



Mehr Unterlasser als Unternehmer

Amerikanische Verhältnisse

Die höchste Innovationskraft wird den USA zugestanden. Das ist zumindest die landläufige Meinung. Wenn man dabei an Computer, an Bio- oder Waffentechnologie denkt, stimmt das auch. Das dem auf anderen Gebieten nicht so ist, hat Airbus Boeing im Wettlauf um Technik und Marktanteile vorgemacht. Auch amerikanische Ölbrenner, Strom- und Telefonnetze, Waschmaschinen, Farbfernseher und Pro-Kopf-Energieverbrauch zeugen davon, Amerika liegt auf vielen Gebieten um Jahrzehnte hinten.

Zwar werden in den Staaten inzwischen Autos nur noch selten mit Benzin fressenden Monster-Motoren ausgestattet und die nur für Geradeausfahrt komfortablen Blattfedern sind von den Hinterachsen der PKWs weitgehend verschwunden, doch das lag nicht am Erkennen der eigenen Unzulänglichkeit, sondern am Zwang, den die Konkurrenz aus Japan und Europa ausübte. Was steckt also dahinter, dass in US-Fabriken oft regelrechter Schrott produziert wird, wenn es sich um gewöhnliche Produkte des täglichen Lebens handelt? Das Prinzip heißt Shareholder-Value („Wert für den Aktionär“). Stark vereinfacht: Je geringer die Kosten, desto höher der Gewinn und desto höher der Aktienkurs.

Forschung und Entwicklung wird bei dieser Betrachtung auf eine Investition reduziert, die den Gewinn schmälert, also wird auf Innovationen weitgehend verzichtet. Das Dumme daran ist, es kann eine gewisse Zeit funktionieren. Die Detroit Autoschmieden haben es lange Zeit praktiziert – doch dann kam der Knall. Als die Umsätze rapide einbrachen, mussten mit gewaltigem finanziellem Aufwand marktgerechte Fahrzeuge entwickelt werden, um der ausländischen Konkurrenz wieder Paroli bieten zu können. Dem Diktat des Shareholder-Value folgend, lagen nicht einmal Pläne für neue Modelle in der Schublade.

Das Beispiel verdeutlicht: Wird der Markt von morgen außer Acht gelassen, führt eine solche Strategie schnell in die Bredouille. Die Unternehmensberatung McKinsey hat schon vor rund 20 Jahren festgestellt: Wenn man seinen eigenen

Produkten rechtzeitig mit kleinen Verbesserungen oder größeren Innovationen selbst Konkurrenz macht, sind die Kosten verhältnismäßig gering. Muss man jedoch den technologischen Angriff eines Konkurrenten mit einem Crashprogramm abwehren, kann das bis zu zehnmal soviel kosten.

Auch im alten Europa haben große Firmen Entwicklungen verschlafen und sind dafür vom Markt regelrecht überrollt worden. Und doch führen viele deutsche Firmen inzwischen die angeprangerten amerikanischen Verhältnisse ein. Es wird gezielt an der Entwicklung gespart, um den Gewinn anzuheben. Aber langfristig werden nur Firmen verdienen, die neue Produkte anbieten und dazu sind Aufwendungen für Forschung und Entwicklung unabdingbar. In Deutschland kommt eine weitere Schwierigkeit hinzu: Große Innovationen werden nur selten gewagt. Die Bedenkenträger hierzulande sind ein Problem, meinte kürzlich der Max-Planck-Direktor Axel Ullrich. Hierzulande gibt es eben mehr Unterlasser als Unternehmer.

Deutsche Firmen können nicht konkurrenzlos billig anbieten, können aber durch modernere Technik und hochwertigere Qualität mit den Billiganbietern konkurrieren. Wenn der Kunde dadurch Vorteile hat und diese vermittelt bekommt, ist er auch bereit, höhere Preise zu bezahlen. Für deutsche Unternehmen gibt es deswegen nur einen Leitsatz: Nur Innovationen steigern den Gewinn langfristig. Wenn schon das Shareholder-Value-Prinzip angewendet wird, dann darf es nicht eine kurzfristige Steigerung des Börsenkurses bzw. eine Gewinnmaximierung zum Ziel haben, sondern muss als langfristige Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität ausgerichtet sein. Ob man für so eine Unternehmensstrategie allerdings Anglizismen braucht, ist eine andere Frage, bei Forschung und Entwicklung darf man jedenfalls nicht knapsen.

Ihr
Walter R. Swoboda,
Stocksberg