl in Moll gestimmt:

**Grafik 2: Bewertung der wirtschaftlichen Lage im Medienvergleich, 2009**



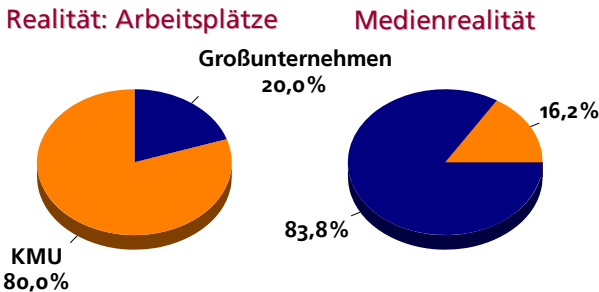
Basis: 12.865 Beiträge, in denen die wirtschaftliche Lage, der Wirtschaftsstandort in D oder international angesprochen wurde

Allerdings ist die Streuung beachtlich: während der Jahressaldo für Leser von BILD oder FOCUS „nur“ bei Minus 20% lag, bekamen die Konsumenten von KONTRASTE aus Berlin oder vom REPORT aus München die Situation der Unternehmen mit Minus 80% präsentiert. Dies ist wohlgermerkt keine Ausschnitt-Betrachtung aus den Tagen der Hiobsbotschaften zum Kollaps bei Arcandor, sondern der Saldo einer Wirtschaftsberichterstattung über den gesamten Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2009. Auch Fachtitel wie CAPITAL oder

WIRTSCHAFTSWOCHE setzten ihre Akzente im Verlauf des Jahres 2009 wie die Kollegen vom SPIEGEL.

Die Erklärung ist schnell gefunden: wenn in den Meinungs-Führer-Medien in diesem Zeitraum über 4000 Beiträge allein zum Thema Opel zur Nachricht gemacht wurden, dann fehlt redaktioneller Raum für die Unternehmen, die trotz Krise kontinuierlich Arbeitsplätze sicherten oder gar ausbauten. Prof. Herman Simon hat für diese stille Mehrheit den Begriff „Hidden Champions“ geprägt: der Mittelstand, der für 80% der Arbeitsplätze steht, der den Löwenanteil der Aus- und Weiterbildung finanziert und selber betreibt, der mit seinen Innovationen nicht nur die Zukunft sichert, sondern durch Mitnahme-Effekte den Rest der Gesellschaft das Leben durch seine Tüfteleien erleichtert. Doch diese „Hidden Champions“, die regelmäßig auf den Kongressen der Familien-Unternehmen oder Mittelstands-Tage einer interessierten Öffentlichkeit Einblick in ihr Tun und Lassen vermitteln, die in den Rankings der FAZ oder von IMPULSE leicht zu recherchieren sind – diese Wachstums-Garanten sind für Lieschen Müller nicht sichtbar, wenn sie daheim abend für abend in der ersten Reihe sich präsentieren läßt, was am Tag in Deutschlands Wirtschaft geschehen ist:

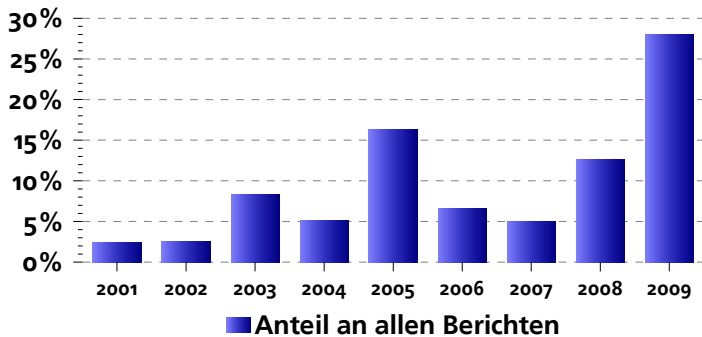
Grafik 3: **Kleine und mittlere Unternehmen: Bedeutung am Arbeitsmarkt und Medienpräsenz, 07/2007-06/2009**



Basis: 32.116 Berichte über Unternehmen, Branchen und Manager in fünf deutschen Medien

Wenn ein Unternehmen wie die Otto Group bekannt gibt, allein in 2010 noch 5.000 weitere Arbeitsplätze zu schaffen, wenn Firmen wie Fressnapf aus eigener Kraft zusätzlichen 1000 Mitarbeiter eine krisenfeste Tätigkeit finanzieren können, dann ist dies für die Abonnenten des HANDELSBLATT sichtbar, aber Mandy oder Schorsch erfährt dies nicht beim Verfolgen des abendlichen Nachrichtenangebotes von RTL AKTUELL oder dem HEUTE JOURNAL. Und aus der AgendaSetting-Forschung ist bekannt: was nicht oberhalb der Wahrnehmungsschwelle kommuniziert wird, findet in den Diskussionen am Mittagstisch nicht statt.

**Grafik 4: Stellenwert der Sozialen Marktwirtschaft in den Nachrichten von ARD und ZDF, 2001-2009**



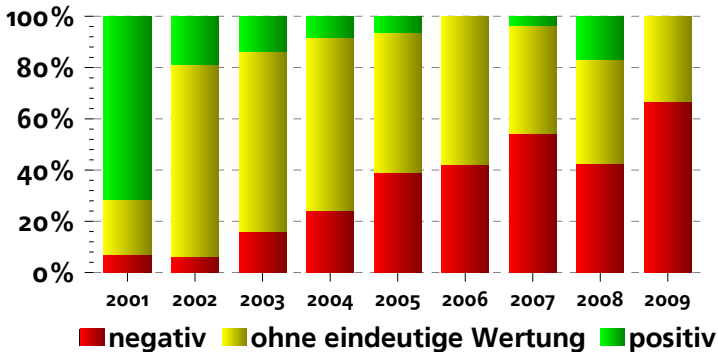
Basis: 6.134 Berichte über die Lage Deutschlands im Blick auf politische Werte in den ARD- und ZDF-Nachrichten

Diese selektive Auswahl dessen, was Tag für Tag in den Betrieben innerhalb und außerhalb Deutschlands real stattfindet, könnte ein erster Erklärungsansatz für die Abkehr der Deutschen vom System der Sozialen Marktwirtschaft sein. Ein zweiter Aspekt dürfte ebenfalls eine Rolle spielen: Abend für Abend werden auch konkret Aussagen in den TV-Hauptnachrichten über das Wirtschaftssystem des Bundesrepublik Deutschland im allgemeinen ausgestrahlt – die soziale Marktwirtschaft wird selber als „Wert“ thematisiert. In der Regel in Aussagen von Politikern, immer wieder auch von anderen Akteuren, wenn sie Einzelereignisse in einen größeren Kontext

zu stellen versuchen. Anfang des neuen Jahrtausends war dies in den TV-Nachrichten eher selten der Fall. Seit dem Platzen der Internet-Blase haben sie stetig an Intensität zugenommen, wie Grafik 4 belegt.

Während also zu Beginn des dritten Jahrtausends noch zu weniger als 3% auf die Soziale Marktwirtschaft verwiesen wurde, wenn über Werte in den Hauptnachrichtensendungen von ARD und ZDF gesprochen wurden, so stieg dieser Anteil im Jahr der Bundestagswahl 2005 schon auf 15% an – um dann 2009 auf einen historischen Höchststand von nahezu 30% zu springen. Positiv interpretiert könnte gefolgert werden, daß immer dann, wenn im Rahmen der Wahlen zum Parlament in Berlin die unterschiedlichen Wirtschafts-Konzepte dem Souverän zur Entscheidung vorgelegt werden, die Soziale Marktwirtschaft auch in den Hauptnachrichtensendungen von ARD und ZDF eine herausragende Rolle spielt. Doch der Blick auf die Folge-Grafik verdeutlicht, daß diese Interpretation nur die halbe Wahrheit vermittelt:

**Grafik 5: Bewertung der Sozialen Marktwirtschaft in den Nachrichten von ARD und ZDF, 2001-2009**



Basis: 473 Berichte über die Lage Deutschlands im Blick auf den Wert „Soziale Marktwirtschaft“ in den ARD- und ZDF-Nachrichten

Man könnte auch interpretieren: immer dann, wenn bei Heute, Heute Journal, Tagesschau und Tagesthemen das System der Sozialen Marktwirtschaft thematisiert wird, geht es nur darum, seine Schwächen dem Publikum vor

Augen zu führen. In den letzten fünf Jahren haben die Menschen in der ersten Reihe nur noch Beurteilungen mit einem negativen Gesamtsaldo präsentiert bekommen. Besonders irritierend: im Jahr der letzten Bundestagswahl, im Jahr 1 nach dem Finanz-Meltdown der Wallstreet dominierte zumindest in der Nachrichtenauswahl bzw. im Urteil der dort Interviewten das Zweifelhafte am System.

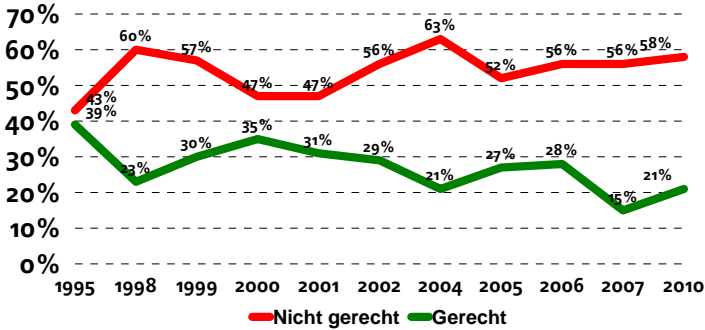
Kommunikationswissenschaftler sprechen in diesem Kontext vom Framing, dem ein Publikum durch die Medien ausgesetzt ist. Wenn der Gesamtrahmen, das allgemein wahrgenommene Sentiment zum eigenen System derart klar beurteilt wird – wie soll der einzelne dann den Finger erheben und mitteilen „bei mir ist es aber anders“? und öffentlich von seinem erlebten Betriebsalltag berichten, wo der Unternehmer sich selber keinen Lohn auszahlt, um im Engpaß zunächst die Mitarbeiter bedienen zu können oder wo die Gesellschafter ihr Vermögen beileihen oder veräußern, um die Eigen-Kapital-Quote zu sichern, damit die nächsten Kredite bewilligt werden können? Im Sommer 2009 legte das Institut für Familien-Unternehmen der Universität Witten eine breit angelegte empirische Studie vor, die deutlich vermittelt, daß dies keine Einzelfälle waren und sind. Doch erneut wurden diese Daten und mit illustren Einzel-Beispielen versehenen Nachrichten nicht von den Publikumsmedien aufgegriffen.

Von solchen Daten abgeschnitten verwundern Antworten wie die Mitte Januar vom Institut für Demoskopie erhobenen Werte nicht, die nicht nur der Sozialen Marktwirtschaft im allgemeinen ihr Mißtrauen vermitteln, sondern die noch deutlicher davon überzeugt sind, daß das Wirtschaftssystem der Bundesrepublik Deutschland insbesondere für die Schwachen in der Gesellschaft keinen Mehrwert zu bieten hat.

Woher sollte der Einzelne die Kompetenz haben und mit den realen Daten der Allianz Global Investor Angaben zum Privat-Vermögen der Deutschen argumentieren? Er müßte schon Abonnent vom EURO am SONNTAG sein, denn in den Abendnachrichten von ARD oder ZDF wur-

den diese Daten nicht mit einem eigenen Beitrag dargestellt.

Grafik 6: **Umfrage: Verteilungsgerechtigkeit, 1995-2010**



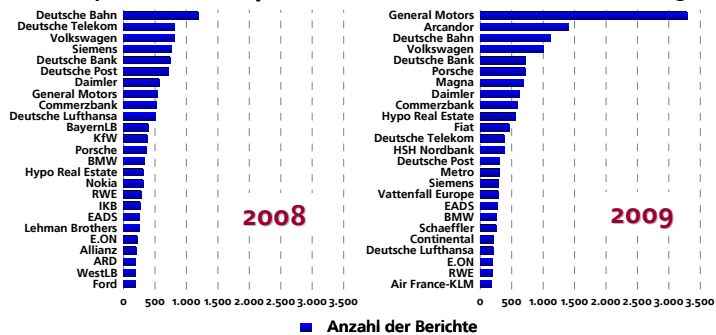
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre;  
Frage: "Wie sehen Sie das: Sind die wirtschaftlichen Verhältnisse bei uns in der Bundesrepublik – ich meine, was die Menschen besitzen und was sie verdienen - im Großen und Ganzen gerecht oder nicht gerecht?",  
Quelle: IfD Allensbach

Oder woher sollte er die Courage besitzen und mit den niedrigsten Arbeitslosen-Zahlen seit dem Fall der Mauer argumentieren? Oder mit den Rekordwerten an Arbeitsplätzen, die im Jahr der Krise 2008 durch Unternehmen den Menschen in der Bundesrepublik angeboten werden konnten. Schon Ende Februar hatte Claus Kleber im HEUTE-JOURNAL vor laufender Kamera am 28.2.2008 seiner eigenen Verblüffung über die wachsenden Daten aus Nürnberg Ausdruck gegeben und versprochen, in Zukunft mehr über die Unternehmen zu berichten, die für die stetige Zunahme an Arbeit Verantwortung zeichnen „Wir müssen vielleicht unsere Praxis anpassen – wir melden immer ‚8.000 bei BMW entlassen‘ und natürlich ist es keine Nachricht, wenn ein kleiner 20 oder 30 Leute einstellt. ... Entlassen wird oft massenhaft, eingestellt nur in kleinen Portionen.“ Das Staunen währte nur einen Abend – in der Folge wurde weiter über Unternehmen von der Börse Frankfurt berichtet, obwohl bekannt ist, daß der deutsche Mittelstand als Rückrad des Wirtschaftswunders und Garant der Arbeitsplätze nicht börsennotiert ist. Dabei gab es Zeiten, in denen die Redak-

tionen in Hamburg und Mainz über Wirtschaft informierten, ohne sich und das Publikum auf die abendliche Schalte zur Börse nach Frankfurt zu reduzieren.

Mit dem vermeintlich „festen“ Sendeplatz Börse Frankfurt ist es im Sinne von Luhmanns „Realität der Massenmedien“ offensichtlich system-immanent, daß den Deutschen das Wirtschaftsleben im eigenen Land anhand von Aktien-Gesellschaften vermittelt wird, obwohl sie selber nur zu 20% in einer solchen arbeiten und zu weniger als 10% als Aktionär Interesse am Auf und Ab der Kurse haben könnten.

**Grafik 7: Medienpräsenz von Konzernen 2008/2009**



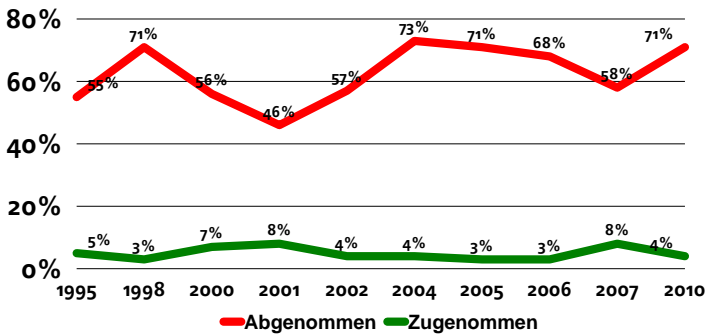
Basis: 36.698 (2008) / 38.260 (2009) Berichte über Unternehmen, Branchen und Verbände in 21 Medien

Die Reduzierung des betrieblichen Alltags in Deutschland auf die im Ranking der Top 25 dargestellten Unternehmen, über die in den Jahren 2008 bzw. 2009 am häufigsten in den Meinungs-Führer-Medien informiert wurde, bietet dem Publikum kaum Chancen, sich ein eigenes Urteil zu bilden, welche der insgesamt 4200 Branchen, in denen die derzeit über 3 Millionen aktiven deutschen Unternehmen aktiv lokal, regional, national oder international ihre Zukunft sichern müssen, auf solider Basis wirtschaften und welche den Zenit der Zeit überschritten haben?

Jedes Jahr entstehen mindestens 150.000 neue Arbeitsplätze in Deutschland allein durch Neu-Gründungen. Der Schumpetersche Prozeß des kreativen Gestaltens und In-Frage-Stellens funktioniert ungebremst, obwohl 80% der

Mutigen innerhalb von einem Jahr feststellen müssen, daß ihr Konzept im realen Markt-Leben nicht Bestand hat. Am Ende bleiben dennoch jedes Jahr allein durch die kleinen Schumpeters mehr Arbeitsplätze bestehen, als 2009 bei Opel real gefährdet waren. Die große Koalition von Politik, Konzernen und Medien suggerierte jedoch den Deutschen, daß Arbeit allein in Rüsselsheim, Eisenach, Kaiserslautern oder Bochum wertvoll sei. Mit über 4000 Beiträgen allein 2009 mit seinen 365 Tagen zu General Motors, Magna und Fiat wurden die Deutschen nahezu täglich zur besten Sendezeit über Vermutungen auf dem Laufenden gehalten – um im Moment der Entscheidung zu erfahren, daß im Wirtschaftsleben die Beschlüsse von Aktionären gefällt werden und nicht von Politikern. Hat das die Menschen in ihrer Einschätzung bestärken können, die soziale Marktwirtschaft wäre das beste System, um die Interessen der Starken als auch der Schwachen am besten bedienen zu können?

Grafik 8: **Umfrage: Soziale Gerechtigkeit 1995-2010 – Zu- oder Abnahme?**



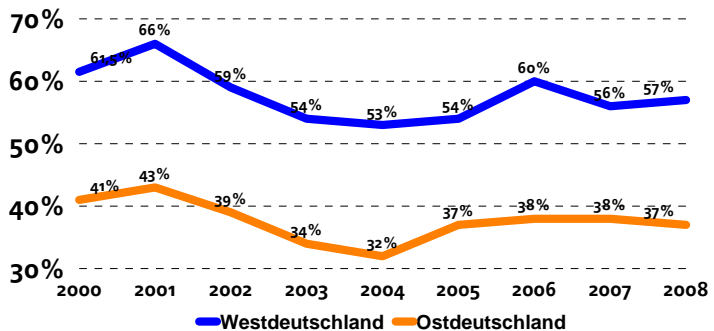
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre;  
Frage: „Hat die soziale Gerechtigkeit bei uns in den letzten drei, vier Jahren zugenommen, abgenommen, oder ist sie gleich geblieben?“  
Quelle: IfD Allensbach

Dabei ist der Einzelne zu Hause nicht nur befähigt, seinen eigenen Konto-Auszug zu lesen und das tägliche Erleben im Alltag zu beobachten – er oder sie hören in der Opel-Berichterstattung neben den unvorstellbaren hohen Geldbeträgen, die Berlin und die Landesregierungen lautstark wechselweise den Amerikanern, Italienern,

Russen oder Austro-Kanadiern anzubieten gewillt waren und hören sozusagen als Cantus Firmus etwas ganz anderes: daß die gesamte Auto-Industrie wesentlich mehr Autos produziert, als es Käufer geben kann. Und bei allem Spott über das schlechte Abschneiden der Deutschen bei den Pisa-Studien ist doch so viel an gesundem Menschenverstand übrig geblieben, daß ihnen das Phänomen „Über-Produktion“ kein Vertrauen in ein „Weiter-So“ der deutschen Subventions-Politik einflößen dürfte.

Wie wäre dem allgemeinen „Trust-Meltdown“ zu begegnen? Denn sich einfach weiter in Sicherheit wiegen zu wollen, daß mangels Alternativen auch 2011 zumindest noch ein Drittel der Deutschen sich zu den Werten der Sozialen Marktwirtschaft bekennt, ist riskant: die Umfragewerte zur Zustimmung der Deutschen, daß sie zumindest die Demokratie als beste Form anerkennen, in der am besten den divergenten Interessen einer multiplen Gesellschaft Gerechtigkeit widerfährt, sind nicht nur für die neuen Bundesländer alarmierend, sondern im Prinzip auch für die Bürger im Westen:

Grafik 9: **Zustimmung zur Demokratie in West- und Ostdeutschland, 2000-2008**



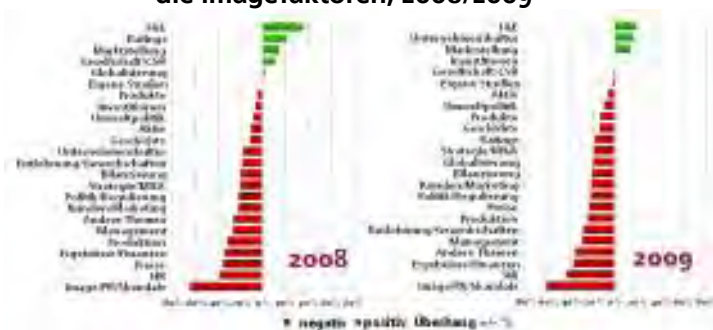
Frage: Mit der Demokratie in Deutschland „eher zufrieden“, Forschungsgruppe Wahlen: Politbarometer-Kumulation 1977-2008, Quelle: Bertelsmann-Stiftung

Hinzu kommt, daß Umfragen nur einen Teil der Wirklichkeit spiegeln. Wesentlich dramatischer ist die erneute Abstimmung per Füßen, über die in Deutschland kaum gesprochen wird: waren es zum Ende der Regierungszeit

Helmut Kohl ca. 50.000 Bürger, die pro Jahr dem eigenen Land den Rücken zuehrten, stieg dieser Anteil unter Gerhard Schröder auf das Ausmaß einer mittleren Stadt: über 100.000 Deutsche waren ab Beginn dieses Jahrtausends nicht länger bereit, in ihrer Heimat zu leben und zu arbeiten. Unter der Regierung Merkel ist dieser Anteil geradezu explodiert: 2009 waren es 800.000.

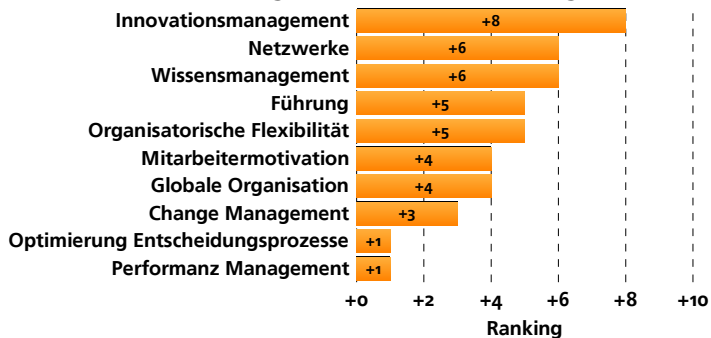
Wie im Kleinen liegt auch im Großen der Schlüssel zum Vertrauen bei Transparenz und validen Informationen. Wenn in den Meinungs-Führer-Medien unverändert positiv über die einzelnen Facetten des Wirtschaftens berichtet wurde, dann standen zwei Aspekte immer oben: was in deutschen Unternehmen an Forschung und Entwicklung geleistet wurde, war auch 2009 durch die Bank mit Anerkennung in den Medien gewürdigt worden. Das gleiche gilt für den zweiten Schlüsselfaktor, anhand dessen Investoren sich für oder gegen ein Unternehmen entscheiden: die Unternehmenskultur muß stimmen, da die besten Produkte und herausragendsten Erfindungen keinen nachhaltigen Marktwert bringen, wenn das Unternehmen im Betrieb nicht funktioniert. Und auch hier zeigen die Daten der kontinuierlichen Medienanalyse, daß dieser Wertetreiber im Saldo 2009 ebenfalls positiv dargestellt wurde. Der konkrete Alltag, über den zu berichten war, überzeugte offensichtlich die Journalisten.

**Grafik 11: Bewertung der Unternehmen im Blick auf die Imagefaktoren, 2008/2009**



Und die sich daraus oft ergebende Marktstellung erhielt ebenfalls im Verlauf des Jahres 2009 eine zustimmende Bewertung – absolut im Einklang mit den realen Wirtschaftsdaten vom Arbeitsmarkt und der unverändert guten Position Deutschlands am Weltmarkt – selbst unter Berücksichtigung, daß 2009 erstmals die Spitzenposition des Export-Weltmeisters an China abgegeben werden mußte. Da diese drei Bereiche auch gleichzeitig – gemäß aktueller Umfrage von der Boston Consulting Group unter 1000 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz – sich als Garanten für eine nachhaltige Betriebsführung heraus kristallisieren, bleibt nur die Frage, wie diese Themen in der Berichterstattung über den Alltag der Betriebe mehr Beachtung finden?

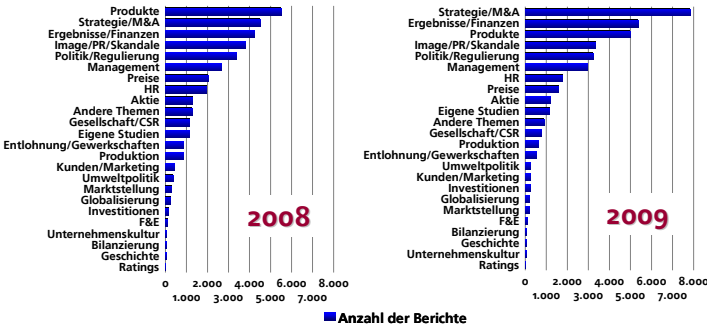
**Grafik 12: Innovationsmanagement und weiche Faktoren gewinnen an Bedeutung**



Quelle BCG-Organisationssurvey 2009

Denn sowohl 2008 als auch 2009 wurden den Aspekten Forschung und Entwicklung, aber auch Unternehmenskultur oder Investitionen eher selten Beachtung geschenkt. Im Zentrum der klassischen Unternehmensberichterstattung stehen unverändert die schlichte Wiedergabe der Umsatzentwicklung, der Rendite sowie der generellen Strategie-Themen. Wie jedoch der Umsatz erarbeitet wurde, ob dieser auch in Zukunft in dieser oder anderer Form gewährleistet werden kann, wäre nur durch eine kontinuierliche Darstellung der Bereiche F&E, Produkt-Pipeline und Investitionen zu verstehen:

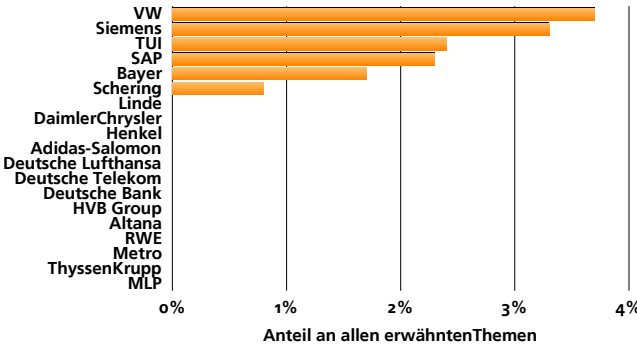
**Grafik 13: Stellenwert der Imagefaktoren in der Unternehmens-Berichterstattung 2008/2009**



Basis: 36.698 (2008) / 38.260 (2009) Berichte über Unternehmen, Branchen und Verbände in 21 Medien

As it takes 2 to tango wäre diese Empfehlung blauäugig, würde sie sich allein an die Redaktionen richten. Denn all zu oft hören Journalisten auf die Frage nach den letzten Entwicklungen im Bereich von F&E entweder das übliche „no comment“ oder sie werden mit wenig News-Gehalt abgespeist. Der Blick auf die Daten der Analyse der Geschäftsberichte verdeutlicht das Dilemma:

**Grafik 14: Stellenwert der Imagefaktors Innovation in Geschäftsberichten der DAX30, 2003**



Basis: 85 Berichte über die genannten Unternehmen in den einführenden Statements der Geschäftsberichte

Selbst dort, wo die DAX30 selber bestimmen können, wie über die Werte-Treiber Innovation, F&E oder gar Investitionen informiert wird – im eigenen Geschäftsbericht –, zeigen die Konzerne wenig Einsatz, um ihre eigenen

Aktionäre und die Analysten umfassend über die zentralen Stärken des eigenen Wirtschaftens zu informieren.

Die Kluft zwischen realem und vermitteltem Wirtschaftsleben ist nur durch verstärkte Informationsbereitschaft zu schließen: ohne stetige Kommunikation über das eigene Handeln kann nicht erwartet werden, daß die Welt außerhalb der eigenen Betriebswände Kenntnis davon erhält, was den Champion zum Champion macht. Da dies jedoch im Saldo dazu führt, daß keiner über keinen etwas erfährt und offensichtlich nur die üblichen Verdächtigen im Licht der Berichterstattung stehen und damit die Wahrnehmung des Wirtschaftssystems bestimmen, müssen sich die Hidden Champions der lieb gewonnenen, schlichten Pflicht-Kommunikation verabschieden. Ansonsten bestimmen andere nicht nur die Talk-Shows, sondern auch den betrieblichen Alltag.

Gleichzeitig gewinnen die Medien an Glaubwürdigkeit und langfristig an Abonnenten bzw. Quote, die aufgrund von verstärkter Berichterstattung über die realen Wertetreiber ihrem Publikum entscheidungsrelevante Fakten bieten: solange der Anteil der Berichterstattung über Investitionen, F&E oder Unternehmenskommunikation unter 2% aller dargestellten Aspekte über die Unternehmen ausmacht, wird sich das interessierte Publikum nach anderen Quellen umschaufen. Und „die Deutschen“ werden sich weiter abwenden und versuchen, mit der Wahrnehmungskluft zurechtzukommen. Denn unverändert gilt: seit Jahrzehnten sagen konstant weniger als 15% der Deutschen, daß es ihnen persönlich wirtschaftlich schlecht geht. Warum sind dann die verbleibenden 85%, denen es entweder zufriedenstellend oder gar gut geht, so skeptisch?

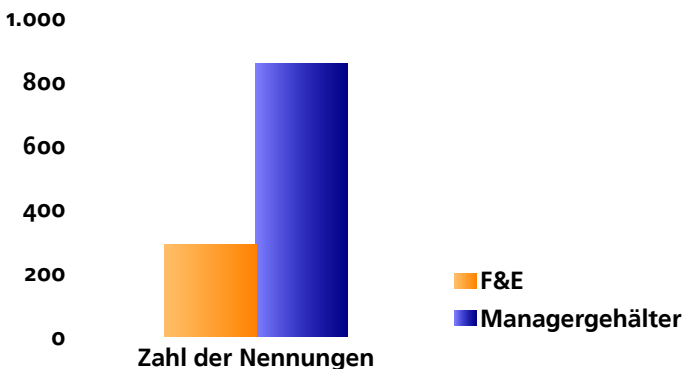
Da Skeptiker im Zweifel weniger konsumieren, könnte dies ein Argument für schweigsame Mittelständler sein, ihre Kommunikationshaltung zu ändern. Denn ein Beitrag pro Mittelständler pro Meinungs-Führer-Medium in Deutschland würde zunächst eine 100 Grad Wendung in der Berichterstattung und später in der Wahrnehmung der Bevölkerung bedeuten. Da über Mittelständler im Saldo deutlich positiver berichtet wird als über Konzerne.

## 1.2. Standortvorteil Innovation

### Welche Branchen/Unternehmen/CEOs werden als R&D-Treiber erkannt? Von Matthias Vollbracht

Neun von zehn Unternehmen halten Innovationen für „erfolgskritisch“, um sich für den Aufschwung fit zu machen, die 1.000 größten Unternehmen weltweit haben ihre Forschungsausgaben im Krisenjahr 2008 gegenüber 2007 um 5,7% auf 532 Mrd. US-\$ erhöht. Die größten Forschungsinvestoren laut der jährlichen „Global Innovation 1000“-Studie von Booz sind Toyota, Nokia, Roche, Microsoft, GM, Pfizer, Johnson & Johnson. Siemens steht als erster deutscher Konzern auf Rang 15 der Liste (Platz 21 im Vorjahr), Volkswagen auf Rang 17 (19 im Vorjahr). In den Medien schlagen sich diese gewaltigen Aufwendungen für das Zukunftswachstum und die Arbeitsplätze bislang in aller Regel nicht als Imagegewinn nieder: zwar ist die F&E-Berichterstattung insgesamt positiv im Ton, der Anteil von zwischen 0,1 und 3,4% aller Beiträge je Branche ist aber gerade mal ein Drittel der Berichterstattung über Managergehälter.

Grafik 1: **Präsenz von F&E versus Managerentlohnung als Medienthema 2009**



Basis: 63.603 Beiträge über Unternehmen und Branchen in 24 Medien (Tageszeitung, TV, Wochenmedien, Wirtschaftspress)

Die erfolgreichen Geschichten der Industrialisierung, aber auch des Wiederaufbaus in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg sind vielfach mit den Namen begnadeter

Unternehmer-Erfinder verknüpft (Daimler, Siemens, Grundig, Wolf, Oetker). Zahlreiche heute existierende Weltkonzerne, die noch nicht auf eine so lange Tradition blicken können, sind ebenso eng mit Namen ihrer Gründer verknüpft wie Bill Gates (Microsoft) oder Steve Jobs (Apple). Von wenigen Branchen abgesehen, in denen das Kopieren zum Geschäftsprinzip wurde (Generika-Medikamente) ist Forschung & Entwicklung der Ausgangspunkt erfolgreicher Unternehmensgründung und Weiterentwicklung.

Der direkte Zusammenhang zwischen Arbeitsplätzen, Wachstum, Gewinn und erfolgreicher Forschung und Entwicklung scheint aber in der öffentlichen Wahrnehmung verlorengegangen zu sein. Die Analyse der Berichterstattung über Unternehmen und Branchen, sei es die DAX-Prominenz oder Unternehmen aus der zweiten Reihe, zeigt, daß das Thema Forschung und Entwicklung unter die Räder gekommen ist. Das betrifft den Stellenwert des Themas in der Unternehmensberichterstattung ebenso wie den Ton der Darstellung.

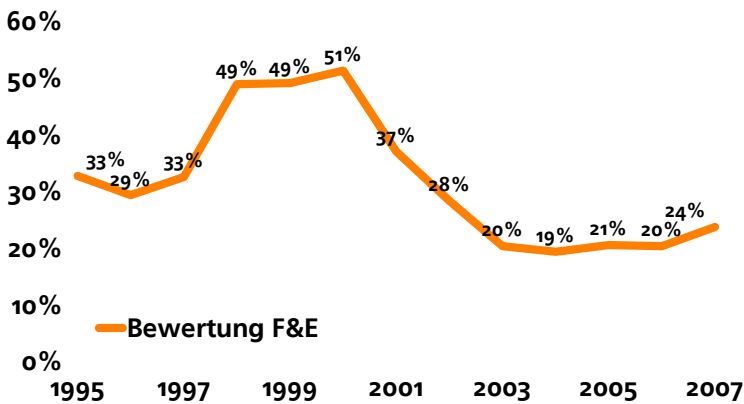
### **Enthusiasmus auf der Strecke geblieben**

Die Wirtschaftsberichterstattung der letzten zwanzig Jahre läßt sich in Deutschland grob in die Zeit vor und nach der New Economy einteilen. Dabei war das entscheidende Moment in den Medien nicht so sehr die aufgeheizte Börsenstimmung und die anschließende Begutachtung der Scherben. Vielmehr hat sich die Unternehmensberichterstattung im Hinblick auf Themen, Bewertungen und Dramaturgie der Darstellungen geändert. Charakteristisch dafür ist, daß die Bewertungen seit der New Economy weniger stark direkt durch die dahinter liegenden Fakten geprägt sind, sondern durch Interpreten wie Analysten, die mit ihren Erwartungen darüber entscheiden, ob das Ergebnis nicht nur faktisch gut war, sondern auch über den Erwartungen lag (=positive Wertung in der Berichterstattung), ob es ähnlich war wie die Erwartungen (dann entscheidet die zugrundeliegende Entwicklung des Indikators wie Gewinn über die Bewertung) oder ob es unter den Erwartungen lag – dann

kann auch ein für sich genommen gutes Ergebnis in negativer Berichterstattung münden.

Ein Langzeitvergleich der Unternehmensberichterstattung von Welt, FAZ, Süddeutscher, Frankfurter Rundschau, Spiegel, Focus und den wichtigen Abendnachrichten von 1995 bis 2007 zeigt, wie sich das Niveau positiver Wertungen in der Darstellung von F&E sowie Innovationen verschoben hat. Zwischen 1995 und 1997 lag der Überhang der positiven über die negativen Wertungen bei 29-32 Prozentpunkten. Im Vorfeld der New Economy und bis zum Jahr 2000 stieg der Überschuß in Euphorie bis auf 51,3% Überhang positiver Wertungen. Seither hat sich die Bewertung stufenweise verschlechtert und ist seit 2003 auf einem Niveau von 19-23 Prozent zwar im Plus und stabil, aber fern von Euphorie und Begeisterung.

**Grafik 2: Bewertung von F&E in der Berichterstattung über Unternehmen und Branchen 1995-2007 (Saldo +/- Bewertungen in %)**

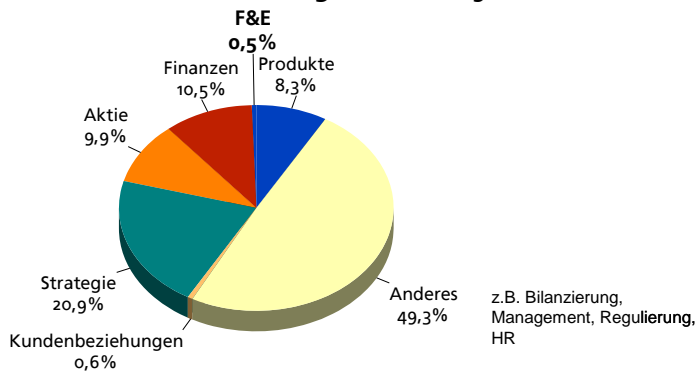


Basis: 12.468 Beiträge in 13 deutschen Leitmedien (FAZ, SZ, FR, Welt, Spiegel, Focus, TV-Nachrichten) 1.1.1995-30.9.2007

Gravierender als die weniger euphorischen Wertungen ist allerdings die geringe Aufmerksamkeit für F&E. Erfolgreiche Forschung heute ist nicht nur in der Arzneimittelbranche der Umsatz von morgen. Eine Analyse der Berichterstattung über 8 Jahre im DAX 30 zeigt, daß F&E als Hauptthema in diesem Zeitraum gerade einmal auf 0,5% kommt. Einer von 200 Berichten über Siemens,

BASF, Daimler und Co. befaßte sich damit hauptsächlich mit der Zukunft im Hinblick auf Produkte und Technologien. Das tägliche Auf und Ab an den Aktienmärkten war den führenden deutschen Medien und internationalen Wirtschaftstiteln dagegen ein Zehntel der Aufmerksamkeit wert, ein weiteres Zehntel befaßte sich mit den Finanzergebnissen und der Geschäftsentwicklung. Viel attraktiver scheint den Journalisten die Beschäftigung mit dem Elefantenschach, der Strategie. Kauf und Übernahmen, Kooperationen oder die Globalisierung zogen ein Fünftel der Aufmerksamkeit auf sich. Das aktuelle Produktangebot kam immerhin auf gut 8% der Berichterstattung. Dies ist zwar der Umsatz von heute, aber im Hinblick auf die Zukunft angesichts des harten internationalen Konkurrenzkampfes stellt sich die Frage, wie überlebensfähig das ist, was in den Laboren und auf den Testfeldern veranstaltet wird.

**Grafik 3: Stellenwert von F&E in der Berichterstattung über die DAX30, 2002-2009**

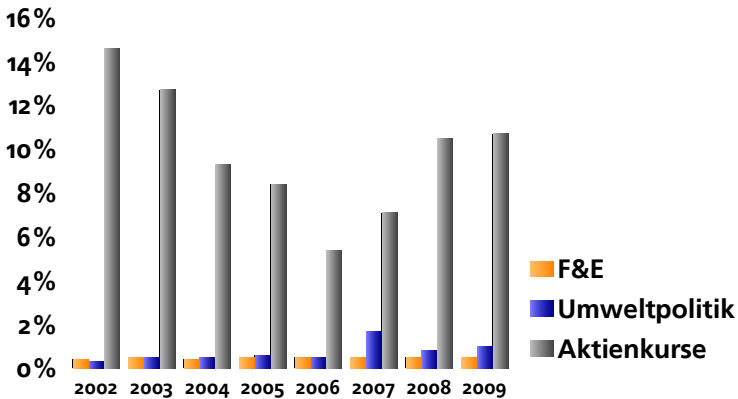


Basis: 303.170 Beiträge über DAX-Unternehmen und Vorstände in tonangebenden deutschen Medien und int. Wirtschaftstiteln

Geht man etwas tiefer in die Materie, dann zeigt der Vergleich zwischen 2002 und 2009, daß die Aufmerksamkeit für das Thema Aktie/Shareholder Value zwar zwischen 5 und 15% schwankt, die Berichterstattung über F&E allerdings praktisch konstant niedrig bleibt. Im gleichen Zeitraum hat sich die Umweltpolitik vom peripheren Ärgernis für einzelne Umweltsünder (z.B. in der Chemiebranche) durch den Stern-Report und die CO2-

Debatte zu einem wichtigeren Thema in der Unternehmensberichterstattung entwickelt. Allerdings bleibt auch hier, insbesondere nach dem Scheitern des Gipfels in Kopenhagen vom Dezember, die Frage spannend und berichtenswert, wie die konkreten Lösungen aussehen sollen, mit denen die Ziele nun erreicht werden können.

Grafik 4: **Stellenwert von F&E in der Berichterstattung über die DAX30 2002-2009 im Zeitverlauf**

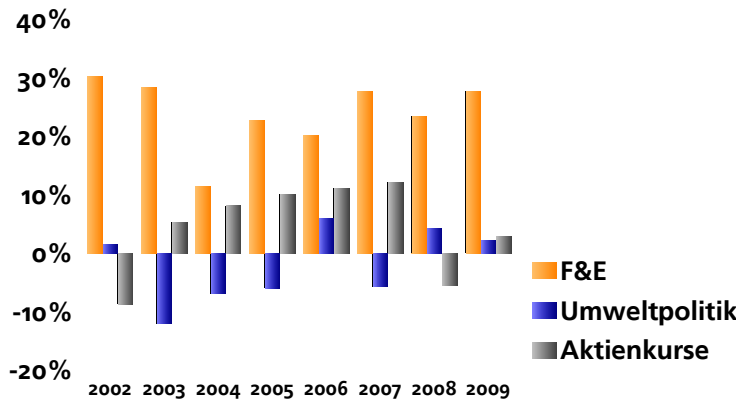


Basis: 303.170 Beiträge über DAX-Unternehmen und Vorstände in tonangebenden deutschen Medien und int. Wirtschaftstiteln

Zudem zeigt die Bewertung der DAX-Unternehmen, daß die Medien mit Blick auf das Umweltengagement nach wie vor recht skeptisch sind, ob die in Nachhaltigkeitsberichten abgelegten Versprechungen mehr als „Window Dressing“ bieten. So war der Saldo aus positiven und negativen Wertungen beim Thema Umweltpolitik nur knapp ausgewogen und damit zwar besser als noch 2003-2005, aber immer noch erheblich schlechter als die Bewertung der Unternehmen, wenn tatsächlich über Forschung und Entwicklung berichtet wurde. Dabei kann eine bessere und ausführlichere Kommunikation zu F&E tatsächlich auch der Schlüssel zu einer positiveren Darstellung im Hinblick auf die Umweltverantwortung werden – dann nämlich, wenn es gelingt, den Lösungsbeitrag dieser Forschung für künftige Probleme zu zeigen und welche Auswirkungen dies auf den nachhaltigen Erhalt von Arbeitsplätzen in Deutschland haben kann. Die ak-

tuellen Daten aus Norddeutschland, wo die Nachfrage nach Wind-Energie zumindest in Teilen hilft, den Verlust der Arbeitsplätze in den Werften zu kompensieren, illustriert den Gedanken, daß Innovationen auch in Regionen mit relativen hohen Produktionskosten nachhaltiges Wirtschaften Erfolg für Unternehmen und Angestellte bedeuten kann.

**Grafik 5: Bewertung von F&E in der Berichterstattung über die DAX30 2002-2009 (Saldo +/- Bewertungen in %)**



Basis: 303.170 Beiträge über DAX-Unternehmen und Vorstände in tonangebenden deutschen Medien und int. Wirtschaftstiteln

### Siemens und die Autobauer im Blickfeld

Die DAX30 sind die in Deutschland gelisteten Unternehmen mit dem größten Börsenwert und in etlichen Fällen auch die größten Unternehmen ihrer Branche. Die detaillierte Analyse zwischen 2002 und 2009 zeigt, daß Daimler (zuvor DaimlerChrysler) insgesamt die größte Aufmerksamkeit beim Thema F&E erzielte, gefolgt von Siemens und dem VW-Konzern. Daimler konnte dabei unter anderem mit der Brennstoffzelle punkten, dagegen wurde den deutschen Konzernen jedenfalls bis zum Jahr 2007 von den Journalisten vorgehalten, das Thema Hybrid-Antrieb, also die Kombination aus Elektro- und Verbrennungsmotor im Vergleich zur japanischen Konkurrenz verschlafen zu haben. Audi hat als Umsatz- und Rendite-

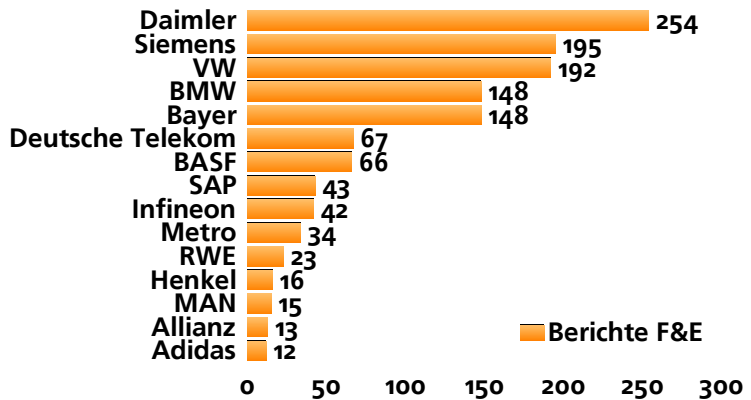
bringer im Volkswagenkonzern zwar den Leitspruch „Vorsprung durch Technik“, inwiefern Technik mit Forschung zu tun hat, blieb aber auch hier eher im Vagen. Auf Rang 4 und 5 folgten mit BMW und Bayer noch zwei Unternehmen, die zumindest über die gesamte Zeit betrachtet, mehr als 100 Beiträge hauptsächlich zum Thema F&E auf sich vereinen konnten. Dabei ist es BMW im letzten Jahr gelungen, im Hinblick auf die Ausrichtung der Forschung stärker mit Nachhaltigkeitsthemen in Verbindung gebracht zu werden. Die übrigen DAX30-Unternehmen, die zuletzt im Index waren und zumindest in einigen Jahren zuvor (z.B. Infineon), konnten über den gesamten Zeitraum betrachtet der Berichterstattung kaum ihren Stempel aufdrücken. Das gilt auch im Hinblick auf den größten deutschen Softwarekonzern, SAP. Hier stand für die Journalisten viel stärker der Kampf um Marktanteile mit dem US-Konkurrenten Oracle im Vordergrund als die Frage, wie sich das Unternehmen mit F&E für die Zukunft rüstet. Für die Deutsche Telekom gilt im liberalisierten Telekommunikationsmarkt mit preisaggressiven Wettbewerbern ebenfalls die Innovation (neben Regulierungsfragen und Kundenservice) als wichtigste verbleibende Chance, auch in Zukunft erfolgreich und profitabel zu sein. Hierzu sollten nicht zuletzt Investitionen in neue Hochgeschwindigkeitsnetze beitragen. Aber auch bei der Telekom stehen die Innovationen nicht so im Fokus der Leitmedien, daß sie für andere Medien und die breite Öffentlichkeit als entscheidender Unterschied hätten wahrgenommen werden können. Statt dessen machten Datenskandale, Prozesse im Zusammenhang mit dem Börsengang und das Thema Personalabbau ein Mehrfaches der Berichterstattung über Innovationen aus.

Das Beispiel BASF zeigt, wie die Bedeutung von F&E verkannt wird. Der größte europäische Chemiekonzern ist gegenüber der Konkurrenz aus Asien vor allem dort Wettbewerbsfähig, wo hohe Transportkosten oder besondere Qualitäten gefragt sind. Bei den Qualitäten ist F&E ein Schlüsselthema. Mit 66 Beiträgen über 8 Jahre erfuhren die Leser und Zuschauer etwas häufiger als alle zwei Monate, wie in Ludwigshafen und rund um die Welt an der Zukunft des Unternehmens gearbeitet wur-

de. Die Wahrnehmungsschwelle wird mit dieser Frequenz nicht ansatzweise gestreift.

Bei den übrigen DAX-Unternehmen waren Forschungsthemen in der Berichterstattung der Leitmedien eher eine Marginalie und besonders schwierig scheint es für die Dienstleistungsunternehmen zu sein, ihre Aktivitäten in diesem Bereich darzustellen oder das Interesse der Journalisten dafür wecken zu können.

**Grafik 6: Präsenz von F&E in der Berichterstattung über die DAX30 2002-2009 (Top 15)**



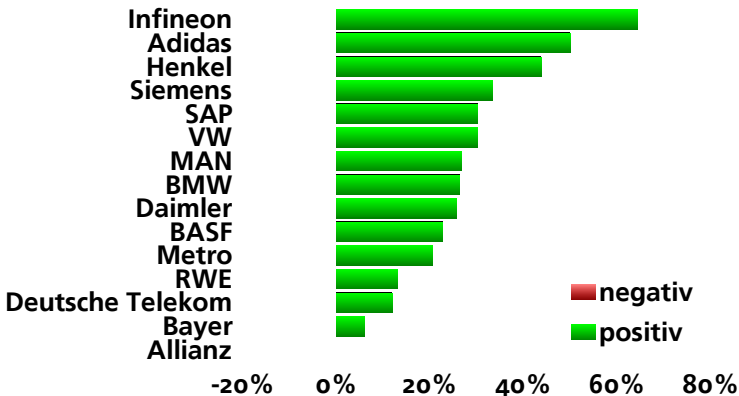
Basis: 1.268 Beiträge über DAX-Unternehmen und Vorstände in tonangebenden deutschen Medien und int. Wirtschaftstiteln zum Thema F&E

Präsenz allein ist allerdings auch noch kein Garant für Zustimmung. Was im Bereich der Technologieberichterstattung offensichtlich ist (z.B. Berichterstattung über „grüne Gentechnik“ oder Atomenergie), gilt auch für die DAX-Berichterstattung. Die Analyse der 15 meistgenannten Unternehmen im Hinblick auf F&E zeigt Infineon mit den besten Wertungen. Falls die Forschung dort aber tatsächlich so bahnbrechend war, dann hat sie ihren Weg in die veröffentlichte Meinung nicht gefunden. Auf Rang zwei in den Bewertungen liegt Adidas. Der Sportartikelhersteller hat es immer wieder zum Beispiel im Vorfeld sportlicher Großereignisse geschafft, auf den Stellenwert von Forschung für Weltklasse-Ausrüstung hinzuweisen,

aber auch hier sind 12 Beiträge über 8 Jahre nur punktuelle Erwähnungen.

Wichtiger als die graduell unterschiedlich positive Wertung bei der überschaubaren Zahl der Beiträge ist, daß die F&E-Berichterstattung über die DAX-Unternehmen fast ausnahmslos positiv ausfällt. Unter Reputationsgesichtspunkten lohnt es sich also fast immer, zumindest den Versuch zu unternehmen, den Journalisten zu erklären, wo in Laboren, auf dem Feld und am Computer sowie auf Prüfstrecken an der Zukunft gearbeitet wird. Beachtet man dabei, daß die aktuellen Bilanzen je nach Schätzungen zwischen 30 und 45 Prozent des tatsächlichen Wertes abbilden und das Image einen erheblichen Teil der verbleibenden Prozentpunkte, dann lohnt es auf alle Fälle, in diesen Bereich zu investieren.

**Grafik 7: Bewertung von F&E in der Berichterstattung über die DAX30 2002-2009 (Top 15)**



Basis: 1.268 Beiträge über DAX-Unternehmen und Vorstände in tonangebenden deutschen Medien und int. Wirtschaftstiteln zum Thema F&E

Fraglich ist allerdings, wie es gerade im Bereich der führenden Unternehmen gelingen kann, mehr Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit für den Werte-Treiber Nr. 1 zu schaffen. Hier spielt die Frage nach der Vermittlung eine wichtige Rolle. Die klassische Unternehmenskommunikation der letzten Jahre war nur zu schnell geneigt, viel Geld für Hochglanzbroschüren und aufwendig produ-

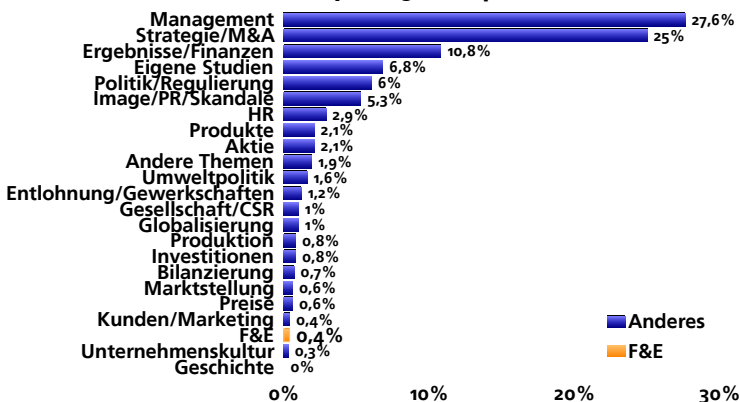
zierte Videoclips zu investieren, die dann häufig auf der Website oder in den Regalen verstaubten, bestenfalls noch bei Messen auf den Ständen im Hintergrund laufen durften. Diese Art der Kommunikation ist unter den gegebenen Voraussetzungen (niedrige Grund-Aufmerksamkeit, sich änderndes Mediensystem und Nachrichtenfaktoren) wenig sinnvoll. Eher lohnt es sich bei den vorhandenen Trends anzusetzen. Einer dieser Trends ist die Personalisierung der Unternehmensberichterstattung. Auch wenn die angestellten Manager in den heutigen DAX-Konzernen in der Regel nicht mehr die Gründer-Unternehmer sind, spielt die personale Vermittlung von Forschung und Entwicklung als Wertetreiber eine herausragende Rolle für die Verbesserung der Sichtbarkeit und damit auch für zukünftigen Produktabsatz und gesellschaftliche Akzeptanz.

Der Status Quo der CEO-Kommunikation im DAX ist allerdings noch weit davon entfernt, das Potential zu nutzen. Die Grafik unten zeigt, daß die Berichterstattung über die DAX-CEOs vor allem zwei Dinge zum Thema hat: Strategie und Ämterbesetzung sowie Entlohnung. Beide Themenfelder zusammen machen bereits mehr als die Hälfte der Berichterstattung über die DAX-CEOs 2007-2009 aus. In knapp 11 Prozent der Beiträge spielte der CEO den Finanzvorstand und die Geschäftsergebnisse standen im Blickpunkt, zum Beispiel im Zusammenhang mit Hauptversammlung oder Quartalszahlen. In diesem Kontext wird F&E – gerade auch wegen der gestiegenen Bedeutung der Analystenkommentare – vor allem als Kostenfaktor gesehen, nicht aber als Garant für zukünftiges Wachstum. Ein gutes Beispiel dafür ist die Berichterstattung im Handelsblatt vom 10. Februar 2009 über den Führungswechsel bei SAP: *„Vorsichtig zurückhaltend äußern sich die Analysten der großen Bankhäuser zu SAP. Mohammed Moawalla von Goldman Sachs stuft die Aktie unverändert mit „neutral“ ein. Nach dem Führungswechsel steige die Wahrscheinlichkeit, dass es künftig zu höheren Aufwendungen für Forschung und Entwicklung komme“.*

Wenn es konkreter um die Produkte oder gar F&E geht, sehen die Medien kaum einen Bezug zum Chef: Die Produktberichterstattung spielte mit 2,1% Anteil in den Beiträgen über die DAX-CEOs nur etwas ein Viertel der Rolle in der Unternehmens-Berichterstattung (7,9%). Und F&E wird auch in der CEO-Berichterstattung mit einem Anteil von 0,4% in punkto fehlender Aufmerksamkeit nur noch überboten von Unternehmenskultur und Geschichte – beides Themen, die allerdings geeignet wären, die im Durchschnitt geringe Identifikation der Mitarbeiter mit den Großunternehmen aufzupolieren.

Am Beispiel von Volkswagen wird deutlich, welches Potential dabei auch die Markenvorstände haben können. Von 84 Beiträgen zwischen 2007 und 2009 zum Schwerpunkt F&E zum Konzern und den Marken sowie ihren Chefs bezogen sich 6 auf den Vorstandschef von Volkswagen, aber nur 1 auf den Chef von Audi. Im Markenbild steuerte Audi dagegen fast ein Viertel der Konzernbeiträge zum Thema F&E bei. Angesichts des ausgesprochen positiven Images von Audi, wenn es um das Thema F&E ging, wäre eine stärkere Personalisierung an dieser Stelle vermutlich mit wenig Reputationsgefahren verbunden.

**Grafik 8: Stellenwert von F&E in Beschreibungen der DAX-CEOs 2007-2009 (Hauptthema)**



Basis: 10.068 Beiträge über aktuelle und designierte DAX30-CEOs in 32 Medien

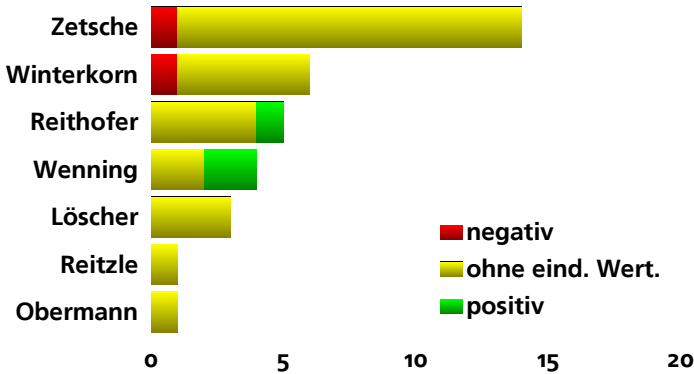
### **Zetsche hat es zumindest versucht**

Natürlich ist eine intensivere CEO-Kommunikation zum Thema F&E nicht risikolos. Weil der Erfolg in der Regel noch eine Weile entfernt ist und die überzeugende Kommunikation zum Thema auf dem Weg sogar über den Markterfolg mitentscheiden kann, gehen Vorstandschefs, die sich gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit stärker zum Thema F&E äußern ein gewisses Risiko ein. Viele haben daher die Maßgabe, erst über fertige oder fast fertige Produkte zu sprechen, oder so abstrakt über Strategien, daß der Erfolg nicht konkret erfaßbar gemacht werden kann. Daran ändern auch die in den letzten Jahren mit viel Vehemenz eingeführten quantitativen Zielsysteme in den Unternehmen nur wenig. Ein Blick auf die am stärksten zum Thema F&E in den letzten drei Jahren vertretenen CEOs zeigt, daß Daimler-Chef Klaus-Dieter Zetsche und VW-Chef Martin Winterkorn noch am ehesten mit Schwerpunktbeiträgen zum Thema dargestellt wurden, gefolgt von einem weiteren Automann, Norbert Reithofer. Hieraus kann man schon entnehmen, daß es am ehesten noch in der Autobranche üblich ist, sich als Chef direkt mit der zukünftigen Produktwelt in Verbindung zu bringen. Nicht jeder CEO ist hier in gleicher Weise kommunikativ begabt und über die Inszenierung sollte man genau nachdenken. Floppt ein Produkt, für welches der CEO sich vorher aus dem Fenster gelehnt hat, könnte das direkt auf ihn zurückfallen. Andererseits ist der normale Unternehmensalltag vom Scheitern durchdrungen – die meisten Ideen schaffen es nicht bis zur Marktreife, sondern taugen als Lernstoff für die Zukunft. Hier hat die CEO-Kommunikation auch noch die Aufgabe, das unternehmerische Wagnis wieder stärker als Normalfall in den Blick zu rücken. In der Autobranche war das beispielsweise in den goer Jahren der Fall, als Daimler sich unter engagierter Beteiligung der damaligen Vorstände Schrempp und Hubbert ins Segment der Kleinwagen aufmachte.

Polarisierung in der Darstellung darf beim Thema F&E-Kommunikation allerdings für den CEO und seine Kommunikationsabteilung kein Problem darstellen. In einem

Feld, wo es um die Märkte von morgen geht, ist das Kämpfen um die beste Idee – auch in und mit der Kommunikation – ohne Kritik kaum vorstellbar. Das Wesen von Unternehmen liegt ja gerade darin, Neues zu schaffen und Dinge ins Leben zu rufen, die es bislang (so) noch nicht gab.

Grafik 9 **Präsenz und Bewertung von F&E in Beschreibungen der DAX-CEOs 2007-2009 (Hauptthema)**



Basis: 10.068 Beiträge über aktuelle und designierte DAX30-CEOs in 32 Medien; CEOs von Unternehmen, die in dieser Zeit durchgängig im DAX30 waren

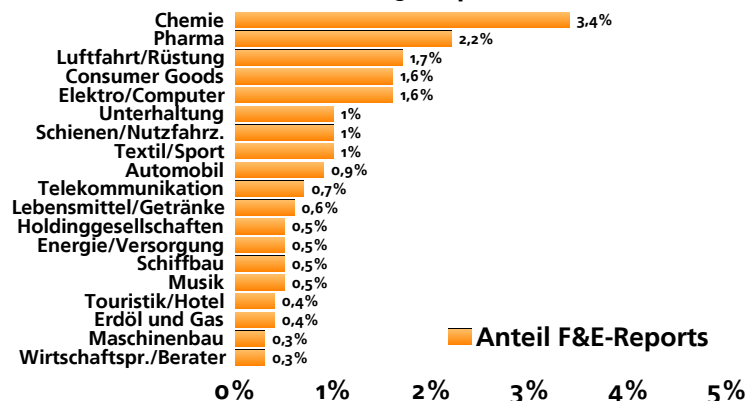
### Chemie- und Pharma noch am ehesten mit F&E verbunden

Wenn man den Fokus über die DAX-Unternehmen hinaus erweitert, dann werden Unterschiede in der Medienwahrnehmung verschiedener Branchen im Hinblick auf F&E sichtbar. Und trotz der exponierten Präsenz der DAX-Autohersteller zeigt sich im Branchenvergleich, daß F&E-Themen in der Chemie- und Pharma-Berichterstattung 2009 ein höheres Gewicht hatten. Mit 3,4% Anteil lag die Chemie-Branche dabei an der Spitze. Ansatzpunkte waren für die Journalisten hier zum Beispiel die Forschung im Bereich der Grundstoffe für die Solarindustrie. Aber auch die Nanotechnologie und die chemischen Bausteine für modernste Displaytechnik hat hier Wiederhall gefunden. Auf Platz 2 folgte die Pharma-Branche mit einem Anteil von 2,2% R&E-Beiträge. Dieser Anteil ist

allerdings angesichts der heftigen Debatte um die Kosten der Gesundheitsversorgung und anhaltende Zweifel an der Wirksamkeit neuer Medikamente viel zu gering, um die höheren Preise für forschende Pharmaunternehmen gegenüber der Öffentlichkeit zu rechtfertigen. Zwar berichten die Medien auch immer wieder über neue und innovative Therapiemöglichkeiten, gerade bei schwersten Krankheiten wie Krebs, aber nach wie vor spielt der Blick in die Küche hier in der Berichterstattung nur eine kleine Rolle.

Eine weitere Branche, die überdurchschnittlich im letzten Jahr in der Berichterstattung mit F&E verbunden wurde, waren die Luftfahrt- und Rüstungsunternehmen, insbesondere Boeing und EADS. Allerdings war der Jungfernflug des in mancherlei Hinsicht innovativen Militärtransporters A400M nicht eine wirklich gelungene Vermittlung der intensiven Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zuvor. Zu stark fokussierten die Medien auf nicht eingehaltene Zeit- und Entwicklungskostenpläne.

Grafik 10: **Stellenwert von F&E in der Berichterstattung über Branchen 2009 (Top 20)**



Basis: 61.140 Beiträge über Unternehmen und Branchen in deutschen Leitmedien (BILD, TV, Wochenmedien, Wirtschaftspress)

Im Bereich der Consumer Goods sowie in der Elektro- und IT-Branche wurde im letzten Jahr ebenfalls noch überdurchschnittlich über Forschung und Entwicklung berichtet. In beiden Bereichen wäre es angesichts der Verbrau-

chernähe der Themen aber vermutlich leicht, ein klareres Profil zu erreichen.

In der Bewertung zeigt sich, daß F&E fast immer ein Gewinner-Thema ist. Mit Ausnahme der bereits erwähnten Probleme in der Luftfahrt- und Rüstungsindustrie war das Bild in fast allen Branchen überwiegend positiv oder sogar exzellent. Hier schlugen sich auch die Lobeshymnen auf den Maschinenbau nieder, der im weltweiten Vergleich immer wieder Maßstäbe setzt. Im Bereich der Energieversorgung konnten die Unternehmen vor allem im Hinblick auf die Forschung an erneuerbaren Energien punkten. Etwas zäher war dagegen die „Begrünung“ gegenwärtig benutzter Technologien, z.B. die Entwicklung von Filteranlagen für CO<sub>2</sub> von Kohlekraftwerken.

### **Was ist zu tun?**

Damit Innovationen und F&E in den Medien einen Beitrag zum Thema Wachstum und Wachstumsklima leisten können, ist auf der Angebots- und Nachfrageseite vom Nachrichtenmarkt Veränderung nötig. Für Journalisten geht es darum, die tatsächliche Bedeutung dieser Forschungsmilliarden als zentraler Werte- und Wachstumstreiber neu zu realisieren und keine Pressekonferenz eines Unternehmens zu verlassen, ohne nicht zu diesem Feld pointierte Fragen gestellt zu haben.

Für die Unternehmen geht es darum, die Ecke der Fachzeitschriften, Hochglanzbroschüren und Imagevideos zu verlassen. Personalisierung, Vereinfachung der Hauptbotschaften (ruhig im Stil der „Sendung mit der Maus“), Technik zum Anfassen und die ständige Wiederholung der Botschaft, welchen Zukunftsbeitrag man sich von den gegenwärtigen Investitionen erhofft, welche Produkte/Dienstleistungen und Problemlösungen erwartet werden dürfen und wie sich das auch in Form von Arbeitskräften auszahlen kann, dürfte nach innen und außen einen Motivationsschub entfalten.

### **I have a dream**

Ein Beispiel dafür, daß die Zeit kühner Träume und Visionen noch nicht vorbei ist, bietet das Projekt Desertec. Es geht darum, mit Hilfe von Sonnenenergie die Stromversorgung Europas, des Nahen Ostens und Nordafrikas auf Dauer sicher zu stellen und damit eine Perspektive für die Energieversorgung bei schwindenden fossilen Ressourcen zu geben und dabei gleichzeitig Wohlstand und Entwicklung in den Wüstenregionen voranzubringen. Im Juli 2009 starteten zwölf Unternehmen auf Einladung der Munich Re in München die Initiative Desertec, im Spätherbst wurde eine Projektgesellschaft gegründet, die innerhalb von drei Jahren die Details der Machbarkeit klären soll. Zwar mangelt es nicht an skeptischen Stimmen, doch die Überschriften der Medien heben in der Mehrheit die Kühnheit der Vision und das langfristige Denken hervor. Beispiele: „Zwischen Fata Morgana und Vision“ (FTD), „Das Wüsten-Solarprojekt Desertec könnte Orient und Okzident neu verknüpfen“ (Tagesspiegel), „Deutschland bei Wüstenstromprojekt im Vorteil“ (Handelsblatt). Und Spiegel Online sieht, daß die Vision Anziehungskraft entfaltet: „Desertec-Projekt zieht Dutzende Investoren an“.

Den Unternehmen des Konsortiums hat die Desertec-Initiative bereits jetzt einen großen Imageschub gebracht: Die Munich Re wurde zu einem der Imagegewinner im DAX im Gesamtjahresvergleich. Und nachdem die Aufmerksamkeit zwischen Bekanntgabe und Start der Projektgesellschaft im Spätsommer zunächst wieder etwas zurückgegangen war, findet Desertec inzwischen international zunehmende Beachtung in den Medien und gewinnt damit neue Unterstützer. Für die beteiligten Technologie- und Energieunternehmen ist diese Aufmerksamkeit eine hervorragende Plattform, um für die Weiterentwicklung von Technologien zum Nutzen des Wachstums zu werben. Und für die Medien bitten sich 1000 und 1 Geschichten aus dem realen Leben, inwieweit sich tatsächlich eine Brücke zwischen vermeintlich erster und dritter Welt schlagen läßt.

### **1.3. Der Funke springt noch nicht über Technologie und Wachstum in den tonangebenden Massenmedien Von Christian Kolmer**

#### **Der Rahmen der Technologie-Berichterstattung**

Technologie und Innovationen spielen eine geringere Rolle in der Berichterstattung der Massenmedien als das Medieninteresse an Neuigkeiten erwarten läßt. Einerseits wird die Technologie-Berichterstattung in spezielle Ressorts ausgelagert, andererseits entziehen sich Technologie und Innovation dem vereinfachenden Zugriff der Massenmedien, da die komplexen Zusammenhänge, Chancen und Risiken nur schwer in einem – an Aktualität und Kürze gebundenen – Medientext dargestellt werden können. Der Prozeßcharakter des technischen Fortschritts und der Umsetzung von Erfindungen in Innovationen entzieht sich dem kurzen Gedächtnis der Massenmedien.

Technologien sind deshalb nicht per se ein Gegenstand der Medienberichterstattung, sondern sie werden in der Regel in einem politischen oder wirtschaftlichen Kontext aktuell. Im Jahr 2007 schwankte der Anteil der Technologie-Berichterstattung – sichtbar im Verweis auf konkrete Technikbereiche und die Folgen ihrer Anwendung – zwischen 1,8% aller Beiträge in der Bild-Zeitung<sup>1</sup> und den Deutschlandfunk-Nachrichten und 16,8% in Fakt. Insgesamt befaßten sich die Magazine des öffentlich-rechtlichen Fernsehens<sup>2</sup> am intensivsten mit Technologien. Jeder zehnte Beitrag verwies zumindest auf einen Technikbereich oder die Folgen seiner Anwendung. Im Vorgriff auf die weitere Analyse der Technik-Berichterstattung ist allerdings in diesem Zusammenhang schon darauf hinzuweisen, daß die Technologie-Berichterstattung der TV-Magazine deutlich kritischer als

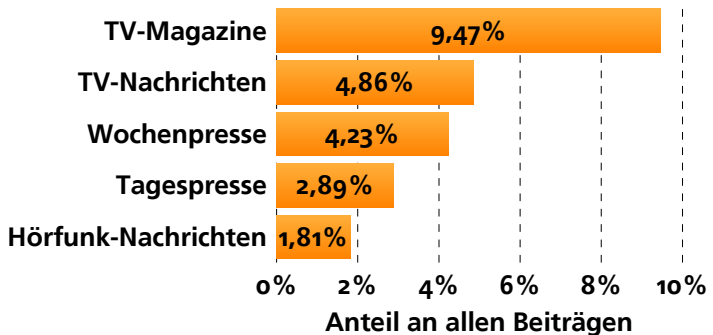
---

<sup>1</sup> In der Bild-Zeitung werden die ersten beiden Seiten ausgewertet, die 07:00-Uhr-Nachrichten des Deutschlandfunks und die TV-Sendungen werden vollständig analysiert.

<sup>2</sup> Es handelt sich um die Sendungen Fakt, Frontal 21, Kontraste, Monitor, Panorama, Plusminus, Report (München und Mainz), WISO und Bericht aus Berlin.

die in den anderen Mediengattungen ausfällt: Im Durchschnitt der Magazine wurden die beschriebenen Techniken insgesamt mit -14% bewertet, während die gesamte Technikberichterstattung mit +23% entschieden positiv angelegt ist (vgl. Grafik 10).

Grafik 1: **Stellenwert der Technologie-Berichterstattung, 01-12/2007**

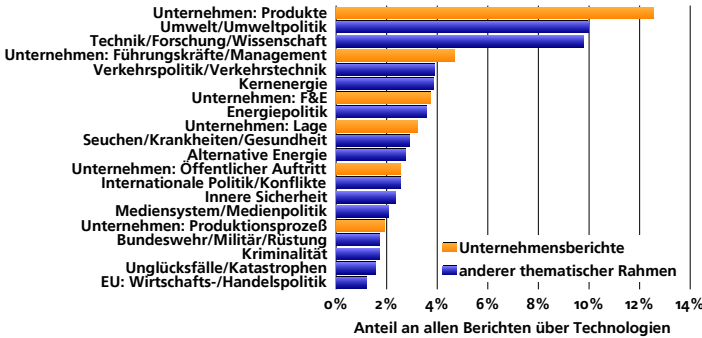


Basis: 168.409 Beiträge, 37 deutsche TV- und Printmedien (Politik- und Wirtschaftsressort)

Technologien werden durch Akteure vermittelt, deren Interessen – gebrochen durch die Nachrichtenauswahl und das Framing durch die Medien – die Wahrnehmung von Technologien beeinflussen. Technik-Berichterstattung ist zu knapp einem Drittel Unternehmens-Berichterstattung, daneben wird vor allem Konfliktfeldern der Energie- und Umweltpolitik eine herausgehobene Rolle eingeräumt.

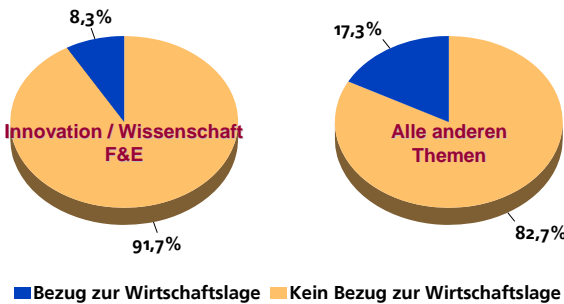
Unternehmen spielen demnach zwar eine bedeutende Rolle für die Wahrnehmung von Technologien, aber die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Innovationen wird von den Medien praktisch nicht wahrgenommen: Konkrete Technologien werden in der Berichterstattung über die Wirtschaftslage oder den Wirtschaftsstandort Deutschland kaum als Beispiel genannt. Dies gilt auch umgekehrt: Wenn die Medien über Wissenschaft, Technologie oder die Forschungsaktivitäten von Unternehmen berichten, dann verweisen sie seltener auf die gesamte Volkswirtschaft als in der übrigen Berichterstattung.

**Grafik 2: Der thematische Kontext der Technologie-Berichterstattung, 01-12/2007**



Basis: 9.149 Berichte über Techniken, 37 deutsche TV- und Printmedien (Politik- und Wirtschaftsressort)

**Grafik 3: Technologie-Berichterstattung und Wirtschaftslage, 01-12/2009**  
**Verweise auf die wirtschaftliche Lage Deutschlands**



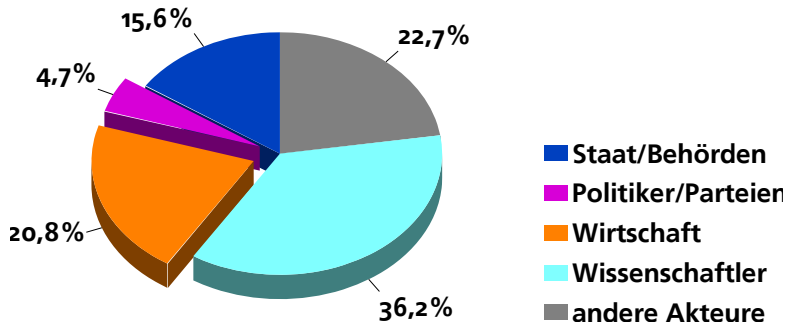
Basis: 60.654 Beiträge in 24 deutschen TV- und Printmedien (Politik- und Wirtschaftsressort)

Technologien und Innovationen werden damit primär in der konkreten Anwendung, in den Folgen für den Verbraucher und die Bevölkerung angesprochen, während ihre Bedeutung als Erfolgsfaktor für die Unternehmen und für die deutsche Wirtschaft kaum herausgearbeitet wird.

### Die Akteure in der Technologie-Berichterstattung

Die Berichterstattung über Technologie- und Innovationsthemen ist durch eine große Vielfalt der Perspektiven und dargestellten Akteure gekennzeichnet. Wissenschaftler und Wissenschaftsorganisationen – im Jahr 2009 zum Beispiel die NASA und die ESA – wird eine herausgehobene Rolle zugeschrieben, während Unternehmen und politische Akteure seltener angesprochen werden. Auf gesellschaftliche Akteure, wie die Bevölkerung oder NGOs, entfällt ebenfalls mehr als 1/5 der Berichterstattung.

Grafik 4: Die Akteure in der Technologie-Berichterstattung, 01-12/2009



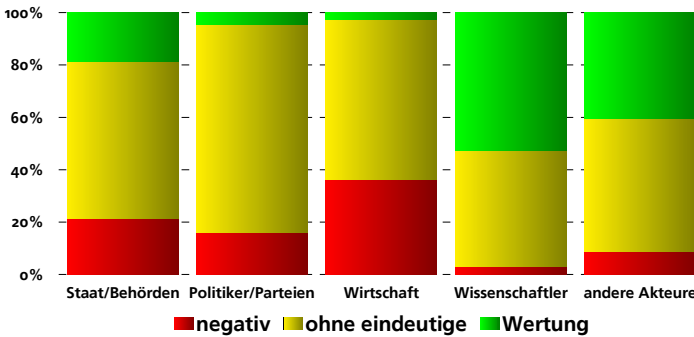
Basis: 737 Beiträge in 24 deutschen TV- und Printmedien (Politik- und Wirtschaftsressort)

Wie der Beitrag von Matthias Vollbracht zeigt, haben Unternehmen große Schwierigkeiten, Innovations- und Forschungsthemen erfolgreich in breitenwirksamen Ressorts zu kommunizieren (vgl. Kapitel 1.2.). Dies spiegelt sich auch darin, daß Unternehmen auch von der allgemeinen Technologie- und Wissenschafts-Berichterstattung nicht profitieren können.

Wie auch der Blick auf die Darstellung der einzelnen Technologien (s.u.) zeigt, kann von genereller Technikfeindschaft nicht die Rede sein. Wissenschaftler zählen im Zusammenhang mit der Technologie-Berichterstattung zu den wenigen Akteurstypen, die von den Medien eindeutig positiv bewertet werden. Auch die gesellschaftli-

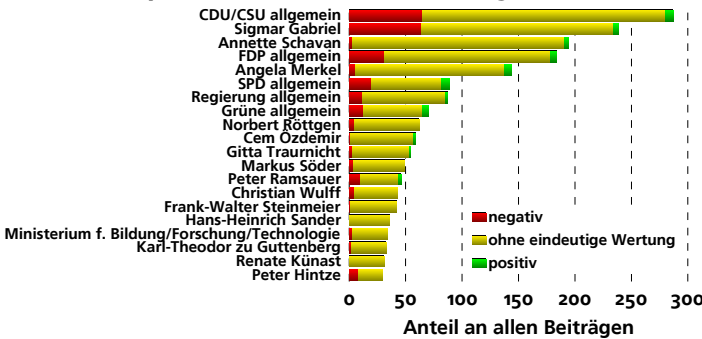
chen Folgen werden dann positiv dargestellt, wenn sich die Berichterstattung nicht um umstrittene Technologien, wie die Gentechnik, die Kernenergie oder fossile Energieträger dreht. Die Regierungen in Bund und Ländern, Behörden, Politiker und Parteien stehen dagegen eher in der Kritik. Dies gilt auch für die Unternehmen, wenn Technologien nicht in den positiven Kontext der Produkt-Berichterstattung eingebettet werden.

**Grafik 5: Bewertung der Akteure in der Technologie-Berichterstattung, 01-12/2009**



Basis: 737 Beiträge zu Wissenschafts- und Technologiethematen in 24 deutschen TV- und Printmedien (Politik- und Wirtschaftsressort), 2.407 Aussagen über Politiker und Parteien, 578 Berichte (mindestens 5 Zeilen/Sekunden) über Unternehmen, Manager und Branchen

**Grafik 6: Technologie und Forschung in der politischen Berichterstattung, 1-12/2009**



Basis: 2.407 Aussagen über Politiker und Parteien

Fragen der Wissenschafts- und Technologiepolitik spielten im Jahr 2009 in der Darstellung der Politiker und Parteien eine untergeordnete Rolle. Die Auseinandersetzung um die Kernenergie und die Verlängerung der Restlaufzeiten dominierte die Diskussion. Dies erklärt auch den außerordentlich negativen Ton in den Aussagen über die CDU/CSU und Sigmar Gabriel, der aus der gegenseitigen Kritik der beiden Konfliktparteien gespeist wurde. Bildungsministerin Schavan und Bundeskanzlerin Merkel wurden dagegen vor allem mit ihren Positionen zur Wissenschaftspolitik zitiert. Auch wenn sie damit wenig sichtbare Zustimmung ernteten, so waren sie damit wichtige Kommunikatoren, die die Bedeutung von Technologien und Innovationen für die Bundesrepublik herausstellen konnten.

Technologie-Berichterstattung ist somit für Unternehmen und politische Akteure mit erheblichen Risiken behaftet. Während einerseits Produktinnovationen in der Automobil- und IT-Branche positiv aufgegriffen werden, bleiben Technikfelder wie die Kernenergie oder Rüstungstechnologie umstritten – mit nachteiligen Folgen für ihre Unterstützer.

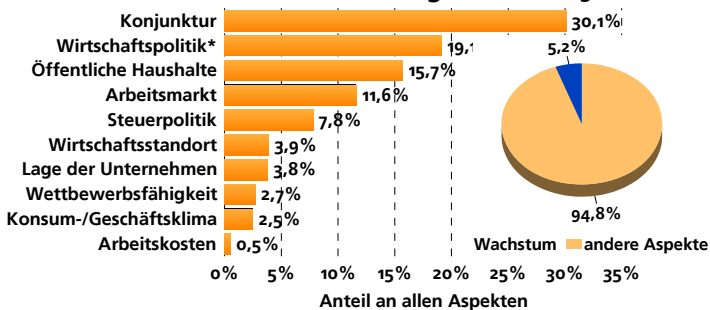
### **Wachstum in der Wirtschaftsberichterstattung**

Wachstum ist kein Kernkonzept in der Medienberichterstattung über die Wirtschaftslage – die Darstellung bleibt vorwiegend auf der Ebene allgemeiner Einschätzungen, wie „Krise“ oder „Aufschwung“. Im Jahr 2009 drehte sich die Berichterstattung über die Wirtschaftslage einerseits um die Dauer und das mögliche Ende der Krise, staatliche Konjunkturpakete, die öffentlichen Haushalte und den Arbeitsmarkt. Verglichen mit früheren Phasen galt dem Arbeitsmarkt dabei allerdings ein geringeres Interesse als in früheren Perioden – zumal die Berichterstattung über den Arbeitsmarkt seit langem von der realen Entwicklung abgekoppelt ist.

Konkrete Verweise auf Wachstumsraten, Wachstum und seine Bedingungen finden sich dagegen in nur 5% der Berichterstattung – und bleiben damit im Schatten von Arbeitsmarkt-, Steuer-, Haushaltspolitik und Konjunktur-

programmen. Der deutliche Schwerpunkt der Medienberichterstattung auf die staatlichen Aktivitäten hat sich im Zuge der weltweiten Finanzkrise der Jahre 2008-2009 noch weiter verstärkt. Der Vertrauensverlust der Wirtschaft geht einher mit einer stärkeren Betonung der staatlichen Verantwortung – obwohl politische Akteure ebenfalls kaum Vertrauen in der Berichterstattung genießen.

**Grafik 7 Die Themenstruktur der Berichterstattung über die Wirtschaftslage 01-12/2009**

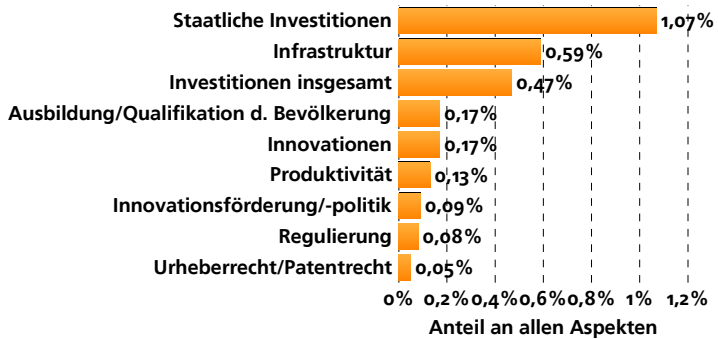


Basis: 34.981 thematische Aspekte in der Darstellung der wirtschaftlichen Lage (\* vor allem: staatliche Hilfen für die Wirtschaft)

In der Darstellung der Wirtschaftslage sprachen die Medien wesentliche Wachstumsfaktoren nur selten an: Investitionen, Qualifikation der Arbeitskräfte oder Innovationen machten jeweils weniger als 1% aller angesprochenen Aspekte aus.

Innovationen werden von den Medien damit praktisch nicht als wesentlicher Faktor für das Wachstum erkannt, während auf der anderen Seite das Bankenrettungspaket und staatliche Investitionen in die Infrastruktur in den Zeiten der Wirtschaftskrise deutlich mehr Aufmerksamkeit genießen. Die vorherrschende Wahrnehmung bleibt, daß der deutschen Wirtschaft die Arbeitsplätze ausgehen – es gibt „zu wenig Arbeit“ – und daß deshalb die Bewahrung von Arbeitsplätzen die Hauptaufgabe der Unternehmen und der Politik sei.

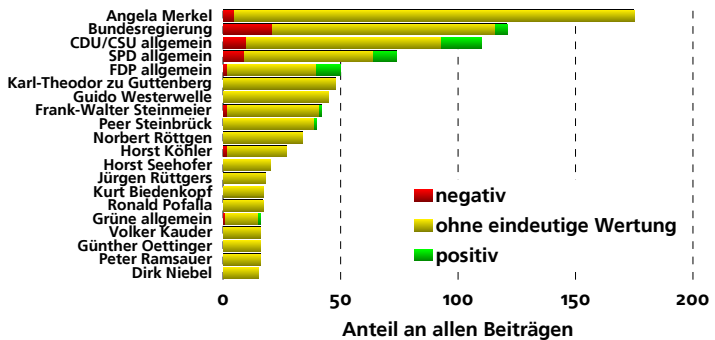
**Grafik 8 Wachstumsfaktoren in der Darstellung der wirtschaftlichen Lage, 01-12/2009**



Basis: 34.981 thematische Aspekte in der Darstellung der wirtschaftlichen Lage

Dem entspricht, daß das Wachstumspotential in Deutschland eher als schwach eingeschätzt wird, so daß auch den Wachstumsfaktoren eher wenig Aufmerksamkeit zukommt. Vor diesem Hintergrund positionierten sich auch nur wenige Politiker zum Thema Wachstum.

**Grafik 9 Wachstum und Wachstumsfaktoren in der politischen Berichterstattung: Präsenz und Bewertung von Politikern und Parteien, 01-12/2009**



Basis: 1.243 Aussagen über Politiker und Parteien

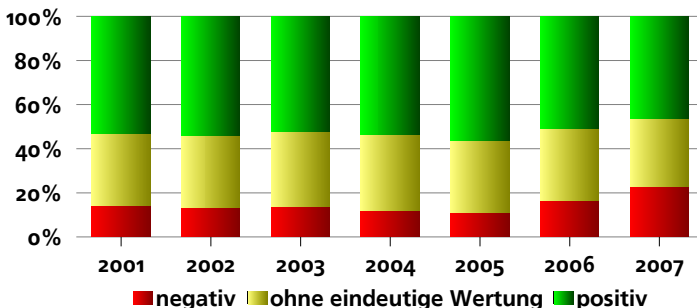
So spielten Wachstum und Wachstumsfaktoren in der parteipolitischen Diskussion keine herausgehobene Rolle: Lediglich 0,4% aller Aussagen über Politiker, Parteien, Bundes- und Landesregierungen bezogen sich auf Aspek-

te des Wachstums, nur halb so viele wie auf das Themenfeld Forschung, Technologie und Innovation. Im Gegensatz zu vielen anderen Themenfeldern entwickelte sich aber die Mediendiskussion um Wachstum und Wachstumsfaktoren deutlich ausgeglichener. Lediglich die Regierung stand hier in der Kritik. Wachstum als ein Schlüssel zum langfristigen Erfolg der Bundesrepublik war im vergangenen Jahr für die Medien vor allem eine Domäne der Bundeskanzlerin; Angela Merkel wurde vor allem selbst zum Thema Wachstum zitiert, so daß sie auf diesem Feld nur geringe Kritik erntete.

### Technologien in der Berichterstattung

Unter dem Strich berichteten die tonangebenden Medien deutlich positiv über eine große Bandbreite von Technologien. Und mit Ausnahme von Kernenergie, fossilen Energieträgern und Rüstungstechnologie überwogen in der langfristigen Entwicklung zwischen 2001 und 2007 deutlich die positiven Berichte. Entgegen der vorherrschenden Tendenz der aktuellen Nachrichtenmedien zum Negativismus bietet die Technologie-Berichterstattung damit ein erhebliches positives Potential.

Grafik 10: **Bewertung von Technologien in den tonangebenden deutschen Medien, 2001-2007**

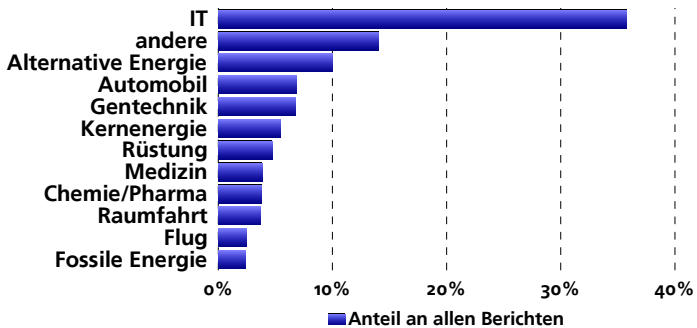


Basis: 28.434 Berichte von Technologien in 13 TV- und Printmedien

Treiber der Technologie-Berichterstattung war die Informations- und Kommunikationstechnologie, auf die etwa ein Drittel aller Berichte entfiel. Neue Produkte, von Mul-

timediaplays über Smartphones zu HDTV-Bildschirmen: Alle diese Innovationen wurden von den Medien mit großer Aufmerksamkeit und positivem Interesse begleitet. Kritische Aspekte, wie zum Beispiel im Bereich der Online-Kriminalität und des Datenschutzes wurden zwar angesprochen, aber als lösbare Probleme dargestellt. Vielfach sahen die Medien aber auch in diesem Bereich die Notwendigkeit eines stärkeren staatlichen Engagements.

Grafik 11: **Sichtbarkeit von Technikfeldern in den Medien, 2001-2007**

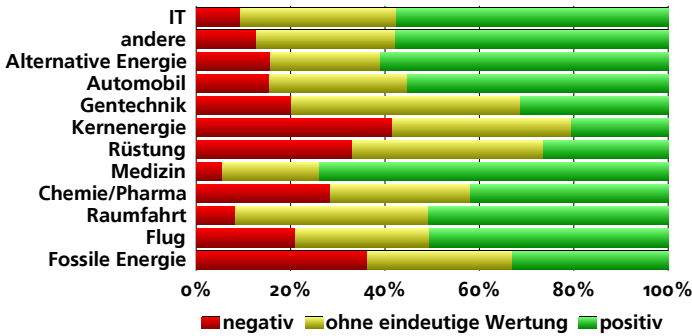


Basis: 28.434 Berichte in 13 TV- und Printmedien

Im Zuge der Diskussion um den globalen Klimawandel konzentrierte sich die Berichterstattung auf das Gesamtfeld der sogenannten alternativen Energieträger: Immerhin jede zehnte Referenz auf eine Technologie galt diesem Technikbereich, in erster Linie der Solarenergie. Kritische Verweise, zum Beispiel auf die Kosten für die Energieverbraucher in Deutschland, die durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz zur Förderung der Solarenergie herangezogen wurden, konnten dem positiven Bild der alternativen Energien keinen Abbruch tun.

Generell gilt, daß die Technologie-Berichterstattung durch einen außerordentlich hohen Anteil positiver Berichte gekennzeichnet wird. In diesem Umfeld können die durchaus auch vorhandenen kritischen Berichte weniger leicht auf das Gesamtbild durchschlagen.

Grafik 12: **Bewertung von Technikfeldern, 2001-2007**

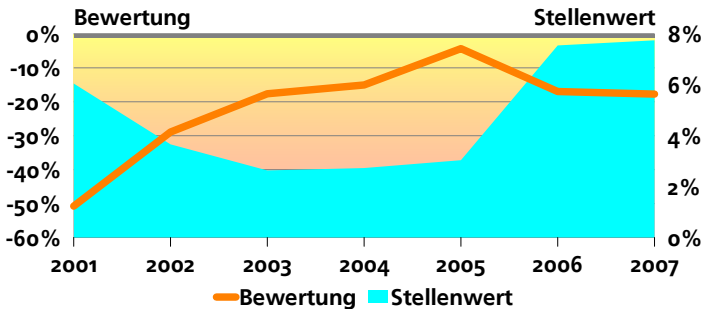


Basis: 28.434 Berichte in 13 TV- und Printmedien

Während die Mehrzahl der beschriebenen Technologien aus den Feldern der Wirtschaft und der Wissenschaft in die Medien getragen wurden, zeigen die Beispiele der Kernenergie und der fossilen Energieträger das mediale Potential kritischer Bewegungen und Diskussionen in den Medien.

Die Berichterstattung der Massenmedien über die Kernenergie hat in den vergangenen Jahren einen erheblichen Einfluß auf die Einstellung der Bevölkerung gehabt. Die Berichterstattung wechselte dabei mehrfach im Blick auf Intensität und Tonalität.

Grafik 13: **Sichtbarkeit und Bewertung Kernenergie in der Technologie-Berichterstattung, 2001-2007**



Basis: 28.434 Berichte von Technologien in 13 TV- und Printmedien

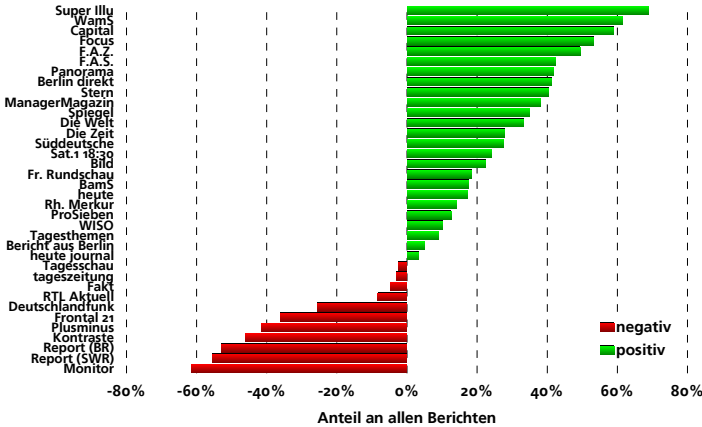
Die aufstrebende Diskussion um den Klimawandel und die Rolle fossiler Energieträger ließ die Kritik an der Kernenergie in den Jahren 2001 bis 2005 deutlich zurückgehen. Einerseits verstummten kritische Stimmen, da vor allem die Träger der Anti-Kernkraft-Bewegung das Thema mit dem Ausstiegsbeschluß als eine abgeschlossene Diskussion nicht weiter vorantrieben. Andererseits brachten Befürworter der Kernenergie diese als CO<sub>2</sub>-freie Alternative wieder in die Diskussion. Dennoch blieb die Aufmerksamkeit in diesem Zeitraum relativ gering.

Eine verstärkte Aufmerksamkeit für die Kernenergie setzte erst im Jahr 2006 ein, als die intensivere Diskussion um die globale Erwärmung, die vor allem durch die Veröffentlichung des Stern-Reports vorangetrieben wurde, auch die Gegner der Kernenergie wieder auf den Plan rief. Mit den spektakulären Störfällen in den Vattenfall-Kraftwerken Krümmel und Brunsbüttel verfestigte sich die zunehmende mediale Kritik an der Kernenergie weiter. Die Bewertung wurde wieder deutlich kritischer – und die Aufmerksamkeit stieg im Rahmen der gesamten Technologie-Berichterstattung um 150%. Zu dieser Entwicklung trugen vor allem die Kommunikationsprobleme des Unternehmens sowie die Auseinandersetzung zwischen Vattenfall und den Behörden um die Verantwortung und die Informationspolitik bei, die eine Vielzahl von Stellungnahmen weiterer Akteure nach sich zog und damit das Thema über Wochen in den Schlagzeilen hielt. Vor dem Hintergrund des geringen Vertrauens in die Sicherheit der Nukleartechnologie brachten diese Vorfälle einen neuen Rückschlag für die Kernkraft.

Der Medienvergleich zeigt die grundsätzlich positive Grundeinstellung der Medien gegenüber Technologien. Andererseits besteht vor allem in den politischen Magazinen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens ein erhebliches kritisches Potential. Dies speist sich zum einen aus dem geringen Berichtsumfang und dem daraus resultierenden Selektionsdruck, dem Selbstverständnis als „Anwalt des Zuschauers“ und investigative Speerspitze des Fernsehens sowie dem relativ starken Interesse an der Agenda der politischen Akteure. SUPER ILLU, WAMS,

FOCUS, FAZ und FAZ-AM SONNTAG auf der anderen Seite sind gegenüber Technologien deutlich aufgeschlossener als die übrigen Medien.

Grafik 14: **Bewertung von Technologien im Medienvergleich, 01-12/2007**



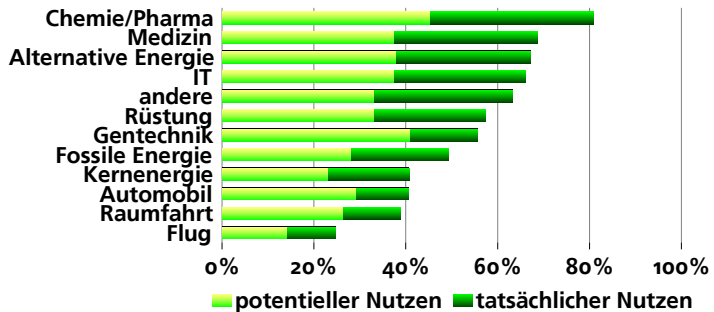
Basis: 8.868 Berichte in 36 deutschen TV-, Hörfunk- und Printmedien

Die Berichterstattung des Fernsehens ist ambivalent. Während auf der einen Seite die Nachrichten von SAT.1 zu den klaren Technik-Befürwortern zählen, hob RTL AKTUELL stärker auf die Risiken ab. Generell ist die Nachrichtenauswahl der Fernsehnachrichten am stärksten von Ereignissen geprägt, eine kontinuierliche und nachhaltige Technologie-Berichterstattung findet keinen Raum in den Nachrichtenprogrammen. Für die öffentlich-rechtlichen Sender spielt daneben auch die starke Orientierung an den Aktionen und der Agenda der politischen Akteure eine wichtige Rolle: Politische Kontroversen prägen das Bild von Technologien stärker als in anderen Mediengattungen.

### Chancen und Risiken

Das Medienbild von Technologien wird neben der werbenden Darstellung auch von den Verweisen auf Risiken und Chancen geprägt.

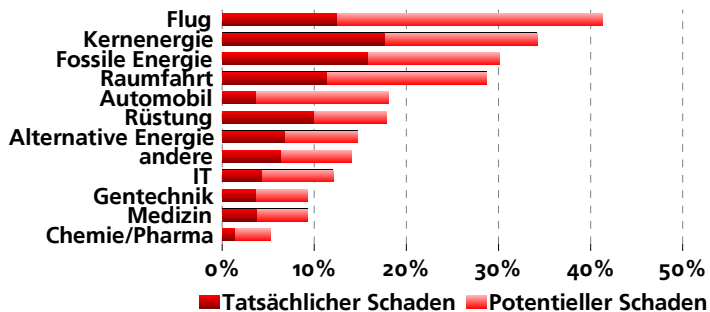
Grafik 15: Technikfelder, die mit Chancen verknüpft wurden, 2001-2007



Basis: 28.434 Berichte in 13 TV- und Printmedien

Das Chancenpotential speist sich stärker aus den Zukunftserwartungen als aus dem tatsächlichen Nutzen, der den Technologien zugesprochen wird. Dies zeigt sich vor allem im Bereich der pharmazeutischen und medizinischen Forschung: Insgesamt verweist ein Drittel aller Technologieberichte auf den möglichen Nutzen; konkrete reale Vorteile spielen dagegen nur in ¼ der Fälle eine Rolle. Dabei steht der Nutzen für die Verwender und Patienten im Mittelpunkt.

Grafik 16: Technikfelder, die mit Risiken verknüpft wurden, 2001-2007

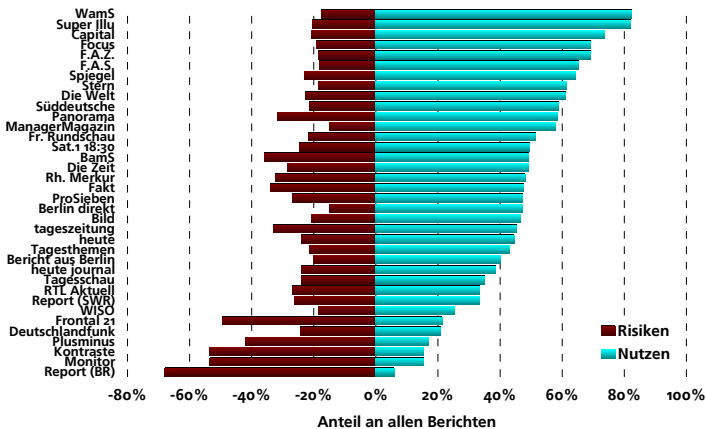


Basis: 28.434 Berichte in 13 TV- und Printmedien

Über den gesamten Untersuchungszeitraum von sieben Jahren prägten Verweise auf tatsächliche Schäden – wie etwa die Nuklearkatastrophe von Tschernobyl oder die globale Erwärmung als Folge von steigenden CO<sub>2</sub>-

Emissionen – das Bild der Kernenergie und der fossilen Energieträger. Ähnlich gefährdet war das Bild der Luftfahrttechnik, denn die hohe Aufmerksamkeit für Flugzeugunglücke sorgte für einen stetigen Fluß von schlechten Nachrichten. Die hohe Sicherheit des Luftverkehrs spiegelt sich damit in keiner Weise in der Berichterstattung wider. Generell ist die Berichterstattung der Massenmedien nicht in der Lage, technische Risiken in angemessener Weise zu kommunizieren. Die Nachrichtenauswahl folgt den Regeln des Mediensystems, so daß Konflikte und die Dramatisierung von Meinungsverschiedenheiten – zum Beispiel durch Demonstrationen oder Gerichtsprozesse – die Wahrnehmung von Risiken beeinflußt.

Grafik 17: **Berichterstattung über Chancen und Risiken im Medienvergleich, 01-12/2007**



Basis: 8.868 Berichte in 36 deutschen TV-, Hörfunk- und Printmedien

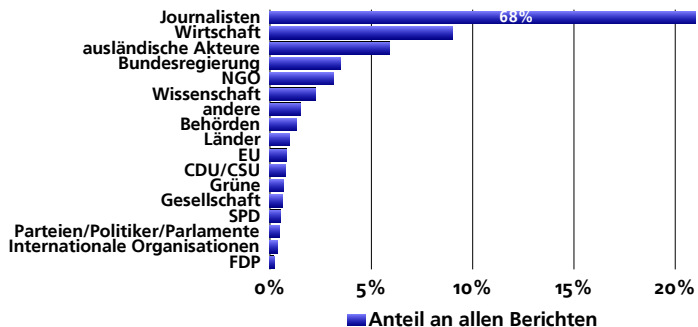
Vor allem in den Magazinen Frontal 21, Plusminus, Kontraste, Monitor und Report München überwog damit deutlich der Verweis auf potentielle und tatsächliche Risiken, während WAMS, Super Illu, Capital, Focus und FAZ die Chancen von Technologien am stärksten betonten. Technologie-Kommunikation, die Risiken ausblendet, setzt aber dennoch die Glaubwürdigkeit ihrer Botschaften aufs Spiel, denn technologische Risiken werden von keinem Medium vollständig ausgeblendet.

## Wer treibt die Technologie-Berichterstattung?

Das Beispiel der Kernenergie zeigt, wie eine politische Kontroverse die Aufmerksamkeit für eine umstrittene Technologie perpetuiert und kommunikative Aktivitäten der Akteure treibt. So bieten etwa Störfälle in Kernkraftwerken unabhängig von ihrer tatsächlichen Schwere und ihrem Bezug zur Sicherheit der Nukleartechnologie immer wieder Anknüpfungspunkte für Politiker, die die Kernenergie-Debatte zu ihrer parteipolitischen Profilierung nutzen.

Daneben finden auch lokale Aktionen gegen technische Großprojekte Beachtung in den Medien, wenn es gelingt, öffentlichkeits-wirksame Ereignisse zu inszenieren. Beispiele dafür sind verschiedenen Kohlekraftwerks-Projekte oder die Kohlenmonoxid-Pipeline der Bayer AG. Auf der anderen Seite gelingt es Kritikern kaum, ausreichende Aufmerksamkeit gegen Technologien zu mobilisieren, wenn diese ubiquitär anzutreffen sind, wie etwa im Falle der Mobilfunktechnologie.

Grafik 18: **Urheber in der Technologie-Berichterstattung, 2001-2007**

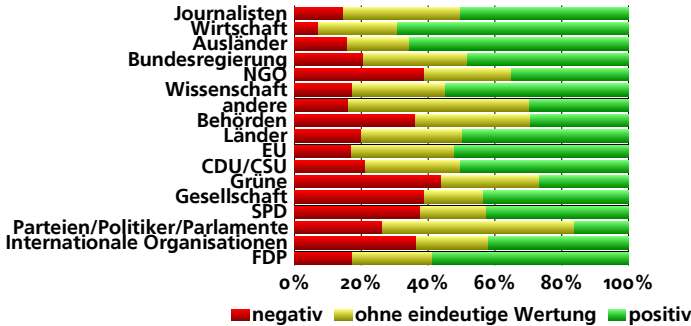


Basis: 28.434 Berichte in 13 TV- und Printmedien

Die Darstellung und Beurteilung von Technologien speist sich für das Publikum wahrnehmbar in erster Linie aus den Worten der Journalisten. Zitate Dritter machen weniger als ein Drittel aller Berichte aus. Dabei spielen Vertreter der Wirtschaft und die Bundesregierung eine deutlich wichtigere Rolle als NGOs oder deutsche Wissen-

schaftler. Auffällig ist der vergleichsweise hohe Anteil ausländischer Quellen: Technik-Berichterstattung schaut häufig auch über die Grenzen und hierbei vor allem in die USA; zum Beispiel in der Berichterstattung über das Raumfahrtprogramm.

Grafik 19: **Bewertung von Technologien im Urhebervergleich, 2001-2007**



Basis: 28.434 Berichte in 13 TV- und Printmedien

Nicht nur Aktivisten und Vertreter von NGOs, sondern auch Behörden, Politiker der Grünen und der SPD sowie einzelne Bürger wurden wesentlich häufiger mit kritischen Aussagen zu Technologien zitiert als andere Urheber. Der Blick auf die Urheber zeigt ein vergleichsweise großes Potential für Unternehmensvertreter, neben dem Anwendernutzen auch die Schlüsselrolle von Technologien und Innovation für das Wirtschaftswachstum herauszustellen.

### Zusammenfassung

- Das positive Potential der Technologie-Berichterstattung konnte sowohl von den Unternehmen als auch den politischen Akteuren nicht genutzt werden, da sich die Mediendiskussion vor allem dann um kritisch diskutierte Technologien dreht, wenn diese für Wahrnehmung von Strategien und Verantwortlichkeiten relevant sind.
- Technologien spielen hingegen in der Unternehmens-Berichterstattung vor allem dann eine Rolle, wenn

neue Produkte angesprochen sind. Vor allem die IT- und Solarenergiebranche konnten davon profitieren. Klassische Energieversorger, die in Deutschland in erster Linie mit der Atomenergie und der Braunkohle wahrgenommen werden, und Chemieunternehmen stehen dagegen deutlich in der Kritik, wenn es um Technologien geht.

- Trotz der positiven Wahrnehmung von Technologien, wird die Innovationskraft deutscher Unternehmen nur selten konkret thematisiert und die Schlüsselrolle der Innovationen für den Markterfolg verkannt. Am Beispiel der Unterhaltungselektronik wird die mangelnde Innovationskraft angeprangert, von der MP3-Technologie bis zum Verschwinden namhafter deutscher Marken.
- Die Rolle der Innovationskraft für das Wachstumspotential der deutschen Volkswirtschaft wird praktisch nicht wahrgenommen. Die durchaus vorhandene Technikbegeisterung der Medien springt nicht auf die Wahrnehmung der Akteure über.
- Während der Anwendernutzen neuer Technologien von den Medien bereitwillig aufgegriffen wird, kann die wirtschaftliche Schlüsselrolle von Innovationen nur dann erfolgreich kommuniziert werden, wenn diese nachhaltig und faßbar – durch Inszenierung und Personalisierung, etwa durch einen „Mr. Technology“ – kommuniziert wird.



## **Teil 2: Wachstums-Trends**

## **2.1. Deutschland bleibt trotz Weltwirtschafts- krise Innovations-Europameister** **Booz & Co.: Studie „Global Innovation 1.000“**

Innovationen sind weiterhin zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie / Ausgaben für Forschung und Entwicklung wachsen in Deutschland um 9% / Weltweiter Anstieg liegt nur bei 5,7% / F&E-Ausgaben in der Automobilbranche stagnieren / Toyota, Nokia und Roche verfügen über die größten F&E-Budgets

Deutsche Unternehmen setzen auch in Krisenzeiten auf Forschung und Entwicklung (F&E). Mit einer Steigerung der Ausgaben um 9% liegen sie 2008 deutlich über dem globalen Durchschnitt von 5,7%. Mit insgesamt 28,5 Mrd. Euro positioniert sich Deutschland erneut als der führende Forschungsstandort in Europa und steht für 7,9% der weltweiten F&E-Investitionen von 362 Mrd. Euro. Das sind die Ergebnisse der aktuellen "Global Innovation 1.000"-Studie der internationalen Strategieberatung Booz & Company.

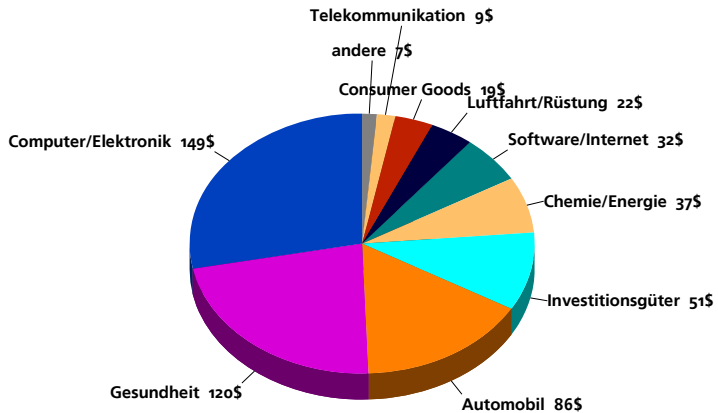
Diese analysiert die F&E-Budgets und -Strategien der 1.000 Unternehmen mit den weltweit höchsten Ausgaben in diesem Segment. Im Jahr 2008 sind 49 deutsche Firmen (im Vorjahr 45) in diesem Ranking vertreten. Davon befinden sich vier unter den Top 30: Siemens (15), Volkswagen (17), Daimler (26) und BMW (28).

### **Trotz schwerer Gewinneinbrüche: Manager setzen weiter auf Innovationen.**

Trotz der in 2008 einsetzenden Weltwirtschaftskrise stärken die Unternehmen weiter ihre Forschung und Entwicklung. Das überraschende Studienergebnis: Obwohl 65% der weltweiten Top-1.000-Innovatoren in der schwersten Rezession seit 1929 deutliche Umsatzrückgänge verbuchen und 32% sogar Verluste schreiben, erhöhten mehr als zwei Drittel ihre F&E-Ausgaben im vergangenen Jahr. 90% der befragten Manager bewerten Innovation als wesentlichen Erfolgsfaktor für den erhofften Aufschwung. Die globalen Top 20, die 26% des gesamten „Global Innovation 1.000“-Budgets auf sich vereinen,

beziffern ihre Gewinneinbußen auf 35%. Dennoch steigerte diese Innovationselite ihre F&E-Etats auch im Krisenjahr 2008 um weitere 3,2% (im Vorjahr 7,6%). Zu Kürzungen in diesem Bereich kommt es nur bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten. Stefan Eikermann, Sprecher der deutschen Geschäftsführung von Booz & Company, liefert dafür folgende Erklärung: „Im globalen Wettbewerb nimmt die Bedeutung von Innovationen zur Erhaltung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit zu. Konsequenterweise wird daher in der Krise nicht zuerst der Rotstift bei F&E angesetzt. Außerdem sind Produktentwicklung und Innovationszyklen in vielen Branchen wie etwa Pharma auf mehrere Jahre angelegt, so daß sie konjunkturelle ‚Dürreperioden‘ überdauern.“

**Grafik 1: Global Innovation 1.000 Ausgaben im Jahr 2008: 532 Milliarden US\$**

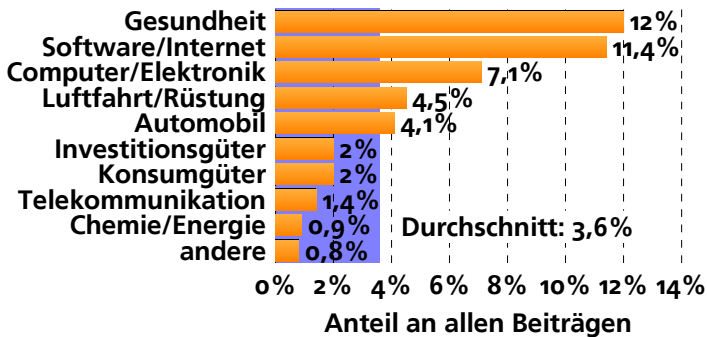


Quelle: Bloomberg data, Booz & Co. analysis

Die Booz & Company-Studie zeigt allerdings auch: Jeder zweite Entscheidungsträger definiert seine Auswahlkriterien für die Bewilligung von F&E-Projekten bedeutend strikter. Vier von zehn legen ein erhöhtes Risikobewußtsein in Bezug auf Forschungsinvestitionen an den Tag und sind früher bereit, Projekte mit unzureichender Performance einzustellen.

Sieben von zehn Unternehmen orientieren sich mit ihren F&E-Ausgaben stärker an veränderten, preissensitiveren Kundenbedürfnissen.

Grafik 2: **Innovations-Intensität 2008**  
**F&E-Ausgaben bezogen auf den Umsatz**



Quelle: Bloomberg data, Booz & Co. analysis

### **Unternehmen aus Elektronik-, Gesundheits- und Automobilindustrie sind im Branchenvergleich F&E-Spitze**

Zwei Drittel der globalen F&E-Ausgaben konzentrierten sich auf drei Branchen: Elektronik/Computer mit 27%, Gesundheit/Pharma mit 23% sowie Automobil mit 16%. Obgleich Automobilunternehmen im Branchenvergleich zu den Top-Innovatoren gehören, erfolgen hier die größten Einschnitte: 60% der Unternehmen kürzen ihre F&E-Investitionen, unter den Top 10 sind es sogar 90%. Dabei zeigt das Beispiel diese Branche, welche existenzbedrohenden Konsequenzen Fehlentscheidungen beim Innovationsmanagement haben können. „Automobilhersteller, die in den letzten Jahren an Kundenbedürfnissen wie verbrauchsarmen Fahrzeugen und alternativen Antriebsformen vorbei entwickelt haben, stehen heute mit dem Rücken zur Wand“, so Stefan Eikelmann. „Trotz einbrechender Umsätze müssen die Konzerne nun immense F&E-Investitionen schultern, damit sie im Technologiewettbewerb um die effizientesten Hybrid- und Elektroantriebe nicht den Anschluß verlieren.“

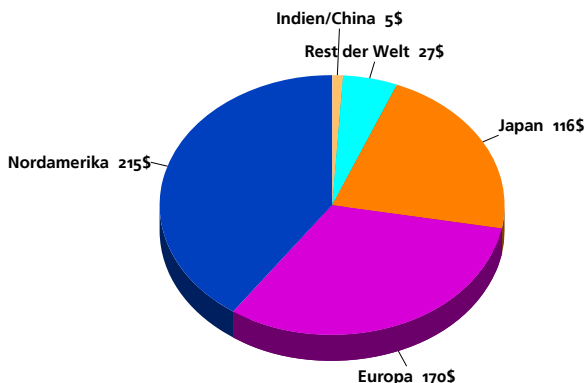
Im Bereich Elektronik/Computer liegt die Steigerungsrate gegenüber dem Vorjahr bei 4%. Die höchste Innovationsintensität, also das Verhältnis des Innovationsetats zum Umsatz, besteht im Gesundheitssektor mit 12%, gefolgt von Software/Internet mit 11,4%. Die schwächsten Indu-

striezweige – Telekommunikation sowie Chemie/Energie – rangieren zwischen 0,9 und 1,4%. Die einzige Branche mit sinkenden Forschungsausgaben ist die Luft- und Raumfahrtindustrie sowie der Verteidigungssektor mit einem Rückgang von 2,3%.

### **Schwellenländer haben Nachholbedarf und erhöhen F&E-Ausgaben drastisch – Elf deutsche Unternehmen befinden sich unter den globalen Top 100**

Wie Booz & Company im internationalen Vergleich feststellt, klafft zwischen Industrie- und Schwellenländern eine Innovationslücke. 94% der Player aus der globalen Innovations-Champions League sitzen in Nordamerika (Steigerung 6,5%), Europa (Steigerung 6,3%) oder Japan (Steigerung 0,5%). Aus China und Brasilien schaffen es gerade einmal 15 bzw. drei Unternehmen unter die ersten 1.000. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhen diese Länder ihre F&E-Ausgaben 2008 jedoch drastisch um 27,6% bzw. 18,7%.

**Grafik 3: Regionale Verteilung der F&E-Aufwendungen 2008: : 532 Milliarden US\$**



Quelle: Bloomberg data (2008), Booz & Co. analysis

Auf das Siegertreppchen der „Global Innovation 1000“ schaffen es auch diesmal wieder Toyota, Nokia und Roche. Die Plätze vier bis zehn gehen an Microsoft, General Motors, Pfizer, Johnson & Johnson, Ford, Novartis und Sanofi-Aventis. In der globalen Innovationselite sind mit

Siemens (15), Volkswagen (17), Daimler (26), BMW (28), Bayer (32), SAP (54), Continental (57), BASF (60), Merck (72), Porsche (92) und ThyssenKrupp (95) elf deutsche Unternehmen vertreten. „Die meisten deutschen Unternehmen haben in der Rezession nicht am falschen Ende gespart und konsequent an ihren Innovationsprogrammen festgehalten. Aktuell sehen wir vielerorts wieder eine deutliche Zunahme der F&E-Budgets. Gute Voraussetzungen also, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen“, so das Fazit von Stefan Eikermann.

Grafik 4: **Regionale Verteilung der F&E-Aufwendungen im 5-Jahres-Trend**



Quelle: Bloomberg data (2008), Booz & Co. analysis

## **2.2. Die zehn Wittener Thesen**

**Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform**  
**Wittener Institut für FamilienUnternehmen**

### **Einführung**

Familienunternehmen prägen die wirtschaftliche Landschaft Deutschlands. Sie leisten einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft, tragen mehr als die Hälfte zu Deutschlands Bruttowertschöpfung bei und stellen derzeit mehr als zwei Drittel aller Arbeitsplätze. Ihre Werte-Orientierung und Standortverbundenheit sowie ihre Verpflichtung zu Tradition und Innovation zugleich erfüllen wichtige Funktionen für die Entwicklung und Gestaltung der Wirtschaft, auch und gerade im Zeitalter der Globalisierung.

Wer sich eingehend mit Familienunternehmen beschäftigt, wird keineswegs mehr früher vertretene Meinungen wiederholen können, sie seien ‚altmodisch‘, ‚anachronistische Unternehmensformen‘ und bestenfalls ‚Durchgangsphänomene hin zu einem börsennotierten Großkonzern‘. Im Gegenteil: Ob man nun eine weite Definition des Gegenstandes wählt, nach der eine Familie die Mehrheit des Unternehmens besitzen muß, oder ob man es (im Sinn einer engeren Definition) für entscheidend erachtet, daß zusätzlich Familienmitglieder wichtige Führungsfunktionen ausfüllen – von den USA bis Indonesien, von Island bis Feuerland, sind Familienunternehmen weit verbreitet und meist sogar der überwiegende Unternehmenstyp.

Andererseits wäre es auch zu kurz gedacht, Familienunternehmen undifferenziert als Erfolgsmodell auszuweisen. Angemessener ist es, von der Gleichzeitigkeit einer erhöhten Erfolgs- und Scheiternswahrscheinlichkeit auszugehen. Man spricht daher auch davon, daß Familienunternehmen „janusköpfig“ sind: Eine große Anzahl ist über Generationen hinweg erfolgreich, hochinnovativ, oft weltweit führend in ihren Produktnischen und von

ihren Strategien her auf Langfristigkeit angelegt. Andere scheitern – sei es am Festhalten an ehemaligen Erfolgsstrategien trotz sich verändernder Marktbedingungen, an den Problemen der Nachfolge, an Gesellschafterkonflikten, etc. Doch ob „die Familiengesellschaft stirbt“, wie kritische Stimmen behaupten<sup>3</sup>, oder die Ineffizienz von Familienunternehmen hervorgehoben wird – solche Meldungen fokussieren nur auf die eine Seite der Janusköpfigkeit. Während diese einseitige Betrachtung gar in dem Vorschlag gipfelt, man möge durch Änderung der Steuergesetzgebung dort ‚Sterbehilfe‘ leisten, wo Familienunternehmen nicht schnell genug untergehen<sup>4</sup>, kann diesen ‚Lösungsvorschlägen‘ mittlerweile ein stetig wachsender Fundus an wissenschaftlichen Erkenntnissen entgegengesetzt werden. Hierin wird deutlich, daß Familienunternehmen, wenn sie angemessen geführt werden und vor allem das Verhältnis von Familie und Unternehmen kompetent gemanagt wird, deutlich erkennbare Wettbewerbsvorteile erlangen können – aber nicht zwangsläufig müssen! Hier ist daher die Forschung aufgerufen, differenziertere Analysen vorzulegen, die die Erfolgsmechanismen identifizieren und in spezifische Führungsprinzipien überführen helfen.

Um einen besseren Einblick in die angesprochene Janusköpfigkeit zu bekommen, ist es wichtig, das diesem Unternehmenstyp zugrunde liegende Konstruktionsprinzip zu sehen, nämlich die Koppelung von Unternehmen und (Eigentümer-) Familie. Das hierdurch entstehende Spannungsfeld dieser beiden recht unterschiedlichen Typen sozialer Systeme macht das erhöhte Chancen- und Risikopotential von Familienunternehmen aus. Die bewußte Steuerung des erfolgreichen Zusammenwirkens von Unternehmen und Familie kann als Hauptaufgabe eines jeden Familienunternehmens betrachtet werden.

---

<sup>3</sup> Albach, H. & Freund, W. (1989). Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh: Bertelsmann.

<sup>4</sup> Bloom, N. (2006). Inherited Family Firms and Management Practices: The Case for Modernising the UK's Inheritance Tax. A Centre for Economic Performance policy analysis. London: London School of Economics.

## Die Zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen

Auf dem 8. Kongress für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke wurden die „Zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen“<sup>5</sup> erstmals vorgestellt. Sie wurden 2007 für den Jahresbericht des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums ausgearbeitet<sup>6</sup> und stellen eine prägnante Zusammenfassung unseres Rahmenmodells zu diesem Unternehmenstyp dar.

### 1 Familienunternehmen sind anders

Sie sind definiert über den bestimmenden Einfluß einer Familie auf die Entwicklung des Unternehmens. Aus diesem Einfluß (und nicht aus der Unternehmensgröße) erwachsen die Eigenarten dieses Unternehmenstyps.

Je nach Definition lassen sich zwischen 70 und 85% aller Unternehmen dem Unternehmenstyp ‚Familienunternehmen‘ zuordnen. Bei einem geschätzten Unternehmensbestand von 3,38 Millionen klein- und mittelständischer Unternehmen in Deutschland<sup>7</sup> (Stand: 2003) sprechen wir also von weit über zwei Millionen Familienunternehmen der entsprechenden Größenordnung<sup>8</sup>. Diese beachtliche Größe unterstreicht, daß wir es bei Familienunternehmen, in denen entweder ein Mitglied, mehrere Mitglieder unterschiedlicher Verwandtschaftsgrade oder auch mehrere Familien gemeinsam im Besitz eines Unternehmens sind, mit dem viel zitierten Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu tun haben. Dies macht nicht nur auf Unternehmens-, sondern ebenso auf der Familienseite einen enormen Unterschied.

---

<sup>5</sup> <http://www.uni-wh.de/wifu>

<sup>6</sup> Schlippe, A. v., Buberti, C., Groth, T. & Plate, M. (2007). Wettbewerbsvorteil durch Leidenschaft. Eine Analyse. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin Christa Thoben: „Wirtschaft 2007“. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, S. 12-23.

<sup>7</sup> Beispiel: Böllhoff, C., Krüger, W. & Berni, M. (Hg.) (2006). Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

<sup>8</sup> Thoben, C. (2007). Mut durch gute Beispiele. Perspektiven der Wirtschaftspolitik für 2007. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin: „Wirtschaft 2007“. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, S. 8-11.

Ab wann genau kann eigentlich von Familienunternehmen gesprochen werden? Hier gibt es keine eindeutige Definition (was auch die Schwankungen bei Schätzungen erklärt). Einige Forschungsansätze behelfen sich mit der Festlegung auf quantifizierbare Strukturen und setzen z.B. einen Eigentumsanteil von mindestens 50 Prozent fest. Vielversprechender erscheint aber eine Definition, die davon ausgeht, daß sich ein Unternehmen im Eigentum einer Familie oder eines Familienverbands befindet und die Familie einen bestimmenden Einfluß auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt: Sie muß in der Lage sein, die maßgeblichen Entscheidungen im Unternehmen zu bestimmen, um das Unternehmen nach innen und außen zu prägen. Ist dieses gegeben, kann man sinnvoller Weise von einem Familienunternehmen sprechen.

Diese Definition ermöglicht den Blick von den Strukturen hin zu den zahlreichen und vielfältigen Dynamiken in Familienunternehmen. Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf Rollendefinitionen, Interaktionsprozesse und die Beziehungsdialektik, mit der es die Familien und Unternehmen zu tun haben und die die ‚Familyness‘ ausmachen<sup>9</sup> – also die spezifische Ressourcen- und Gefährdungslage, in der sich Familie und Unternehmen befinden. Diese Besonderheit – und darum steht diese These allen anderen voran – bekommt man nicht in den Blick, wenn man Familienunternehmen auf bestimmte Größenordnungen reduziert. Familienunternehmen unterschiedlicher Dimensionen, vom Handwerksbetrieb bis zum Konzern, sind das Ergebnis eines oftmals produktiven, zuweilen destruktiven Zusammenwirkens von Unternehmens- und Familienlogiken. Die beiden Pole des daraus entstehenden Spannungsfelds können wie folgt charakterisiert werden<sup>10</sup>:

---

9 Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.

10 Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme, S. 35-38.

In Familien steht die einzelne Person mit all ihren Stärken und Schwächen im Mittelpunkt des Interesses. Ihr Wert ergibt sich aus der bloßen Zugehörigkeit zur Familie. Gerechtigkeit in diesem Zusammenhang wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden. Man gehört auf Lebenszeit zur Familie, denn Blutsbande kann man nicht kündigen. Geben und Nehmen sind häufig asymmetrisch verteilt (Eltern-Kinder), für die erbrachte Leistung wird keine unmittelbare oder mittelfristige Entlohnung erwartet. Tatsächlich ist der Gewinn, den man aus den Beziehungen zieht, eher emotionaler und ideeller Natur als materieller. Die Kommunikation ist vorwiegend mündlich und wenig formalisiert.

In Unternehmen hingegen geht es primär um die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen. Personen sind nur hinsichtlich der sachlich begründbaren Funktionen wichtig, die sie für die Organisation erfüllen. Als Rollenträger müssen sie prinzipiell austauschbar, d. h. auch kündbar sein. Ihr Wert ergibt sich dabei aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt abgegolten wird. Gerechtigkeit wird hier über die Passung von Leistung und materieller Entgeltung bestimmt. Die Kommunikation ist formalisiert, zu einem großen Anteil sogar schriftlich fixiert – Verträge werden auf dem Papier mit Unterschriften besiegelt, nicht per Handschlag.

Die beiden so unterschiedlichen Funktionslogiken von Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig und bestimmen somit die charakteristischen Eigenarten des Familienunternehmens. Genau diese Koppelung der Logiken ist es auch, die zu Gesellschafterstreitigkeiten führt, die Unfrieden in die Unternehmerfamilie bringt, Generationenkonflikte schürt, etc. Und ebenso ist es auch wiederum diese Koppelung, die zum besonderen Wettbewerbsvorteil gegenüber einem nach dem Prinzip des Shareholder-Value-Ansatzes geführten Unternehmen werden kann, da die Familie des Familienunternehmens oft Werte vermittelt, die über die kurzfristigen finanziellen Gewinnerwartungen und -versprechen hinaus sinn-

stiftend für das Unternehmen wirken können<sup>11</sup>. „Für die Familienunternehmen gibt es die Alternative ‚Markt‘ oder ‚Wert‘ nicht. Sie sagen: beides.“<sup>12</sup> Anders als vielfach gefordert, ist aus dieser Sicht keine möglichst baldige und weitgehende Trennung von Familie und Unternehmen, sondern gerade die positive Interaktion beider Systeme zur Herstellung von Synergieeffekten und entsprechenden Wettbewerbsvorteilen anzustreben.

## 2 Familienunternehmen sind erfolgreicher

Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten dem Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile. Es muß gelingen, die Familie als Ressource im Dienste des Unternehmens zu nutzen. Im Zweifelsfall gilt: „Das Unternehmen geht vor!“

Familienunternehmen sind in vielerlei Hinsicht erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Die Co-Evolution von Unternehmen und Familie fokussiert das Ziel einer langfristigen, generationsübergreifenden, wechselseitigen Existenzsicherung. Die Eigentümerfamilie sieht das Unternehmen oftmals als ein zentral übergreifendes Lebensthema, das über die eigene existentielle Absicherung hinaus eine Herausforderung darstellt, sich immer wieder neu zu organisieren und gemeinsamen Sinn, gewissermaßen „Kon-Sens“ zu finden. Dies erfordert auf Dauer, daß sich die Familie aktiv oder passiv am Unternehmen beteiligt. Das Unternehmen wiederum kann die Familie in vielfältiger Art und Weise nutzen. Das einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, das die Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum bereitstellt, wird als „Familienfaktor“ bezeichnet, bzw. die Gesamtheit der Familienfaktoren als „Familyness“<sup>13</sup>. Fa-

---

<sup>11</sup> Beispiel: Böllhoff, C., Krüger, W. & Berni, M. (Hg.) (2006). Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

<sup>12</sup> Thoben, C. (2007). Mut durch gute Beispiele. Perspektiven der Wirtschaftspolitik für 2007. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin: „Wirtschaft 2007“. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, S. 8-11.

<sup>13</sup> Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Bern: Haupt, S. 59ff.; angesprochen wird an dieser Stelle nur die positive und

milienfaktoren können sich in den unterschiedlichsten Ressourcen finden<sup>14</sup>, beispielsweise:

**Werte:** Familiäre Werte wie Vertrauen, Bindung und Loyalität können dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bieten, z. B. durch ausgeprägte persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, starke Kundenorientierung, hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

**Entscheidungen:** Die weitaus kürzeren Entscheidungswege und die häufigeren mündlichen Entscheidungsstrukturen ermöglichen eine hohe Flexibilität und Geschwindigkeit in Entscheidungen und damit geringere Transaktionskosten bzw. verbunden mit dem Faktor Vertrauen auch geringere Agency-Kosten.

**Humankapital:** Die Familie kann einen Pool besonderen Wissens und besonderer Fertigkeiten bereitstellen, die sie ausschließlich dem Unternehmen zur Verfügung stellt.

**Finanzstrategien:** Eine konservative Geldpolitik fördert langfristige finanzielle Strategien. Die Renditeerwartung der familiären Anteilseigner liegt i. d. R. deutlich unter der im Shareholder-Value-Denken üblichen, zudem sind die Familienmitglieder im Krisenfall eher bereit, weiteres Privatvermögen bereitzustellen.

**Netzwerke:** Die Langfristigkeit und Bindungsfähigkeit von Familien zeigt sich auch in der Qualität der entstandenen Netzwerke, die oft freundschaftlichen Charakter haben und dadurch sehr tragfähig sind.

**Branding:** Nicht zuletzt ist oft der Name der Firma, der mit dem der Familie identisch ist, ein enormes Identifikationssymbol – sowohl für das Produkt als auch für die Mitarbeiter: Dazugehören hat einen hohen Wert in sich.

---

damit förderliche Familyness. Diese kann im negativen Fall auch hinderlich sein.

<sup>14</sup> U. a. verweisen wir hier auf: Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler. S. 7ff. sowie auf Dyer W. G. (2006). Examining the ‚Family Effect‘ on firm performance. Family Business Review 29(4), S. 253-273.

Gelingt es, die umspannende und vielfältige Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum mit den damit verknüpften Problemstellungen und Konflikten handhabbar zu machen, besitzen Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen den ganz entscheidenden Vorteil. Wenig überraschend konnte so im letzten Geschäftsjahr von den 30 größten Familienunternehmen im Vergleich zu den 30 DAX-Unternehmen ein fast doppelt so hohes Umsatzwachstum (+ 9,7 % gegenüber + 5,4 %) erzielt werden. Noch größer ist der Unterschied beim Beschäftigungszuwachs: Die großen Familienunternehmen stellten mit 9,2 % mehr Beschäftigte ein als die DAX-Vertreter (1,6 %) <sup>15</sup>.

Es ist die Familie, die den förderlichen „Familyness-Faktor“ ins Unternehmen einbringt und der sich beispielsweise in einer besonderen Identifikation mit dem Unternehmen zeigt, die auch Nicht-Familienmitglieder vielfach mit einbeziehen kann. Um diese Qualitäten zu erreichen, bedarf es jedoch spezieller Managementformen, da jedes Familienunternehmen seine ganz eigene Prioritätensetzung hat, wenn es um die Balance von Familien und Unternehmensinteressen geht. Viel zu wenig wird bislang von den Möglichkeiten Gebrauch gemacht, eine Regelung der wechselseitigen Interessen durch eine Familienverfassung vorzunehmen, die etwa die Rolle der angeheirateten Familienmitglieder und anderer eintretender Familienangehöriger regelt, Familienkonferenzen und De-Eskalationsregelungen bei Familienkonflikten definiert sowie ethische Grundsätze formuliert. <sup>16</sup>

### 3 Familienunternehmen sind gefährdeter

Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Familienstreitigkeiten, Vertrauensverlust, enttäuschte Bindungen und Gefühle verratener Loyalität können dramatisch auf das Unternehmen durchschlagen, das Unternehmen kann

---

<sup>15</sup> Handelsblatt. Düsseldorf. 13. Nov. 2006, S. 1.

<sup>16</sup> Wieselhuber, N., Lohner, A. M. & Thum, G. F. (2006). Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Ergebnisbericht. München: Wolf & Sohn. Nur 14% der befragten 192 Familienunternehmen der Studie verfügten über eine Familienverfassung.

zum Opfer von Stammeskriegen werden. Die Gleichzeitigkeit der Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen setzt die Beteiligten einem Spannungsfeld aus, das von Widersprüchen gekennzeichnet ist und sie so verletzlich macht.

„How conflict is managed is one of the key determinants of effective families and family business“<sup>17</sup>. Familienunternehmen verfügen nicht nur über potentielle Wettbewerbsvorteile, sie sind zugleich auch gefährdeter als andere Unternehmenstypen. So kann sich ‚Familyness‘ nicht nur als Vorteil erweisen, sondern auch hinderlich sein. Die Koppelung der Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum baut ein Spannungsfeld auf, das man als paradox bezeichnen kann. Eine Entscheidung, die in der Logik des einen Systems richtig ist, ist in der Logik des anderen falsch. Dieses gilt z. B. bezüglich der Begriffspaare ‚familiär gerecht – unternehmerisch richtig‘, ‚Tradition – Innovation‘, ‚personenbezogen – sachbezogen‘, ‚Eigentümer – Shareholder‘, usw. Es ist diese Widersprüchlichkeit, die die Akteure im Konfliktfall so verletzlich macht. Familienunternehmen haben es nicht nur mit verschiedenen ‚Konfliktarenen‘ und ‚Konfliktreichweiten‘ zu tun, sondern mit grundsätzlich unterschiedlichen Konfliktarten.

Die Bindungen der Familienmitglieder untereinander sind in der Regel sehr stark, weshalb sich Streitigkeiten innerhalb des Familiensystems zu besonderer Heftigkeit steigern können. Bei den Betroffenen kann es zu sehr intensiven Gefühlen kommen, wenn sich der Einzelne in seiner Loyalität, in seinem Vertrauen, in seinem Gerechtigkeitsgefühl und letztlich in seinen Beziehungen enttäuscht fühlt. Überschreiten die Familienstreitigkeiten die Grenze zum Unternehmen, so kann dieses zum Opfer des Familienzwists werden. Besonders ausgeprägt ist dies, wenn sich die über Generationen hinweg aufgebauten und nicht konstruktiv ausgetragenen Konflikte zwischen Geschwisterstämmen zu ‚Stammeskriegen‘ ausweiten.

---

<sup>17</sup> Lank, A. G. (1996). President's Message. In: The Family Business Network, No. 14, April 1996, S. 1.

Ein anderes Feld, in dem sich die Konstellation ‚Familie – Unternehmen‘ sehr verletzlich zeigt, ist die Unternehmensnachfolge. Ganz gleich, ob es sich um interne (durch ein Familienmitglied) oder externe Unternehmensnachfolge handelt, das Thema ‚Mangel an Nachfolgewilligen‘ scheint nach wie vor brisant zu sein. Neuesten Ergebnissen zufolge sind bei rund 43.000 Unternehmen in Deutschland 150.000 Arbeitsplätze durch schwierige Unternehmensnachfolge gefährdet.<sup>18</sup> Trotz weit reichender Unterstützungsangebote (z. B. durch Gründungsnetzwerke etc.) ist es für viele Familienunternehmen nach wie vor schwierig, die Unternehmensnachfolge glücklich zu regeln. Der Wunsch der Vorgängergeneration ist in der Regel sehr hoch, das Unternehmen in die Hände des eigenen Nachwuchses und nicht in fremde Hände zu legen, was jedoch immer seltener zu gelingen scheint. Dies mag u. a. daran liegen, daß sich alle Beteiligten mit vielfach paradoxen Situationen konfrontiert sehen.<sup>19</sup> Damit ist eine emotionale Situation gemeint, in der es keine allein richtige Lösung gibt und man sich ‚nur noch falsch‘ verhalten kann. Äußert beispielsweise der Vater den Wunsch, der Sohn möge sich in seiner Berufswahl frei entfalten und den eigenen Weg suchen, und vermittelt er ihm gleichzeitig, wie wichtig es für ihn persönlich ist, nicht enttäuscht zu werden und im Sohn den idealen Nachfolger zu haben, kann dies als Zwickmühle erlebt werden, die etwa die Form hat: „Entscheide Dich freiwillig für die Lösung, die ich mir wünsche!“ Aber auch das Gegenteil kann ein Aspekt hinderlicher Familyness sein, wenn der Eigentümer im hohen Alter nicht den Weg findet, das Unternehmen auf angemessene Weise loszulassen und zu übergeben, während sich gleichzeitig die

---

<sup>18</sup> DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Ergebnisse einer Online-Umfrage des unternehmerischen Ehrenamtes der IHK-Organisation, Dr. A. Nitschke, Kuper, J., Januar 2007.

<sup>19</sup> Schlippe, A. v. & Groth, T. (2006). Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: K. Deissler (Hg.), Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transkript, S. 109-125; sowie Schlippe, A. v. (2007). Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: K. Rausch (Hg.), Organisationen gestalten. Lengerich: Pabst, S. 111-129.

nachfolgende Generation in einer zermürbenden und demoralisierenden Warteposition befindet.

In kritischen Situationen, vor allem wenn keine Governance-Regeln bestehen, sind Familie und Unternehmen oft mit zwei möglichen Prinzipien konfrontiert: ‚Family first‘ oder ‚Business first‘. Wie Studien zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, ist die letzte Strategie nachhaltiger.<sup>20</sup> Mit ihr wird den Interessen des Unternehmens absolute Priorität vor allen weiteren eingeräumt, z. B. wenn bei Anstellung, Honorierung und Beförderung von Familienmitgliedern die Familienzugehörigkeit nicht den alleinigen Maßstab stellt. Dabei geht es jedoch auf keinen Fall darum, die Familie zu vernachlässigen bzw. aus dem Unternehmen herauszudrängen. Daher wird oft auch eine ‚Family Business first‘ Strategie vertreten.<sup>21</sup> Ihre Aufgabe ist es, im Dialog in und mit der Familie die Unternehmensinteressen zu verdeutlichen, Prioritäten auszuhandeln und sich gemeinsam auszurichten. Die Klugheit dieses Vorgehens liegt darin, nicht die Interessen der einen Seite gegen die Interessen der anderen Seite auszuspielen. Vielmehr geht es um das Zurückstellen der Familieninteressen in dem Wissen, daß auch diese wieder auf längere Sicht betrachtet von diesem Denken profitieren wird.

#### **4 Familienunternehmen sind (potentiell) intelligenter**

Leichter als börsennotierte Konzerne können sie sich frei machen von einer unternehmerisch oft schädlichen Logik kurzfristiger Gewinnorientierung. Auch können sie sich breit diversifiziert positionieren – ein Umstand, für den börsennotierte Unternehmungen einen Kursabschlag erhalten, obgleich er die langfristige Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht.

---

<sup>20</sup> Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005). Mehr-Generationen- Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

<sup>21</sup> Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Haupt-Verlag, Bern/Stuttgart/Wien. S. 194.

Während sich kaum ein börsennotierter Großkonzern der kurzfristigen Gewinnorientierung seiner Aktionäre entziehen kann, haben es Familienunternehmen leichter, sich von der Logik eines Shareholder- Value-Denkens zu befreien. Dies allein macht das Unternehmen noch nicht erfolgreicher, es eröffnet ihm aber eine gewisse Vielfalt strategischer Optionen, beispielsweise im Umgang mit der Dimension ‚Zeit‘. Der Erfolg einer Familie liegt, wenn man diesen auf das Wesentliche verkürzt, in der Weiterexistenz über Generationen. Dieses Denkprinzip wird in Familienunternehmen oftmals auf das dazugehörige Unternehmen übertragen. Weniger kurzfristige Profite, sondern langfristig angelegtes, kontinuierliches Wachstum ist gefragt; weniger die riskanten Investments werden getätigt, eher die Sicherheit versprechenden.

Mit einer Familie, die den Großteil der Anteile eines Unternehmens hält, verschieben sich die Erfolgs- und damit auch die Bewertungskriterien so gut wie aller unternehmerischen Entscheidungen. Immer wieder wird gefragt, inwieweit die zu treffende Entscheidung einen Beitrag zur langfristigen Weiterexistenz liefert.

Auf diese Weise können Familienunternehmen (vorausgesetzt, die finanzielle Basis ist vorhanden) über Jahrzehnte an Geschäftsfeldern festhalten, selbst wenn sie über längere Zeit nur geringen Profit abwerfen. Springt dann die Branchen-Konjunktur wieder an, erweist sich dieses Festhalten als hochprofitabel. Da das Denken über einzelne Konjunkturzyklen hinausgeht, werden im Unternehmen vorhandene Kompetenzen gepflegt und dann kann eine Krise womöglich noch zum Ausbau der Marktposition genutzt werden, statt in den Untergang zu führen.

Diese Strategie der Langfristigkeit geht oft einher mit einer Strategie der Diversifikation: Familienunternehmen positionieren sich häufig breit am Markt und erreichen über Diversifikation eine ganz besondere Form der Risikostreuung. Erst die bewußte Investition in mehrere nicht-synergetische Geschäftsbereiche ermöglicht es den Unternehmen, einzelne Branchentiefs zu überdauern. Auf lange Sicht erweisen sich immer wieder andere Be-

reiche als Renditezugpferde. Bei Familienunternehmen führt dies in der Regel und im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen zu einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang noch ein weiterer Aspekt: Eine auf langfristige Beziehungsbildung angelegte Familie beeinflusst die Einstellungen auch im Hinblick auf andere Faktoren: Durch das Interesse an langjähriger Weiterbeschäftigung des Personals sichern sich Familienunternehmen auch gegenüber Wissensverlusten ab. Neben reinem Fachwissen kann so wertvolles Erfahrungswissen an intern geförderte und nachrückende Führungskräfte weitergegeben und damit auf die Verknappung des Arbeitskräfteangebotes reagiert werden. Überdies wird die Abwanderung wertvollen Personals zur Konkurrenz verhindert (siehe auch die Thesen 6 und 7). Durch den Aufbau langfristiger Perspektiven für die Gesellschafter macht sich das Unternehmen frei von überzogenen Renditeerwartungen der Eigentümer und ist auf diese Weise in der Lage, die erwähnten Strategien intelligent umzusetzen.

## **5 Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt**

Familienunternehmen sind vorsichtiger in der Inanspruchnahme von Fremdkapital und stärker an finanzieller Eigenständigkeit interessiert. Im Bedarfsfall gelingt es ihnen jedoch auch schwerer als Großkonzernen, Fremdkapital zu generieren. Darüber hinaus sind sie von den in der Nachfolge zu zahlenden Erbschaftssteuern betroffen.

Mit der Finanzierung ist ein Kernthema der Unternehmensführung angesprochen. Dies ist bezogen auf das Familienunternehmen von besonderer Bedeutung, weil in so gut wie allen Finanzierungsfragen die Informationsinteressen eines potentiellen Kapitalgebers mit den Verschwiegenheitsinteressen eines Unternehmens kollidieren. Ein Blick auf Statistiken zur Eigenkapitalquote zeigt nun, daß diese bei deutschen Unternehmen im Durchschnitt weit geringer ist als in anderen europäischen Ländern und den USA. Das Kernproblem der hiervon besonders betroffenen klein- und mittelgroßen Unter-

nehmen ist aber nicht allein die relativ geringe Eigenkapitalquote, sondern das damit einhergehende Abhängigkeitsverhältnis. Sofern es nicht möglich ist, Wachstum allein aus dem Cashflow zu finanzieren, müssen Familienunternehmen den Widerspruch zwischen unternehmerischer Autonomie und Abhängigkeit von Kapitalgebern managen. Dieser Widerspruch wurde in der Vergangenheit auf zwei Arten aufgelöst: Man hatte eine Bank des Vertrauens, die Wachstum und Innovation finanzierte, oder man pflegte einen vorsichtigen Umgang mit Kapitalgebern und verzichtete bewußt auf zu starkes Wachstum.

Insbesondere die durch die Bankenaufsicht vorgeschlagenen und bereits jetzt schon in Kraft getretenen Eigenkapitalvorschriften nach Basel II sowie die in den letzten Jahren eingetretene unsichere Marktsituation haben viele große Banken veranlaßt, sich aus der Finanzierung des Mittelstands (womit Unternehmen mit einer Umsatzgröße von unter 50 Mio. Euro Jahresumsatz und mit weniger als 500 Mitarbeitern gemeint sind) eher zurückzuziehen. Diese anfängliche (Über-) Reaktion, von der sich viele Banken inzwischen wieder verabschiedet haben, hat nicht selten bei Familienunternehmen das Vertrauen in die Banken nachhaltig beeinträchtigt und sie – anfangs eher notgedrungen – veranlaßt, sich neue Finanzierungsformen, beispielsweise im Private-Equity Bereich, zu suchen. Sowohl auf Seite des Eigenkapitals (z. B. Beteiligungen), des Fremdkapitals (z. B. Anleihen) oder auch bei Mischformen (sog. Mezzanine-Kapital) stehen vielfältige Optionen zur Verfügung.<sup>22</sup> Wie gesagt, sind in diesem Sektor in gleichem Maße Chancen wie Risiken zu finden. Die öffentliche Diskussion wird stark bestimmt durch den kritischen Blick auf ausschließlich finanzwirtschaftlich ausgerichtete Finanzinvestoren, die Familienunternehmen mit Hilfe von Krediten kaufen und die Schulden anschließend dem gekauften Unternehmen aufbürden. Doch dem stehen zunehmend Beispiele lang-

---

<sup>22</sup> Lange, K. W. & Henkelmann, F. (2006). Familienunternehmen und Finanzierung. Witten: Leitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

fristig orientierter Beteiligungsgesellschaften gegenüber, die das Ziel stabiler Wertschöpfung verfolgen und auf ein erfolgreiches Zusammenarbeiten über Jahrzehnte Wert legen.

Überdies sind Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen (noch) von zu zahlenden Erbschaftssteuern betroffen. Von der Erbschaftssteuerreform 2007 wird hier eine merkliche steuerliche Entlastung von und für Familienunternehmen erwartet. Das im Koalitionsvertrag angekündigte Abschmelzmodell, welches vorsieht, daß die Erbschafts- oder Schenkungssteuer auf Betriebsvermögen über einen Zeitraum von 10 Jahren gestundet und für jedes Jahr der Betriebsfortführung in Höhe von einem Zehntel entlastet wird, soll insbesondere für klein- und mittelständischen Familienunternehmen die Möglichkeit eröffnen, Arbeitsplätze zu sichern und Neuinvestitionen vorzunehmen. Mit dieser steuerpolitischen Maßnahme wird der Versuch unternommen, eine Wettbewerbsgleichheit zwischen börsennotierten Publikumsgesellschaften und Familienunternehmen herzustellen. Ob dieser Brückenschlag gelingt, wird die Gesetzesausgestaltung auf der Detailebene bestimmen.

## **6 Familienunternehmen sind langfristiger orientiert**

Sie halten (länger) fest an ihren Gründungsmythen, bewährten Geschäftsprinzipien, gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen und vor allen an ihren Mitarbeitern, was sich positiv auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und Vertrauensressourcen auswirkt. Dieses Festhalten kann es zugleich schwerer machen, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Familienunternehmen halten teils über mehrere Generationen hinweg an Gründungsmythen oder Entscheidungsprämissen fest, die bereits in den Vorgängergenerationen erzählt wurden oder galten. Überlieferte und bewährte Geschäftsprinzipien werden vielfach an die neue Generation weitervererbt und erfolgreich weiter verwendet. Die vorliegenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen etwa sind über viele Jahre vertrauensvoll

gewachsen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da es auch eine Folge der langfristigen Standortgebundenheit dieses Unternehmenstyps darstellt. Doch durch die stete Verringerung der ‚Halbwertszeit des Wissens‘ sind auch Familienunternehmen gezwungen, sich dem Innovationsdruck des Marktes zu stellen. Stellt das Festhalten an konstanten Beziehungen zwar zumeist im Hinblick auf die Weiter- und Fortentwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen einen Wettbewerbsvorteil dar, kann jedoch genau diese Tatsache in einem immer dynamischer werdenden Unternehmensumfeld zum Problem werden. Hier gilt es, das Spannungsverhältnis zwischen Kontinuität und Neuausrichtung auszubalancieren.

Die Langfristigkeit der Bindungen zeigt sich auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern. Sie können sich (einerseits) vertrauensvoll auf die Weitsicht von Familienunternehmen verlassen („Dauerarbeitsplatz“) und stehen nicht ständig unter Kostenreduzierungsangst. Angesichts der Tatsache, daß in Deutschland 70 % aller Arbeitnehmer und 80 % aller Auszubildenden in klein- und mittelständischen Unternehmen tätig sind<sup>23</sup>, haben diese Aspekte eine hohe gesamtgesellschaftliche Bedeutung. Auch hier gibt es eine potentielle Schattenseite, denn dieses Verhalten kann dazu führen, daß neue Mitarbeiter eher selten von außen in das Unternehmen hineingeholt werden, so daß ‚frisches Wissen‘ erst gar nicht den Weg ins Familienunternehmen findet.

Wird der Familienname als Marke verwendet, so hat er nicht nur für Externe einen hohen Wiedererkennungswert und Identifikationswert, sondern auch für die Mitarbeiter. Die Familie, wenn sie die eigenen Werte glaubwürdig durch Übereinstimmung von Denken, Sprache und Handeln vermittelt und Transparenz gegenüber allen Organisationsbeteiligten schafft, bekommt eine besondere Ressource von den Mitarbeitern zurück: Vertrauen und damit das Fundament für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

---

<sup>23</sup> Burlingham, B. (2005). *Small Giants. Companies who choose to be great instead of big*. New York: Penguin Portfolio.

Langfristigkeit ist vielfach zugleich mit einer engen Bindung an die Region verbunden, in der ein Familienunternehmen tätig ist – und das hat wiederum Auswirkungen auf die Unternehmenskultur: „If you're really rooted in that community, it's going to have a big impact on the way you are“<sup>24</sup>. Die regionale Verankerung zeigt sich in einer besonderen Bereitschaft, Verantwortung für soziale und gesellschaftliche Belange zu übernehmen. Ihre Wertorientierung veranlaßt sie, akute soziale Mißstände aufzugreifen und ihnen abzuhelpfen. Nicht selten ist dabei die gleiche unternehmerische Energie zu beobachten, die sie auch im Geschäft kennzeichnet: Gelegenheiten werden wahrgenommen und genutzt. So stellen Familienunternehmen eine besondere Form von Präsenz in der Region her, aus der sie kommen und in der sie verwurzelt sind.

## **7 Familienunternehmen sind familiärer**

Sie übertragen familiäre Beziehungsmuster auf Führungskräfte und Mitarbeiter. So erfährt deren Tätigkeit eine höhere Sinnstiftung, auch die Identifikation mit dem Unternehmen wird gesteigert: Man gehört dazu! Von diesen ‚emotionalen Zusatzausschüttungen‘ profitieren Unternehmen wie Mitarbeiter.

Starke Loyalitätsbeziehungen, Gefühle von Dankbarkeit und Liebe zwischen den Familienmitgliedern können eine enorme Ressource für das Unternehmen darstellen. Damit diese Werte positiv eingesetzt, über Generationen hinweg etabliert und nachhaltig gesichert werden können, bedarf es eines guten Familienmanagements. Dazu gehört, mit dem Unterschied zu rechnen, den ein Unternehmen für eine Familie bedeuten kann und die Familie als Unternehmerfamilie zu organisieren.

Ist der nahe Bezug unter den Familienmitgliedern in der Kleinfamilienstruktur eines Familienunternehmens der ersten oder zweiten Generation noch selbstverständlich, wird dieses bei Familienunternehmen ab der dritten Generation immer unwahrscheinlicher und muß vor allem,

---

<sup>24</sup> Burlingham, B. (2005). ebd.

wenn das Unternehmen als ‚Stammesorganisation‘ aufgestellt ist, aktiv aufrecht erhalten bzw. immer wieder hergestellt werden. Mit jeder neuen Generation nimmt die trennende ‚Fliehkraft‘ durch die jeweils neu gegründeten Kernfamilien zu, die Bindung im ‚Cousin-Konsortium‘ nimmt im Vergleich zur Geschwisterbindung erkennbar ab. Es muß dafür gesorgt werden, daß trotzdem auch entfernte Verwandte eine gemeinsame Identität zur Unternehmerfamilie entwickeln. Vor allem muß darauf geachtet werden, daß es nicht zu einer Konstellation kommt, in der die Loyalität zum Stamm höher bewertet wird als die zum Unternehmen gesamt.

Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen behandeln daher die Großfamilie auf ganz besondere Weise, in dem sie immer wieder kleinfamiliale Strukturen neu erzeugen, auf vielen Ebenen Kontakt- und Beziehungsmöglichkeiten bereitstellen und so dem Wegfall des Familiensinns vorbeugen. Auf der Eigentümerseite führt dies zu einer Konzentration auf gemeinschaftliche (und nicht auf Einzelinvestoren-) Interessen. Ebenfalls wird durch kluge Governance-Regelungen einer Blockierung von Entscheidungen oder einem Ausverkauf der Gesellschafteranteile vorgebeugt. Das Unternehmen verschafft sich durch die Aufrechterhaltung des Familiensinns neue Innovationskraft.

Obgleich familienfremde Mitarbeiter in Familienunternehmen den hier beschriebenen Familiensinn und die enge Bindung zur Eignerfamilie sehr schätzen, kann dies in Bezug auf ihre Karrierewege auch negative Auswirkungen haben, vor allem, wenn der eigene berufliche Aufstieg verhindert wird. Dies ist dann der Fall, wenn unabhängig von dem Faktor ‚Kompetenz‘ junge Familienmitglieder und Gesellschafter in Führungspositionen gehievt werden. Hier hat es sich bewährt, Familienmitglieder nur dann in das Unternehmen zu holen, wenn sie mindestens so gut geeignet sind wie Familienfremde<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Armbrüster, T. & Schiede, C. (2006). Familienfremde Führungskräfte gewinnen und halten. Witten: Leitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

## 8 Familienunternehmen sind unternehmerischer

Ein besonderer Gestaltungswille, das Streben, etwas Dauerhaftes zu schaffen, die Orientierung am Kunden und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, prägen das Familienunternehmen. Je kleiner dies ist, desto eher hängt dessen Entwicklung von der Führungsstärke, Innovationskraft und unternehmerischen Weitsicht einer einzigen Person ab – mit allen Vor- und Nachteilen: kurze Entscheidungswege, aber auch starke Umbrüche im Nachfolgeprozeß oder beim plötzlichen Ausfall der prägenden Führungspersönlichkeit.

Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto mehr bündelt sich die Führungsverantwortlichkeit und -stärke, die Innovationskraft sowie die unternehmerische Weitsicht nur in einer einzigen Person. Hier ist der Inhaber die Seele des Unternehmens und gleichzeitig treibende Kraft. In vielen Familienunternehmen läßt sich daher auch heute noch eine Unternehmenskultur finden, die dem Bild des Pioniers der Gründerzeit entspricht.

Häufig ist die Identifikation der einzelnen am Familienunternehmen aktiv beteiligten Personen besonders hoch, woraus oft ein erhöhter Arbeitseinsatz und der Wille zur Expansion des Unternehmens entstehen. „Per aspera ad astra“ – „nur über einen steinigen Weg kommt man zum Erfolg“, so könnte man die (hier frei übersetzte) grundlegende Maxime in Familienunternehmen betiteln. Wo bei Nicht-Familienunternehmen Grenzen der Leistungsbereitschaft bestehen, setzen sich mitarbeitende Familienangehörige (aber auch Mitarbeiter) in Familienunternehmen leicht darüber hinweg. Insbesondere in sehr traditionell geführten Familienunternehmen kann man an der Positionierung der Frau eines Unternehmers erkennen, wie diese eine herausragende Rolle bei der Ausbalancierung der Innen- und Außenorientierung von Familie und Unternehmen spielt und somit auch in kritischen Situationen das „Wir“ zusammenhält. Die meisten Familienunternehmen haben dabei erkannt, daß die unterschiedlichen Logiken von Familie und Unternehmen einer besonderen Auseinandersetzung bedürfen. So spielen Frauen in der Unternehmensführung zwar generell in

Deutschland noch immer eine eher geringere Rolle als Männer; in der eigenen Führungspositionierung im Familienunternehmen jedoch sind sie sehr erfolgreich.

Flache Hierarchien ermöglichen darüber hinaus in solchen Unternehmen kurze Entscheidungswege, umständliche Warteschleifen werden vermieden. Dies wissen insbesondere die Kunden, aber auch Lieferanten und Mitarbeiter zu schätzen. Doch die starke unternehmerische Orientierung, die an eine starke Persönlichkeit gebunden ist, weist auch eine Schattenseite auf. Kritisch kann diese Situation nämlich bei eintretenden Krisensituationen werden. Alle genannten Vorteile können sich ins Gegenteil drehen, wenn beispielsweise der Unternehmer akut ausfällt, sei es durch Krankheit, Unfall oder Tod, Zahlungsschwierigkeiten und Insolvenzbedrohung oder wenn ein unglücklich verlaufender Nachfolgeprozeß das Unternehmen sozusagen ‚kopflös‘ werden läßt. Oft ist auch zu beobachten, daß eine Person, die über viele Jahre das Unternehmen geprägt hat, gegen Ende ihres Berufslebens nicht mehr das Gespür für den Markt hat, das sie so lange Zeit ausgezeichnet hat. An der Frage, ob die unternehmerische Kraft zu sehr und zu lange auf die eine zentrale Figur konzentriert war, oder ob die Grundsätze unternehmerischen Handelns im Entwicklungsprozeß des Unternehmens bewußt weitergegeben und institutionalisiert wurden, kann sich das Schicksal des Unternehmens entscheiden.

### **9 Familienunternehmen sind beratungsresistenter**

Familien achten auf ihre Grenzen – und genauso wie sie sich im Privatbereich Fremden nicht bereitwillig öffnen, gehen sie auch in unternehmerischen Fragen davon aus, daß Probleme innerhalb der Familie gelöst werden sollten. Dies erklärt durchaus zum Großteil ihren Erfolg, doch hat auch diese Haltung ihre „Risiken und Nebenwirkungen“, nämlich dann, wenn durch externe Beratung neue Möglichkeiten eröffnet werden könnten.

So wie Familien ihre eigenen Grenzen ziehen und ihre Privatheit gegenüber der Öffentlichkeit schützen, so versuchen oftmals auch Familien von Familienunternehmen,

die im Unternehmen auftretenden Probleme innerhalb der Familie selbst zu lösen (siehe hierzu auch die dritte These). Die Vermischung der Spielfelder Familie und Unternehmen läßt sich durch die gleichzeitige personelle Identität von Familienmitgliedern und Mitarbeitern der Firma erklären. Besteht innerhalb der Familie eine Strategie (Regel), wie und in welcher Weise angemessen mit unternehmerischen Problemen umgegangen werden soll und externer Rat geholt wird, so zeigt sich auch hier wieder ein Erfolgsmuster von Familienunternehmen. Der Eigenantrieb zur Konfliktlösung innerhalb der Familie erfüllt jedoch leider nicht immer seine Funktion als Schutzmechanismus. Nicht selten werden eigentlich rational zu fällende Unternehmensentscheidungen durch heftige emotionale Auseinandersetzungen gefährdet, die alle Beteiligten an ihre Grenzen führen können. Vor dem Hintergrund der anfangs skizzierten Spannungsfelder zwischen Familie und Unternehmen sind solche Eskalationen von Streitigkeiten keine Seltenheit. Die Konflikte können innerhalb der Familie, zwischen Familienstämmen, zwischen Übernehmenden und Übergebenden, zwischen Groß- und Kleinaktionären und zwischen Eigentümern und Fremdmanagement auftreten und immensen Gefühls- und auch Wirtschaftsschaden verursachen. Nicht umsonst werden Familienstreitigkeiten in Familienunternehmen als die „größten Wertvernichter in der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet.<sup>26</sup>

Trotz zum Teil dramatischer Eskalationen und sich über lange Jahre hinziehender Gesellschafterkonflikte zögern Familienunternehmen oft lange, ehe sie sich Unterstützung holen. „Wie es drinnen aussieht, geht niemand etwas an.“ – Ob Unternehmens- oder Bankberatung, es wird Zurückhaltung geübt. So werden ‚weak signals‘ ignoriert, Krisenlagen verschärft und selbst bedrohliche Veränderungen, wie z. B. Liquiditätsnot ausgeblendet, wie die Analyse vieler Insolvenzfälle von Familienunternehmen zeigt. Während nach Außen der Schein gewahrt wird, zieht die Krise innerhalb der Familie alle Aufmerk-

---

<sup>26</sup> Hennerkes, B.-H. (2004). Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. München: Campus.

samkeit auf sich. Hat sich die Krise erst einmal manifestiert, so gerät auch das Verhältnis zwischen familiären und unternehmerischen Interessen aus dem Gleichgewicht – alte Konflikte brechen wieder auf, Vorwürfe werden erhoben, wer ‚eigentlich‘ verantwortlich ist. Es setzt sich also eine Spirale in Gang, die nur ganz schwer intern wieder gestoppt werden kann. Die Gesellschafterkonflikte behindern die Unternehmensentwicklung, wie auch eine angespannte Unternehmenssituation der Familie zusätzlich zu schaffen macht. Im schlimmsten Fall bleiben das Unternehmen und die Familie auf der Strecke.

Wird die Situation sehr bedrohlich, kann eine Insolvenzkrise manchmal noch durch Rückgriff auf Bekanntnetzwerke und auf die Opferbereitschaft der Familie abgefangen werden – dann hat sich die ‚Familyness‘ noch einmal als Rettungsanker bewährt. Doch bleibt jenseits dieser Überlegung nach wie vor die Tendenz vieler Familienunternehmen bestehen, eine zu feste Außengrenze um sich und das Unternehmen zu ziehen und sich zu spät um Unterstützung zu kümmern – ein ausgesprochen kritischer Aspekt dieser Unternehmensform! Eines sollte jedoch bei aller Kritik an der Beratungsresistenz nicht vergessen werden: Viele Familienunternehmen sind erfolgreich geworden, gerade weil sie sich nicht haben beraten lassen, gerade weil sie Beraterempfehlungen nicht gefolgt und stur ihrer Linie gefolgt sind. Sie sind also in ihrer Historie bestärkt worden, eine kritische Haltung gegenüber externen Ratgebern einzunehmen.

### **10 Familienunternehmen sind langlebiger**

Familienunternehmen weisen eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Langlebigkeit auf. Sie sind ein Erfolgsmodell, solange sie in der Lage sind, die Paradoxien zu managen, die sich aus der Koppelung von Familie und Unternehmen ergeben. Immer wieder gilt es, eine Balance zu finden, so daß nicht einseitig Familien- oder Unternehmensinteressen bedient werden. Gelingt die Balance zwischen beiden, kommen die einzigartigen Ressourcen dieser Unternehmensform voll zum Tragen.

Der Erfolg von Familienunternehmen und ihre Langlebigkeit widersprechen zunächst einmal allen Erwartungen traditioneller Betriebswirtschaft.<sup>27</sup> Diese geht davon aus, daß die Einmischung der Familie in geschäftliche Interessen nur zur Verwirrung und damit eher zu einer Gefährdung von unternehmerischer Tätigkeit führt. Doch genau dieses unorthodoxe Vorgehen ist es, welches Familienunternehmen charakterisiert und über ihren Erfolg oder auch Mißerfolg bestimmt.

Familienunternehmen sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, spezifische Widersprüche zu managen. Der Begriff ‚Paradoxie‘ als spezielle Form des Widerspruchs wurde bereits angesprochen. Paradoxien sind widersprüchliche Verhaltenserwartungen, die sich daraus ergeben, daß die Mitglieder eines Familienunternehmens immer gleichzeitig zur Familie und zum Unternehmen gehören.<sup>28</sup> Nicht immer sind diese beiden Systeme klar getrennt – im Gegenteil, viel häufiger ist es unklar, als welche Person man gerade spricht, wer man gerade ‚ist‘ – Vater oder Unternehmer, Tochter oder Nachfolgerin. Die gleichzeitige Mitgliedschaft in Familie und Unternehmen führt zu einigen Widersprüchen, denn „als Sozialsysteme könnten Familie und Betrieb unterschiedlicher gar nicht sein.“<sup>29</sup>

Ein besonderer Widerspruch liegt im Prinzip der Gleichheit, dem sog. „Gerechtigkeitsparadox“. In der Logik der Familie sollten alle Familienmitglieder möglichst gleich und gerecht behandelt werden – und auch wenn jeder weiß, daß dies nicht in letzter Konsequenz möglich ist. Ist in der Familie Gleichheit das Leitmotiv für Gerechtigkeit, gibt es in der Logik des Unternehmens ein deutlich anderes Bild davon. Hier steht nicht Gleichheit, sondern Kom-

---

<sup>27</sup> Simon, F.B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme, S. 27.

<sup>28</sup> Schlippe, A. v. & Groth, T. (2006). Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: K. Deissler (Hg.), Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transkript, S. 109-125.

<sup>29</sup> Baecker, D. (2003). Tabus in Familienunternehmen. In: ders. (Hg.): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 123 ff.

petenz, Leistung und Verantwortung im Vordergrund. Ist es nach Familienlogik gerecht, daß jedes Familienmitglied eine Stellung im Unternehmen erhält, geht es in der Unternehmenslogik bei der Führungsnachfolge darum, über Leistungserbringung den oder die Beste(n) auszuwählen und damit die Kontinuität des Unternehmens zu sichern. An dieser Stelle wird wieder die Bedeutung eines sorgfältigen Paradoxie-Managements deutlich: Man muß das Spannungsverhältnis beider Logiken erkennen, aushalten und eine Lösung finden, die unternehmerisch und familiär anschlussfähig ist. Die Paradoxien lassen sich nicht auflösen, jedoch durch Verstehen entkräften.

Ein aktiv betriebenes Familienmanagement, die Suche nach einem ganz eigenen Weg der Entparadoxierung, die Aufdeckung von Tabus, die Konfrontation mit Konflikten sowie die Auseinandersetzung des Unternehmers mit seinen Ängsten, Wünschen und Zielen bringen unternehmens- und familienspezifische Vorteile. Generationenübergreifende Familienunternehmen, die die kritische dritte Generation durch die Übertragung von bestimmten Entscheidungsmustern und Verhaltensritualen an die Nachfolgenden überwinden, haben dies erfolgreich demonstriert. Sie zeigen, daß man das Spannungsfeld Familie und Unternehmen konstruktiv zu gestalten und damit diese besondere Unternehmensform zu einer ganz elementaren Kraftquelle machen kann – über viele Generationen hinweg.

Ob ein Familienunternehmen langfristig erfolgreich ist, läßt sich sicherlich nur annähernd voraussagen. Jedoch existieren einige Hinweise als Orientierungshilfen auf dem Weg zum Erfolg, wovon nachfolgend einige benannt werden sollen. Beispielsweise müssen Familienunternehmen ihre partikularen Familien- und Eigentümerinteressen den Überlebensinteressen des Unternehmens unterordnen. Es gilt der ‚Family-Business first‘- Grundsatz. Darüber hinaus sollte ‚professional ownership‘ betrieben werden, d. h. die Eigentümerfamilie muß ganz bewußt – wie die Organisation auch – gemanagt werden. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen erreicht man,

wenn allen Familienmitgliedern und Gesellschaftern ein emotional getragenes Selbstverständnis als ein von der Familie angenommenes Mitglied der Eigentümerfamilie vermittelt wird. Dies kann zum Beispiel durch sich wiederholende Gelegenheiten geschaffen werden, auf denen sich die Familie gemeinsam trifft. Um dauerhaften Erfolg zu erzielen, bedarf es einer Unternehmensspitze, die mit ihrer Autorität auf die Einhaltung geschriebener wie verborgener Verhaltenskodizes achtet. Eigentumsstreitigkeiten und die damit verbundenen juristischen Auseinandersetzungen müssen durch bereits etablierte und von allen akzeptierte Konfliktlösungsmechanismen verhindert werden.

### **X Schlußbetrachtung**

Familienunternehmen sind weder Auslaufmodell noch selbstverständlicher Erfolgstyp, sondern durch eine spezifische Janusköpfigkeit gekennzeichnet, die sich jeweils in förderlicher und hinderlicher ‚Familyness‘ zeigt. Ihr hoher Verbreitungsgrad und die Performance-Unterschiede zu Publikumsgesellschaften stellen dabei die Wissenschaft und damit auch das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) vor die Herausforderung, sich weiterhin intensiv mit den Besonderheiten dieser Wirtschafts- und Lebensform zu beschäftigen. Hierbei wird ein besonderer Blick auf die Unternehmerfamilie und ihr Verhältnis zum Unternehmen gesucht (aber auch umgekehrt). Eine Kernprämisse ist dabei, die Familie als potentielle Ressource für das Unternehmen anzusehen, und nicht als Ballast, der möglichst bald abgeworfen werden sollte. Die Frage ist dann, wie man die Ressourcen, die ‚Familyness‘ als Gesamtes der Familienfaktoren so organisieren kann, daß sie als kontinuierliche Qualität dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Hier bedarf es einer sorgfältig geplanten und durchgeführten Familienstrategie, um das Familienunternehmen über Generationen als wirtschaftliche und familiäre Organisationsform aufrecht zu erhalten.



## **Teil 3: Wachstums-Chancen**

### **3.1. Entwicklung Deutschland – wo sind die Chancen?**

**Fokus: Gesundheitsmarkt**  
**Von Christian Dierks**

#### **Die Diskrepanz in der öffentlichen Diskussion**

Die „Gesundheit ist das höchste Gut!“ – „Hauptsache gesund!“ – „... und vor allem viel Gesundheit!“ In der Wertschätzung der Bundesbürger nimmt die Gesundheit den höchsten Stellenwert ein. Auch ist immer noch die Mehrzahl der Befragten mit dem Gesundheitswesen an sich und der persönlichen Versorgungssituation zufrieden. Demgegenüber besteht jedoch die diffuse Überzeugung, daß Reformen notwendig sind. Die öffentliche Diskussion beschäftigt sich allerdings hauptsächlich mit den „explodierenden“ Kosten des Gesundheitswesens, also mit der Ausgabenseite. Dies verwundert auch nicht, nachdem Sachverständige öffentlich erklärt haben, daß man im Gesundheitswesen „Mercedes bezahle, aber Volkswagen fahre“. Zur Begründung werden Beispiele von Verschwendung, Verknappung und nicht sachgerechter Allokation, also der „Über-, Unter- und Fehlversorgung“ genannt.

In der Diskussion der Experten spielt die Einnahmenseite aber eine mindestens ebenso große Rolle. Die jüngst einberufene Reformkommission der Bundesregierung wird sich sogar hauptsächlich mit dem Thema der Finanzierung beschäftigen. Natürlich wird es dabei auch um Qualität und Marktmechanismen gehen. Natürlich werden Versorgungsdefizite angesprochen und natürlich wird man auch ein herzhaftes Bekenntnis zur Innovation erwarten können. Anders als in allen anderen Binnenmärkten wird es jedoch nicht darum gehen, den Markt zu entwickeln. Es wird nicht darum gehen, das Wachstum der Arztpraxen und Krankenhäuser zu fördern, es wird schon gar nicht darum gehen, der Arzneimittel- und Medizinprodukteindustrie stützend unter die Arme zu greifen. Und hier liegt der wesentliche Unterschied zur Automobilindustrie, zur Informations- und Kommunikationstechnologie und anderen Wirtschaftszweigen, die sich

dadurch auszeichnen, daß ihr Wachstum positive Schlagzeilen in der Medienlandschaft nach sich zieht. Während ein zehnpromzentiges Wachstum der deutschen Softwarebranche im Wirtschaftsministerium Begeisterungstürme auslösen würde, bewirkt die gleiche Meldung der Arzneimittelhersteller beim Gesundheitsminister tiefe Bestürzung. Und doch liegen letztlich beide Umsatzsteigerungen in der Nachfrage begründet, wenn auch mit dem wesentlichen Unterschied, daß die Nachfrage im Gesundheitsmarkt im Erkrankungsfall zumindest teilweise eine unfreiwillige ist.

Die Entwicklungschancen des Gesundheitsmarktes liegen deshalb in den Bereichen, in denen die Bürger oder Patienten Gesundheitsleistungen nicht unfreiwillig nachfragen müssen, sondern als „vollständige Marktteilnehmer“ souverän über deren Inanspruchnahme entscheiden können. Dies betrifft nicht nur den so genannten zweiten Gesundheitsmarkt mit den medizinisch nicht notwendigen Leistungen, sondern auch die Leistungen und Produkte, deren Nachfrage durch differenzierte Entscheidungen informierter, mündiger Patienten getroffen werden, die schon allein durch ihre Nachfrage einen anderen Standard erhalten als der passiv durchs System getragene Patient. Zweiklassenmedizin entsteht schon allein dadurch, daß sich der Patient nach einer Alternative erkundigt. Deshalb stellt sich hier die Frage, ob die Chancen, die in diesem Markt liegen, bislang richtig gewürdigt worden. Daß dies bislang nicht der Fall ist, zeigen die nachfolgenden drei Beispiele.

## **Erkennen wir die Marktchancen? Drei Beispiele**

### **Individualisierte Medizin**

Die Erkenntnisse über die individuellen Unterschiede der Menschen sind in den letzten Jahrzehnten gewaltig gewachsen. Heute wissen wir, daß Menschen nicht nur unterschiedlich aussehen, unterschiedliche Vorlieben haben und unterschiedlich krank werden. Auch die Verstoffwechslung von Medikamenten variiert zwischen den

Individuen erheblich. Während das Arzneimittel bei dem Einen die gewünschte Wirkung entfaltet, ist der Stoffwechsel des Zweiten aufgrund seiner individuellen, enzymatischen Ausstattung vielleicht gar nicht in der Lage, das Medikament in die aktive Wirkform umzuwandeln, während ein Dritter den Wirkstoff nur verzögert abbaut oder ausscheidet, so daß es zu einer Überdosierung kommen wird. Bei der Einstellung eines Blutdrucks kann auf diese individuellen Variationen durch Ausprobieren (Titration) reagiert werden. In der Krebstherapie gleicht die Gabe eines Medikaments, von dem nicht bekannt ist, ob es im Körper des Patienten überhaupt wirkt, jedoch einem Glücksspiel. 7 % der Patientinnen die mit dem Antiöstrogen Tamoxifen behandelt werden, sind nicht in der Lage dieses in den aktiven Wirkstoff umzuwandeln. Unterbleibt der hierfür notwendige Test des Biomarkers, wird nicht nur die Therapie vergeblich sein, sondern vor allem die wirksame Alternative unterlassen. Noch scheut das System die Kosten für die routinemäßige Testung, obwohl zu erwarten ist, daß die Kosten des Tests erheblich sinken, wenn dieser in weitaus größerem Maßstab eingesetzt wird. Durch individualisierte (oder auch personalisierte) Medizin ermöglicht die Abstimmung der Medikation auf die individuell unterschiedliche Stoffwechsellage des Patienten eine paßgenaue, hoch effiziente Therapie, die zwar auf der einen Seite erhöhten diagnostischen Aufwand erfordert, andererseits aber Einsparungen durch Vermeidung unnötiger Therapie und bessere therapeutische Ergebnisse nach sich zieht. Hier tut sich ein neuer Markt auf, der neben der Entwicklung des Medikaments auch die Entwicklung des dazugehörigen Tests und ein individualisiertes therapeutisches Konzept umfaßt.

### **Intelligente Arzneimittelsysteme**

Der Arzneimittelvertrieb besteht seit über 100 Jahren aus den beiden Komponenten der Anlieferung in die Apotheke und der Abgabe des Arzneimittels durch den Apotheker an den Patienten. Nach der therapeutischen Entscheidung des Arztes für die Therapie mit einem bestimmten Medikament und der Abgabe durch den Apo-

theker verläuft die therapeutische Spur jedoch ins Unge-  
wisse. Eine Begleitung des Patienten während der eigent-  
lichen Therapie findet in den meisten Fällen nicht statt.  
Er wird in der Alltagssituation mit der Packungsbeilage,  
den Risiken und Nebenwirkungen, dem möglicherweise  
von anderen Ärzten verordneten Medikamenten und  
deren Wechselwirkungen alleingelassen. Dementspre-  
chend fehlt es auch nicht an Berichten, wonach mehr als  
10 % der verordneten Arzneimittel (im Wert von mehr als  
drei Milliarden €) zwar in der Apotheke abgeholt, dann  
aber nicht eingesetzt werden. In der heutigen von onli-  
ne-Techniken dominierten Welt ist dies eher überra-  
schend. Während die Bürger ihren Kontostand, die  
Raumtemperatur oder den Wartungsrhythmus ihres Au-  
tos täglich elektronisch erfassen, wird die Einnahme von  
Medikamenten weder überwacht noch dokumentiert.  
Eine fortlaufende Dokumentation der Auswirkungen,  
eine Konsultation mit dem dafür zuständigen Experten  
erfolgt nur im (Ausnahme-)Fall der Wiedervorstellung  
beim Arzt. Technisch wäre all dies kein Problem und wird  
auch in anderen Ländern, zum Beispiel den USA, schon  
längst angeboten und mit Erfolg eingesetzt. Intelligente  
Arzneimittelvertriebssysteme ermöglichen über Callcen-  
ter eine fortlaufende Rückkopplung mit therapeutischen  
Supportsystemen. Für bestimmte Erkrankungen qualifi-  
zierte Fachapotheker stehen online zur Verfügung. Die  
Prüfung schädlicher Interaktionen bleibt nicht dem Zufall  
überlassen sondern wird zur Routine. Die Implementati-  
on eines solchen Systems erfordert allerdings ein Umden-  
ken im abgesteckten Terrain der Verteilungskompeten-  
zen zwischen Arzt und Apotheker. In diesem Umfeld  
können neue Dienstleistungen entstehen und Rationali-  
sierungsreserven erschlossen werden.

### **Ambient Assisted Living**

Die Umkehr der Bevölkerungspyramide bringt es mit sich,  
das ein großer Teil der Bevölkerung mit altersbedingten  
Einschränkungen der Wahrnehmungs- und Bewegungsfähigkeit in zum Teil kleineren Wohneinheiten lebt. Die vor 100 Jahren noch übliche Betreuung durch die Einbin-  
dung in die Familie ist zum Ausnahmefall geworden. Um

den Risiken dieses Seniorenalltags zu begegnen, werden hochspezialisierte Produkte im Schnittpunkt von Sensorik und Telematik entwickelt, die der Absicherung von Gesundheitsrisiken und Notfallsituationen aber auch der Bequemlichkeit dienen. Beispiele hierfür sind die Badezimmerwaage des Patienten mit Herzinsuffizienz, die das bei dieser Erkrankung kritische Gewicht fortlaufend an ein Monitoringzentrum übermittelt, der Bewegungsmelder in der Wohnung des Alleinstehenden, der Teppich mit Sturzsensoren. In die Kleidung integrierte Sensoren werden zu einem Body-Area-Network verbunden. Eine Vielzahl von Anwendungen dieser Art befindet sich gegenwärtig im Erprobungsstadium. Während diese Entwicklung von den Kritikern als Schritt in den Orwell'schen Überwachungsstaat gegeißelt wird, ist doch die große Mehrheit der Bevölkerung interessiert und bereit, in diese Technik zu investieren. Schon jetzt zeigt das große Interesse der Patienten mit Herzerkrankungen an einer Absicherung des Gesundheitszustandes durch ein Telemonitoring, daß die Technikaffinität und die Bereitschaft, sich auf intelligente Systeme zu verlassen, größer ist als von den Gegnern dieser Technologien behauptet. In diesem Bereich des „Ambient Assisted Living“ liegt ein gewaltiges Wachstumspotenzial. Es ist verknüpft mit der Entwicklung und Herstellung von Medizinprodukten, Softwaresystemen und vor allem der fortlaufenden Bereitstellung von neuen, intelligenten Dienstleistungen. Das soziale Sicherungssystem der gesetzlichen Krankenversicherung verhält sich demgegenüber bisher neutral bis ablehnend. Eine Integration der Telemedizin findet bislang nur widerwillig statt. Gestritten wird darüber, ob die neuen Techniken lediglich eine Aktualisierung der bereits im System befindlichen Gesundheitsleistungen darstellt oder ob hier eigene Leistungskomponenten entstehen, die zusätzlich vergütet werden müssen. Unklar ist auch, wo die Grenze zur eigenverantwortlichen Finanzierung zu ziehen ist. Offensichtlich entwickelt sich hier ein Markt, der sich zwischen die reine Selbstzahlerleistung der „Commodities“ und die medizinisch notwendigen Leistungen schiebt. Für diesen Markt brauchen gesetzliche und private Krankenkassen einen

Spielraum zum Abschluß von Leistungsverträgen, die sich nicht auf den gesetzlichen Katalog der Basisversorgung beziehen. Der Einstieg in diesen „Mezzanine-Markt“ wird geprägt durch die Obergrenze des gesetzlichen Leistungskataloges einerseits und die Zahlungsbereitschaft der Bürger für produktive Gesundheitsleistungen andererseits. Ein weiterer Bestandteil dieses Marktes werden Arzneimittel und Medizinprodukte sein, für die aufgrund einer negativen Kosten-Nutzen-Bewertung ein Höchstbetrag für die Erstattung durch die gesetzliche Krankenversicherung bestimmt wurde. Auch die Differenzzahlungen für diese Produkte werden Gegenstand optionaler Versicherungsverträge im Gesundheitsmarkt sein.

### **Was für den Neuen Markt nötig wäre**

Die Diskussion um die Kosten des Gesundheitsmarktes war bislang stets von der Defensive einer Kostendämpfung getrieben. Für Arzneimittel in der ambulanten Versorgung beispielsweise konzentriert sie sich seit Jahren auf den Preis. Von den mehr als 20 (!) sozialgesetzlichen Vorgaben für die Arzneimittelversorgung beziehen sich die meisten auf die Kosten oder die Menge, aber nicht auf die Qualität. Der Gesetzgeber hat in den vergangenen Jahren immer wieder neue Regeln zur Kostendämpfung im Arzneimittelmarkt eingeführt. Da die alten Regeln weiterhin ihre Gültigkeit behalten, legen sich die neuen Gesetze wie die Häute einer Zwiebel übereinander. In dem heute bestehenden Regelungsdickicht gesetzlicher und untergesetzlicher Vorgaben verirren sich nicht nur Ärzte und Patienten, sondern auch der Gesetzgeber. Die unvorhersehbaren Wechselwirkungen und die unvorhersehbare Reaktionen der gesetzlichen Krankenversicherung auf innovative Arzneimittel verunsichern die Industrie und machen die Einführung innovativer Medikamente zu einer Fahrt ins Ungewisse. Die Investitionen in die Entwicklung eines neuen Arzneimittels betragen heute etwa eine Milliarde €. Ohne die erforderliche Planungssicherheit im wichtigen Absatzmarkt Deutschland werden derartige Investitionen geradezu fahrlässig. Der Vorsitzende des Sachverständigenrates im Gesundheitswesen hat schon vor Jahren das Konzept

eines schlicht und funktionsfähig geregelten Arzneimittelmarktes vorgelegt, dessen Verwirklichung bislang allerdings noch nicht einmal ernsthaft diskutiert wurde. Die neue Regierung hat versprochen, die Überregulierung dieses Marktes auf den Prüfstand zu stellen und auch die erforderlichen Wettbewerbsregeln im Gesundheitswesen wieder zuzulassen. Nun bleibt abzuwarten, welche Taten diesen Worten folgen werden. Wir dürfen uns der Erkenntnis nicht verschließen, daß der Gesundheitsmarkt nicht nur ein Kostenfaktor, sondern der wichtigste in Deutschland verbliebene Wachstumsmarkt ist. Den in unserem Land tätigen Unternehmen einen wettbewerblichen Rahmen und die notwendige Planungssicherheit zu geben, ist essentielle Voraussetzung für die weitere Entwicklung dieses Marktes und die Realisierung des darin enthaltenen Wachstumspotenzials.

### **3.2. Sicherheit – ein Wirtschaftsfaktor** **Von Albert Jugel**

Potentielle Risiken, mögliche Gefahren und erwartete Krisen sind Ursachen für das Verlangen nach Sicherheit. Sicherheit gehört zu den elementaren Bedürfnissen der Menschheit.

Befriedigung menschlicher Bedürfnisse hat immer zur Entwicklung der dafür erforderlichen „Produkte“ geführt. Hinter vielen, vor allem hinter den materiellen Produkten steckt Technologie.

Der Schutz von Leib und Leben sowie von entwickelten, gebauten, erworbenen, genutzten Gütern verlangt höchste Leistungen von gut ausgebildeten Sicherheitskräften und stellt höchste Ansprüche an dafür eingesetzte Produkte. Technologie für Sicherheit ist Spitzentechnologie. Der Feuerwehrmann muß selbst maximal geschützt sein, wenn er sein Leben im Einsatz riskiert. Die permanente Überwachung der Sicherheit großer chemischer Anlagen oder von Atomkraftwerken haben die Gasdetektorentwicklung weltweit vorangetrieben. Die technologischen Spitzenleistungen in der Waffen- und Wehrtechnik sprechen für sich. Einbruchsicherheitstechnik zum Schutz von Banktresorräumen ist kaum noch zu überwinden. Ein menschliches Bedürfnis, ausgedrückt in den Worten: „Wir wollen maximal mögliche Sicherheit“, bringt Spitzentechnologie hervor.

Das Bedürfnis allein reicht nicht. Es bedarf noch des Kapitals, des Geldes. Für Sicherheit ist es da. Kein Staat und keine Regierung kann es sich politisch heute noch leisten, Sicherheit nicht ernst zu nehmen. Im Zeitalter weltweiter Echtzeitinformation über das was geschieht, vor allem, wenn es eine Katastrophe, ein Unglück ist, wird immer nach den Ursachen des Vorfalls und nach der Verantwortung für die Folgen gefragt. Die Wahrnehmung dieser Verantwortung zusammen mit der humanitären Pflicht für Sicherheit sorgen u.a. auch für Geld. Und da Menschen besser schlafen wollen und somit gesünder leben möchten, geben auch sie viel Geld für alles, was zu ihrer

Sicherheit beiträgt, aus, vom Sicherheitsschloß über viele Versicherungen bis hin zum Bodyguard.

Doch Sicherheit ist weit komplexer. Was ist eigentlich Sicherheit, was beschreibt dieses Wort? Dazu einige „sicherheitsrelevante“, ganz alltägliche Fragen, um den Rahmen Sicherheit abzustecken.

Was bedeutet die Finanzkrise für die Sicherheit meines Vermögens? Ist mein Arbeitsplatz noch sicher? Wie sicher kann ich abends in dieser Stadt spazieren gehen? Was mache ich bloß, wenn ich schwer krank werde? Ist mein Haus bei Unwetterkatastrophen und Brand abgesichert? Ist gesichert, daß Straßen, Schienen und Flugfelder bei Sturm, Schnee, Eis und Unfällen für den Verkehr freigehalten werden? Wie sicher ist unsere Rente? Sind wir bestmöglich gegen terroristische Anschläge gesichert? Wird alles getan, politisch und militärisch, um unsere äußere Sicherheit zu gewährleisten? Wie sichere ich mein Unternehmen gegen Schadensfälle ab, durch Investitionen in Sicherheitstechnik und Prämien für Versicherungen? Ist der bestehende Grad an Sicherheit bei der Arbeitsausübung ausreichend? Usw., usw., ..., usw.

Fontane würde sagen: „Sicherheit ist ein weites Feld.“ Auf jeden Fall ist es ein teures. Ungeheure Mengen an Geld werden eingesammelt, angelegt und umverteilt für das, was wir zusammengefaßt Sicherheit nennen.

Der Staat kassiert Steuern und finanziert damit die Sozialausgaben, die Verteidigung, die Polizei, die Feuerwehren, das Technische Hilfswerk, das Gesundheitswesen und vieles mehr. Alles Strukturen, Organisationen und Einrichtungen zur Gewährleistung von Sicherheit. Versicherungsgesellschaften bieten jedem, ob natürliche oder juristische Person, unzählige Möglichkeiten sich zumindest finanziell im Schadensfall abzusichern. Auch das ist eine Umverteilung von Geld.

Eine hochspezialisierte Industrie für „Sicherheitsprodukte“ erzeugt Mehrwert. Schuhwerk für Soldaten, Uniformen, persönliche Schutzausrüstungen, z.B. Atemschutzmasken, Polizeiautos, Feuerwehren, Jagdflugzeuge, Schließanlagen, Selbstverteidigungsspray, Rauchgammel-

der, kompletten detektorgestützte und elektronische Überwachungsanlagen in der Industrie sind technologische Spitzenprodukte. In einem Soldatenschuh stecken nicht nur Füße und Socken, sondern auch Ergebnisse der Materialforschung. Alles wird bereitgestellt, was gebraucht wird und wofür Bedarf, das heißt mit Geld gedecktes Verlangen besteht.

Dienstleistungen werden für "Sicherheit" angeboten: Wachdienste, Geldtransporte, Rettungsschwimmer, Schnelle Medizinische Hilfe, medizinische Leistungen allgemein sowie Kommunikationssysteme gehören dazu.

In Deutschland haben wir einen hohen, ja sehr hohen Sicherheitsstandard erreicht. Das sieht die ganze Welt. Ob bei sportlichen internationalen Großereignissen wie z.B. der Fußball – WM, bei Reaktion auf Naturkatastrophen, wie z.B. die Elbeflut 2002, bei der sozialen Absicherung der Menschen oder im täglichen Leben. Der Sicherheitsgedanke wird in die Tat umgesetzt: durch Gesetze, Vorschriften, Standards sowie Strukturen, Organisationen und Einrichtungen. Auch Sicherheit macht das Leben in Deutschland lebenswert.

### **Sicherheit ist Wirtschaftsfaktor und Wohlfahrtsfaktor zugleich.**

Nicht vergessen werden darf der Einsatz der Menschen für ihre Sicherheit, der freiwillige unentgeltliche Einsatz. Mehr als eine Million Jugendliche, Frauen und Männer leisten in den Freiwilligen Feuerwehren ihren Beitrag zur Sicherheit. Wenn es auf der Autobahn im Schneegestöber kracht, sieht man sie, die Feuerwehrleute, retten, was zu retten ist. Ob Holzbruch, Überschwemmung, Brand, Katze auf dem Strommast oder Maifeier in der Gemeinde: Die Feuerwehr greift ein und zu. Das Technische Hilfswerk mit mehr als 80.000 Freiwilligen erwirbt sich permanent Anerkennung, wenn es national und international gilt die Folgen von Katastrophen in den Griff zu bekommen und ein normales Leben der Betroffenen wieder zu ermöglichen. Ob in Asien nach dem Tsunami oder in Haiti, sie sind immer die ersten.

Bündelung von Kräften aus allen Bereichen der Gesellschaft, um sicherheitsrelevante Themen aufzugreifen, zu behandeln und Ergebnisse in großer Breite zu erzielen gehört auch zum Thema Sicherheit in Deutschland. So arbeiten Vertreter aus Behörden, wissenschaftlichen Instituten, der Industrie und Privatpersonen in der Vereinigung zur Förderung des deutschen Brandschutzes (vfdb) zusammen.

Sicherheit hat in Deutschland Tradition. Deutschland exportiert Sicherheit. Auf internationalen Kongressen wird das Wissen, gestützt auf Erfahrungen und praktisches Tun vermittelt. Der vfdb ist gefragter Partner, wenn es irgendwo in dieser Welt um Brandschutz geht.

Das Technische Hilfswerk leistet weltweit in Katastrophengebieten Hilfe. Produkte der deutschen „Sicherheitsindustriebranche“ findet man rund um den Globus. Feuerwehren in China, Südamerika, den USA – eigentlich überall sind mit Technik großer deutscher Firmen ausgerüstet. Deutschland ist einer der führenden Staaten auf dem Gebiet der Bergwerkssicherheit. Zu großen internationalen Events, wie den Olympischen Spielen in Athen und Peking sind im Vorfeld deutsche Experten tätig und wird deutsche Technik eingesetzt. So wird „Sicherheit“ zum Exportschlager „Made in Germany“.

Sicherheit ist auch ein Geschäft. Doch kein Geschäft ohne Wettbewerb. Wettbewerb heißt gutes Marketing machen, überzeugen. Dazu sind Referenzen auf Erfolgsbasis hilfreich. Das erreichte und nachgewiesene hohe Niveau von Sicherheit in einem funktionierenden sehr komplexen System von Recht, Standards, Ausbildung, Strukturen, Organisationen, Technik und Dienstleistung sind für die deutsche Industrie die beste Referenz. Gesellschaftliche Realität „Sicherheit“ und ständige Weiterentwicklung von „Sicherheit“ sind Argumente die überzeugen und die Angebote derer im Markt unterstützen, die auf diesen Erfolg verweisen können.

**Fazit:**

Sicherheit ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Sie ist elementares menschliches Bedürfnis. Die Beherrschung einer hohen Komplexität interaktiver Bereiche in der Gesellschaft wie Staat (Recht, Haushalt, Armee, Polizei etc.), Finanzmarkt (Versicherungen), Wissenschaft (Forschung, Ausbildung), Bürgerengagement (Freiwillige Feuerwehren, Technisches Hilfswerk, vfdb, soziale Hilfsorganisationen etc.) macht Sicherheit real und spürbar. Als Wirtschaftsfaktor hat Sicherheit politische (Haushalt), soziale (Sozialwesen, Gesundheit etc.) und wirtschaftliche (Industrie, Dienstleistungen) Komponenten. Sicherheit ist spannend, kontrovers und geht alle etwas an.

### 3.3. Verdammt zur Elektromobilität

Von Stefan Gulas

Die Notwendigkeit nachhaltiger Kraftfahrzeugen wird zu einem Siegeszug der Elektromobilität führen. Der damit einhergehende Umfang der Veränderung an den Fahrzeugen und in der Branche wird weithin unterschätzt, birgt aber enorme Chancen, gerade für junge und innovative Hersteller und auch für den Industriestandort Deutschland

Auch wenn die meisten Menschen sich als Antrieb für ihr Fahrzeug, sei es nun ein Auto oder Motorrad, nichts Besseres vorstellen können als einen satten und durchzugsstarken Verbrennungsmotor, so kündigt sich ein Wandel im Antrieb von Kraftfahrzeugen an. Die zunehmend knapper werdende Ressource Erdöl und der Klimawandel, beschleunigt durch einen kontinuierlich steigenden CO<sub>2</sub>-Ausstoß, erzeugen einen enormen Veränderungsdruck.

Nachhaltige Mobilität gilt heute als eine der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen und wird von der Bundesregierung sowohl mit dem speziellen Regierungsprogramm, dem Nationalen Entwicklungsplan Elektromobilität, als auch mit konjunktur- und fiskalpolitischen Maßnahmen gefördert. Dabei steht Deutschland aber nicht alleine da. Zahlreiche Nationen sehen in der Elektromobilität auch die Möglichkeit, viele neue Arbeitsplätze durch diese Zukunftstechnologie entstehen zu lassen. Sie hoffen mit ihrer eigenen Industrie eine Vorreiterrolle beziehungsweise Technologieführerschaft einnehmen zu können. Entsprechend aggressiv sind auch Fördermaßnahmen:

Table 1: Förderung in EURO pro Fahrzeug

China	6.700
Spanien	6.000
Großbritannien	5.825
USA	5.300
Frankreich	5.000

Die Unternehmensberatung McKinsey hat kürzlich eine Studie veröffentlicht, nach der ein gutes Image dem Elektroauto leichter zum Durchbruch verhelfen könne als harte, monetäre Anreize. Nach dieser Studie könnten Elektrofahrzeuge in Großstädten wie New York, Paris oder Shanghai schon im Jahr 2015 Marktanteile von bis zu 15 Prozent erreichen. Zu verdanken sei dies den „Early Adopters“, Pionieren, die den Trend als erste aufgreifen, auch wenn es noch nicht bequem ist. Diese Pioniere sind umweltbewußte Großstädter, die jetzt schon Aufschläge für grüne Produkte wie etwa Bio-Lebensmittel zahlen und sich je nach Zielgruppe von innovativer Technik oder langfristig gesparten Kosten begeistern lassen.

Noch optimistischer sind die Vorhersagen für elektrische Zweiräder. Nach eine Studie des auf nachhaltige Märkte spezialisierten Marktforschungsinstituts Pike Research, wird der Markt für Elektromotorräder in sechs Jahren die Hälfte der Größe des derzeitige Motorradmarktes erreichen. Allerdings ist der größte Teil dieses Wachstums auf den asiatischen Markt zurückzuführen. Demographische und ökonomische Umfeldbedingungen dort lassen auf ein starkes Wachstum im elektrischen Zweiradbereich schließen.

### **Verantwortung der Fahrzeugin**

In den Anstrengungen nachhaltiger und umweltschonender zu leben und die fossilen Ressourcen zu schonen hat die Fahrzeugindustrie eine Schlüsselrolle inne. Immerhin 18 Prozent des CO<sub>2</sub> Ausstoßes in Deutschland kommt von Fahrzeugen. Entsprechend anteilig muß sich auch hier, um die deutschen Klimaziele zu erreichen, der Ausstoß in den nächsten 40 Jahren um 80 Prozent reduzieren.

Die Verantwortung der Automobilindustrie geht aber darüber hinaus. Es handelt sich bei Autos und Motorrädern um hochemotionale und nach außen hin sichtbare Konsumgüter, die eine viel größere Auswirkung auf das menschliche Denken und Handeln haben als die meisten anderen Produkte. Dadurch nehmen sie eine Vorreiterrolle in Richtung nachhaltigerem Leben auch für andere

Lebensbereiche mit hohem Verbrauch an fossilen Brennstoffen ein. Besonders die Tatsache, daß Fahrzeuge alle 3-4 Jahre neu gekauft werden, spielt da eine besonders wichtige Rolle. Denn bei jedem Kauf kann sich der Käufer für oder gegen ein nachhaltiges Produkt mit reduziertem CO<sub>2</sub> Ausstoß entscheiden. Die Reaktionsfähigkeit ist hier bei entsprechendem Angebot an Fahrzeugen viel höher als beispielsweise im Bereich der Heizungstechnologie von Eigenheimen. Heizungen werden nur in viel größeren Zeiträumen üblicherweise erneuert, weshalb es viel länger dauert, bis sich positive Auswirkungen ergeben.

Diese Vorbildfunktion nimmt die Fahrzeughersteller in die Pflicht etwas zu tun und vor allem schneller und energischer zu reagieren, als andere Industrien die ein viel geringere Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit genießen, auch wenn der CO<sub>2</sub> Ausstoß dort insgesamt höher ist.

### **Was sind die Lösungen?**

Um den CO<sub>2</sub> Ausstoß von Fahrzeugen zu reduzieren sind unterschiedliche Ansätze möglich, langfristig führt am Elektroantrieb aber kein Weg vorbei. Denn der Elektroantrieb ist in seiner Energieeffizienz und damit auch dem Ressourcenverbrauch allen anderen Antriebsarten um ein Vielfaches überlegen. Voraussetzung für ein nachhaltiges elektrisches Fahren ist allerdings, daß Strom nicht mit fossilen Brennstoffen sondern mit erneuerbaren Energien, besonders Wind- und Sonnenenergie erzeugt wird. Aber auch im heutigen Energiemix in Deutschland ist eine deutliche CO<sub>2</sub>-Reduktion durch elektrisches Fahren möglich.

Kurzfristig ist es notwendig die vorhandenen Technologien weiter zu optimieren und unterschiedliche Übergangstechnologien zu entwickeln, damit der Übergang zur reinen Elektromobilität auch möglich wird, die Kunden nicht überfordert werden und Fahrzeuge auch noch nachfragen. Der Fokus liegt bei Hybridantrieben in unterschiedlicher Ausprägung. Die technisch sauberste Lösung ist der Serienhybrid. Dabei handelt es sich um ein

Elektrofahrzeug, das einen Verbrennungsmotor gekoppelt mit einem Generator an Bord hat (Range Extender). Bei diesem Hybrid ist es möglich, kürzere Strecken bis zu 80 km mit reinem E-Antrieb zu fahren, aber dann die begrenzte Reichweite der Batterien aufzuheben und normale lange Fahrten mit dem eingeschalteten Range Extender zu ermöglichen. Daneben gibt es die bekannten Hybride aus dem Toyota Prius, die den Elektromotor nur zur Unterstützung an Bord haben und vor allem im Stadtverkehr verbrauchsmindernd eingesetzt werden. Aber auch der herkömmliche Verbrennungsmotor hat noch Verbesserungspotential, woran derzeit intensiv weiterentwickelt wird.

### **Wie groß ist die Veränderung?**

Eine Frage die weder in der Presse noch in der Fachwelt diskutiert wird, die aber grundlegende Auswirkung auf die Weiterentwicklung von Fahrzeugen hat, ist die Frage wie groß die Veränderung am vorhandenen Fahrzeugkonzept sein muß, damit die E-Mobilität Realität werden kann. Ist es möglich das vorhandene, seit über 100 Jahren für Verbrennungsmotoren entwickelten Konzept eines motorisierten Fahrzeuges, unverändert für den elektrischen Antrieb zu übernehmen, oder muß das Konzept nochmals grundsätzlich überdacht werden?

Historisch gesehen hat sich eine ähnlich Frage schon einmal beim Wechsel von Antriebsformen gestellt, nämlich beim Wechsel vom Pferd zum Verbrennungsmotor vor 120 Jahren. Was war damals die Antwort. Sie wurde im ersten Anlauf ebenso wenig durchdacht und weitsichtig beantwortet wie heute die Frage nach dem richtigen Elektrofahrzeug-Konzept. Was ist damals entstanden als man von der Kutsche mit Pferdeantrieb auf den Benzinmotor umgestellt hat? Es ist kein Auto sondern eine Motorkutsche entstanden, weil das Konzept des Autos noch nicht bekannt war, das Konzept der Kutsche aber sehr wohl und die wurde vom Konzept und Erscheinungsbild her unverändert übernommen und mit einem Verbrennungsmotor versehen. Das Auto wurde erst im Laufe der nächsten Jahrzehnte konzeptuell festgelegt.

Die Ähnlichkeit der Fragestellung zu der heute anstehenden, nämlich den Übergang von Verbrennungskraftfahrzeugen zu Elektrofahrzeugen, ist nicht von der Hand zu weisen und es stellt sich die Frage ob mit den heute vorhandenen oder geplanten Elektrofahrzeugen nicht „Autos“ sondern „Motorkutschen“ gebaut werden. Da das Konzept von motorisierten Fahrzeugen schon so lange besteht, denken die meisten, es handle sich um ein unveränderbares Naturgesetz.

### **Innovationskraft in der Automobilindustrie**

Der Automobilbranche wird eine hohe Innovationskraft zugeschrieben. Was aber ist damit gemeint? Die Anzahl der Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung, das Investitionsvolumen, die Verbesserungen an den Produkteigenschaften wie Fahrleistungen, Sicherheit und Verbrauch? Wahrscheinlich, eines aber sicher nicht, nämlich die Entwicklung von neuen Fahrzeugkonzepten, die motorisierten Fahrzeugen neu definieren und ihren Charaktere verändern.

Das Konzept des Autos und von motorisierten Fahrzeugen im Allgemeinen wurde im ausgehenden 19. Jahrhundert entwickelt und ist auch klar von den damaligen Weltvorstellungen geprägt. Das Kernstück ist der Verbrennungsmotor. Um die Antriebsleistung in Vortrieb umzusetzen, sind ein Getriebe und eine Kupplung notwendig, betätigt durch Fuß und Hand. Gebremst wird wahlweise mit Hand und Fuß. Der Kern eines neuen Konzeptes wäre aber, daß der Fahrer das Fahrzeug steuert ohne selber körperlich aktiv zu werden: Er wird vom Fahrzeug chauffiert. An den alten Grundfesten, einem Kind des 19. Jahrhunderts, wo man die Natur noch zu beherrschen und unterdrücken versuchte, wurde bisher nie gerüttelt.

Um die tatsächliche Entwicklungsgeschwindigkeit in der Fahrzeugindustrie zu veranschaulichen eignet sich ein Vergleich mit anderen innovativen Branchen. Man nehme einfach ein Telefon und einen Computer aus der Nachkriegszeit und versuche die als moderner Mensch zu benutzen. Beim Telefon wird es Menschen, die älter als

35 oder 40 Jahre sind und selber in ihrer Kindheit noch mit Wählscheiben zu tun gehabt haben, noch möglich sein, zu wählen. Jugendliche und jüngere Menschen tun sich da schon viel schwerer. Beim Computer ist der Sprung noch viel größer. Ein Computer in den 1960er Jahren war wahrscheinlich ein Mainframe von IBM, der eine Oberfläche und Bedienung hat, die damals wie heute nur von geschultem Personal bedient werden kann. Ganz anders verhält es sich beim Auto. Einen Käfer aus dem Jahr 1960 kann heute noch jeder fahren: der Schalthebel ist an der richtigen Stelle, die Pedale sind noch gleich angeordnet und wie man den Motor in Gang setzt ist auch selbstverständlich. Die Bedienung ist die gleiche geblieben, Auto eben.

### **Das Dilemma mit den Elektrofahrzeugen**

Ja genau, darum geht es, es wird alles verbessert, Motor, Getriebe, Navigation, Radio, Prozesse, Vertrieb und so weiter, aber das eigentliche Produkt, das Auto, wird vom Konzept her unverändert übernommen, von einer Generation zur nächsten. Genau hier wird es in Bezug auf Elektrofahrzeuge schwierig, denn wenn man das Konzept von motorisierten Fahrzeugen unreflektiert für die Elektromobilität übernimmt, kommt ein in fast allen wichtigen Kriterien dem Verbrennungsantrieb unterlegenes Fahrzeug heraus, das zu allem Überfluß auch noch 50% bis 100% teurer ist. Das fängt bei der Leistung an, geht über die Höchstgeschwindigkeit und Gewicht bis hin zu weicheren Kriterien wie den Emotionen die eben nicht geweckt werden. Das Totschlagargument ist der Preis in Kombination mit einem langweiligen Fahrzeug.

Es wundert nicht, daß etablierte Hersteller Schwierigkeiten haben, ein attraktives und überzeugendes Produkt Kunden anbieten zu können, da es auf dem eingeschlagenen Weg fast unmöglich ist, ein solches auf die Beine zu stellen. Der Elektroantrieb ist mechanisch einfach ziemlich langweilig, besonders im Vergleich zu den Verbrennungsmotoren, die zum besten gehören, was die Ingenieurskunst hervorgebracht hat.

### **Die Wertschöpfungskette verändert sich**

Neben der Schwierigkeit, ein überzeugendes Elektrofahrzeug zu entwickeln, kommt als weiteres Entwicklungshemmnis für die Elektromobilität hinzu, daß die bestehenden Wertschöpfungsketten nicht vollständig und unverändert übernommen werden können. Baut man ein Elektrofahrzeug, dann passen etablierte Verteilungen von Wertschöpfungsanteilen beim Bau und auch beim Service nicht mehr. Besonders für die Hersteller ist der Antriebsstrang ein wesentliches Differenzierungsmerkmal, das sie nicht aus der Hand geben. Der Motor als Herzstück von Autos und Motorrädern gilt aber im Elektrofahrzeug nicht mehr in gleichem Maße, weil die Funktion von Differenzierung beim Elektromotor nicht mehr gegeben ist. Der Motor macht fast keinen Lärm und ist von der Leistungscharakteristik viel einheitlicher als es Benzinmotoren sind. Und dann gibt es eine über 100 jährige Erfahrung Elektromotoren in verschiedenen Branchen zu bauen. Das heißt aber, daß es nicht die Autohersteller sein werden, welche die größte Expertise beim Bau von Elektromotoren besitzen sondern Zulieferer.

Beim der Wertschöpfung nach dem Bau, beim Service wird sich auch erhebliches tun, weil ein Elektrofahrzeug nur einen Bruchteil der Wartungsarbeiten benötigt, wegen der vergleichsweise wenig komplexen und reparaturanfälligen Motoren und Antriebsstränge. Das wirft Fragen auf, wie Vertriebs- und Servicepartner zukünftig sich aufstellen müssen, was sie mit ihrer vorhandenen Infrastruktur tun und wo sie Geld verdienen werden.

Noch dramatischer verhält es sich mit allem, was mit Erdöl zu tun hat. Also die Schmiermittel und Treibstoffpartner im Automobilumfeld. Was passiert mit den Tankstellen, was mit den Schmiermittelherstellern.

Im Zeitalter der Elektromobilität wird vieles voraussichtlich gar nicht mehr, oder nur in veränderter und reduzierter Form benötigt.

## Angebot an Elektrofahrzeugen

Die gesamte Situation, von veralteten Konzepten, veränderungsunwilligen Konzernen und Netzwerken, grundlegenden Änderungen in der gesellschaftlichen Vorstellungen und der Lebensweise ist ein hervorragender Nährboden für Innovationen und innovative junge Firmen, da der Unterschied zwischen dem was verlangt wird, zu dem was gemacht wird immer weiter eklatanter wird und die dadurch entstehende Marktlücke und Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage bedient werden will. Es hat sich ein Zeitfenster aufgetan für junge innovative Firmen, sich auf dem hart umkämpften globalen Fahrzeugmarkt zu etablieren.

Das sieht man auch wenn man heute versucht ein Elektrofahrzeug zu kaufen. Das einzige derzeit ernstzunehmende Elektrofahrzeug am Markt ist der Tesla Roadster, ein Elektrosportwagen auf Basis des Lotus Elise, mit Fahrleistungen wie ein Porsche und einem ähnlichen Preisniveau jenseits von 100.000 EUR. Hersteller ist die Firma Tesla Motors aus Kalifornien. Der Pionier auf dem Gebiet der Elektromobilität hat bereits 300 Millionen Dollar an Finanzierung von privaten Investoren und ein 465 Millionen Dollar Darlehen von der US Regierung bekommen. Ein zweites Startup aus Kalifornien, Fisker, erregt ähnlich viel Aufmerksamkeit mit einer sportlichen Elektrolimousine und eingebautem Range Extender. Auch Fisker hat ähnlich wie Tesla ein Darlehen in der Höhe von über 500 Millionen Dollar von der US Regierung bekommen und positioniert sich als kleine aber feine Schmiede von eleganten und sportlichen Elektrofahrzeugen.

Für die etablierten Hersteller stellen diese beiden Firmen sicherlich eine kleinere Gefahr dar als die Angreifer aus China. Allen voran die Firma BYD, die in diesem Jahr ein Elektroauto ebenfalls mit Range-Extender auf den Markt bringt, das preislich nur unwesentlich über dem Niveau von vergleichbaren herkömmlichen Kompaktwagen liegt. BYD baut erst seit 5 Jahren Autos, ist aber der zweitgrößte Lithium Batteriehersteller der Welt und will die Batte-

rie-Expertise nutzen, um sich im Elektrofahrzeug als ein globaler Hersteller zu etablieren.

Bei den großen Autokonzernen ist vor allem Nissan mit dem Leaf, Mitsubishi mit dem iMiev und GM mit dem Volt hervorzuheben. Alle drei Fahrzeuge werden dieses Jahr in den Verkauf kommen. Die anderen Hersteller, darunter auch die Deutschen werden noch mehrere Jahre benötigen, um Elektrofahrzeuge auf den Markt zu bringen.

Im Motorradmarkt sieht die Situation ähnlich aus, die Herausforderer beherrschen derzeit das Feld. Startups gibt es zwei im Offroad-Bereich, die Firma Quantya aus der Schweiz und die Firma Zero aus Kalifornien. Die Nische in der sich diese Firmen bewegen ist attraktiv, weil der Elektromotor da einen wesentlichen Vorteil gegenüber dem Benziner hat, er ist lautlos und erregt deshalb nicht die Gemüter von Anrainern und Förstern im Wald. Die Firma Brammo mit dem Evertia aus Oregon USA geht mehr in die Richtung leichtes Streetbike und macht erste Vertriebs Erfahrungen an der amerikanischen Westküste. Mehr noch als im Autobereich ist der Status und die Rolle von China im Bereich Elektrozweiräder ernst zu nehmen. Dort werden schon seit Jahren Elektroroller in Millionenstückzahlen zu Preisen von 300 bis 500 Dollar verkauft. Auch hier ist die gewonnene Expertise durch die hohe Stückzahl nicht zu unterschätzen und könnten dazu führen, daß sich der eine oder andere Hersteller auch global im Elektrozweirad-Markt neu etabliert.

### **Der eROCKIT Ansatz**

Die eROCKIT GmbH geht einen anderen Weg als alle vorhandenen Hersteller. Für eROCKIT liegt der Schlüssel für die schnelle und erfolgreiche Verbreitung nicht primär im Preis der Fahrzeuge und der Batterie. Für eROCKIT liegt der Schlüssel ausschließlich in der Attraktivität der Fahrzeuge selbst. Die Elektrofahrzeuge müssen mit dem Besten mithalten, was es derzeit im herkömmlichen Fahrzeugbereich gibt. Vor allem müssen die Vorteile des Elektroantriebes so geschickt genutzt werden, daß die Kunden ein Produkt präsentiert bekommen, bei dem ihnen

die Knie weich werden und das sie einfach haben wollen, weil es rundum überzeugt und emotionalisiert.

Ein solches Produkt stellt das eROCKIT dar. Es etabliert eine neue Fahrzeugkategorie, Humanhybrid, weil es ein Elektromotorrad mit der Bedienung eines Fahrrades kombiniert. Die Geschwindigkeit wird über die Pedale geregelt und nicht über einen Gasgriff. Je schneller der Fahrer tritt desto schneller fährt es. Die Fahrleistungen sind auf Motorradniveau mit einer Höchstgeschwindigkeit von 81 km/h und einer Beschleunigung, die ausreicht um Autos an der Ampel stehen zu lassen.

Das eROCKIT verlangt dem Fahrer einen ununterbrochenen Körpereinsatz ab, welcher von der Fahrzeugelektronik verstärkt und als Antriebsleistung abgegeben wird. Der Mensch wird Teil des Antriebes und fühlt sich auch als solcher. Durch die hohe Motorleistung, die durch die Pedalbewegung aktiviert wird, glaubt man, übermenschliche Kräfte zu besitzen und plötzlich so stark zu sein, daß man auch Autos locker überholen kann.

### **Schlüsseltechnologie**

eROCKIT geht davon aus, daß der Schritt vom Verbrennungskraftantrieb zum elektrischen Antrieb viel größer ist als nur die Veränderung des Antriebsstranges. Für eROCKIT geht es um eine Neudefinition von motorisierten Fahrzeugen, um den Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden. eROCKIT glaubt, daß ohne das Fahrzeugkonzept neu zu definieren über die Bedienung und die Aktivität des Fahrers, nur „Motorkutschen“ entstehen und keine „Autos“. Im besonderen gilt dies für Elektromotorräder. Motorrad fährt niemand, weil er muß, sondern um Spaß zu haben. Der größte Nachteil des Elektromotors ist, daß er fast überhaupt nicht emotionalisiert. Es explodiert nichts in den Brennräumen, das einzige Teil das sich bewegt ist der Rotor, Vibrationen sind fast nicht vorhanden. Kurzum das Herz des Fahrzeuges, dessentwegen sich die meisten ein Motorrad kaufen, der Motor, ist überhaupt nicht präsent.

Mit dem Humanhybrid Konzept ist eROCKIT ein ernsthaftes und glaubwürdiges Konzept gelungen, bestätigt durch Presseberichte weltweit, das in eine neue wegweisende Richtung zielt und der Ausgangspunkt für eine vielversprechende mobile Zukunft sein kann. Diese Innovation wurde in Deutschland geboren, demselben Land, das schon das Auto und das Motorrad hervorgebracht hat und sie stellt eine deutsche Technologieführerschaft in einem der wichtigsten Wirtschaftszweige dar. Wenn man bedenkt, wie wichtig es für ein Land und seine Wirtschaftskraft, Arbeitsplätze und Wohlstand ist, Schlüsseltechnologien hervorzubringen, dann kann man nur hoffen, daß sich der Humanhybrid durchsetzt und eROCKIT ein weltweit erfolgreiches Produkt geschaffen hat.

## Die Autoren:

### **Prof. Dr. med. Dr. iur. Christian Dierks**

Geboren in Johannesburg, Südafrika  
(1960)

High School Diploma, Wisconsin, USA  
(1977)

Abitur in Wolfsburg (1979)

Studium der Medizin an den

Universitäten Regensburg, Hamburg  
und Cape Town, Südafrika (1979 - 1986)

Ärztliche Approbation in Hamburg (1986)

Promotion zum Dr. med. in Hamburg (1987)

Verbindungsoffizier zur Britischen Marine, Hamburg  
(1988)

Studium der Rechtswissenschaften an der Universität  
Regensburg und der Ludwig-Maximilians-Universität  
München (1988 - 1992)

Gründungsmitglied und Präsident der Deutsch-  
Südafrikanischen Juristenvereinigung (1991 - 1998)

Promotion zum Dr. iur. in München (1992)

Mitglied der Ärztekammer Berlin (seit 1994)

Mitglied der Rechtsanwaltskammer Berlin (seit 1994)

Fachanwalt für Sozialrecht (seit 1996)

Facharzt für Allgemeinmedizin (seit 1997)

Habilitation an der Humboldt-Universität zu Berlin, Lehr-  
befugnis für das Fach Gesundheitssystemforschung,  
seitdem Lehrtätigkeit am Zentrum für Human- und  
Gesundheitswissenschaften, Charité Universitätsmedi-  
zin Berlin (1999)

Ernennung zum Flottillenarzt d.R. (2005)

Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Medizin-  
recht DGMR (Präsident 2000 - 2008)

Mitglied des Kuratoriums der Kaiserin-Friedrich-Stiftung,  
Berlin

Mitglied des Ethikkomitees der DRK-Kliniken Berlin

Mitglied der American Society of Law, Medicine and  
Ethics, ASLME

Mitglied der Berliner Wissenschaftlichen Gesellschaft



**Stefan Gulas** ist der Geschäftsführende Gesellschaft der eROCKIT GmbH in Berlin, die das weltweit erste Mensch-Maschine-Hybridmotorrad entwickelt.



Jahrgang 1970, Geboren in Leoben, Österreich

Verheiratet, 3 Kinder

Wohnhaft in Berlin, Charlottenburg

1996: Abschluss des Studiums Bergwesen als Dipl.Ing.

1997: 1 Jahr McKinsey

1998: 1 Jahr im Einzelhandel (Billa Österreich) als Filialleiter

1999: 1 Jahr IT Beratung

2000: 6 Monate Aufbau eines Startups im Bereich Online Recruiting in Berkeley, USA,

2000: 2 Jahre Manager Business Development bei dem Software Startup AMADEE AG in Minden

2002: 4 Jahre Manager strategisches Marketing bei T-Systems in Berlin

Seit Mitte 2006 Vollzeitgeschäftsführer der ErockIT GmbH

**Prof. Dr. Albert Jugel** ist geschäftsführender Gesellschafter der VMP Venture Management Partners GmbH in Dresden. Von 1999 bis 2008 leitete er die Sicherheitstechnik als Mitglied des Vorstands der Drägerwerk AG. Er ist der Vorsitzende des Förderkreises des Deutschen Feuerwehrverbandes e.V.



**Dr. Christian Kolmer** ist der Leiter des Politik- und Gesellschafts-Ressorts bei Media Tenor International. Geboren 1965 in Essen, studierte von 1985 bis 1993 in Bochum und Mainz Mittlere und Neuere Geschichte, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und Volkswirtschaftslehre. Forschungen



zum Medienbild der Treuhandanstalt, 1999 Promotion zu Theorien der Nachrichtenauswahl.

Seit 1994 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Media Tenor in Bonn und Zürich, dort zuletzt verantwortlich für politische Studien, Wissenschafts-Transfer und gesellschaftliche Fragen.

Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen: Agenda-Setting, Nachrichtenauswahl, international vergleichende Inhaltsanalysen, Medien und Krieg.

**Roland Schatz** ist der Gründer und Präsident von Media Tenor International. Geboren 1965 in Bielefeld, Journalist in der 5. Generation, studierte er Philosophie, Volkswirtschaftslehre, Geschichte und Politische Wissenschaften. Er wurde besonders von den Professoren Henner Kleinewefers,



Ottfried Höffe und Josef Maria Bochenski in Fribourg (CH) sowie Ludger Honnefelder and Peter Baumanns in Bonn beeinflusst. In seiner Magisterarbeit untersuchte er die „Konsequenzen aus Immanuel Kants Postulat des Zivilen Ungehorsams“. Er arbeitete als Journalist für die Braunschweiger Zeitung, den epd und die Freiburger Nachrichten. 1985 gründete er den InnoVatio Verlag, um mit Autoren wie Karl Popper, Hans Küng, Heinz Maier-Leibnitz, den Weizsäcker-Brüdern und vielen anderen die alte griechische Idee einer Agora in unserer Zeit zu verwirklichen. Veröffentlichung von Zeitschriften und Bücher und Veranstaltung von Kongressen mit einem Fokus auf die Themen Media Monitoring, Organisationsentwicklung, Westlich-Islamischer Dialog, Kulturmanagement, angewandte Wirtschaftsethik und neue Wege in der Erziehung.

2008 wurde er von der UN Alliance of Civilizations als Global Media Expert berufen, im Jahr 2009 gründete er mit S.H. Prinz Ghazi von Jordanien die C1 World Dialogue Foundation.

**Matthias Vollbracht** ist der Leiter des Wirtschafts- und Unternehmens-Ressorts bei Media Tenor International in Zürich. In seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit befaßt er sich vor allem mit dem Einfluß der Medienberichterstattung auf die öffentliche Meinung, einzelne Stakeholder-Gruppen und die Reputation von Institutionen und Individuen. Darüber hinaus erforscht er die Wirkung der Medien auf die Entwicklung der Preise von Wirtschaftsgütern und das Verhalten von Wirtschaftssubjekten, wie zum Beispiel das Investoren- und Konsumentenvertrauen oder die Entwicklung von Inflationserwartungen.



Er studierte Volkswirtschaftslehre an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz und arbeitete als Wirtschaftsjournalist vor seiner Tätigkeit für Media Tenor.



MEDIA TENOR was founded in 1993 by eminent scholars within and outside of the area of communication science and public opinion research like Elisabeth Noelle-Neumann, Peter Glotz, Hans Mathias Kepplinger, Wolfgang Donsbach and Hartmut Schiedermaier. Media Tenor was established as the first media research institute to focus on the continuous one hundred percent media analysis of opinion-leading news outlets. Thanks to this unique approach the institute expanded internationally serving universities, NGOs, governments, the media and the corporate sector.

As a strategic partner, MEDIA TENOR helps organizations understanding and leveraging the media. Through partnership with MEDIA TENOR, organizations are able to tailor messages to reach target audiences effectively, consequently reducing advertising cost and increasing the return on investment from an organization's external communication.

Today MEDIA TENOR is the leading media institute in the field of applied Agenda-Setting research, serving partners in the scientific, government and corporate world with strategic media intelligence. Every year experts and practitioners from media, academia, governments and NGOs meet at the International Agenda Setting Conference to exchange latest trends and improvements in the field of applied media impact analysis. Because MEDIA TENOR analyzes every single report in opinion leading media from print to TV and online media, our partners know whether their media relations activity has been relevant or not. MEDIA TENOR empowers them to create and maintain an active and strategic media presence, strengthening both credibility and reputation.

The database open to the public has grown up to 85 million analysed statements – growing every day.

[www.mediatenor.com](http://www.mediatenor.com) & [www.agendasetting.com](http://www.agendasetting.com)

Trotz irritierender Nachrichten über die reale Lage in Griechenland oder Dubai haben die internationalen Börsen weltweit seit 2009 Konstanz bewiesen. Auch ungewohnte Schwächen bei Industriekonzernen wie Toyota führen nur noch kurzfristig zu Abwärtsbewegungen. Die Zahlen aus Amerika zeigen für das letzte Quartal 2009 mit einem Anstieg von über 5% deutlich nach oben und selbst Deutschland meldet schon für das zweite Halbjahr 2009 eine Rückkehr zum Wachstum. Ist die Krise damit überwunden? Sicher nicht, denn eine zerstörte Vertrauensbasis läßt sich nicht innerhalb weniger Wochen wiederherstellen. Zu tief steckt die Verunsicherung, wem noch was geglaubt werden kann. Nochgestern schienen alle so sicher, daß die ganze Welt zurückauf dem Marsch in die 30er Jahre sei.

Der Wachstum D Report 2010 bietet exklusive Daten, inwieweit diese Negativ-Szenarien Auswirkungen auf das generelle Wirtschaftsklima zwischen Flensburg und Garmisch-Partenkirchen hatten. Erhoben wurde nicht allein die Darstellung der deutschen und internationalen Unternehmen im allgemeinen, sondern wie insbesondere über Wachstum berichtet wurde, welchen Stellenwert Forschung und Entwicklung haben und wie Wachstums-Treiber insbesondere Technologien in den deutschen Meinungs-Führer-Medien im Jahr 2009 dargestellt worden sind.