

## **Rede von Lothar Späth, Vorsitzender des Vorstands der Jenoptik AG Jena am 25. Mai 2000 in Passau**

Unternehmensgründung, Venture Capital und Business Angels: „Wer wagt, der gewinnt.“

Vielen Dank für den freudigen Empfang – die Schlussvermutungen stimmen: bevor ich wieder in die Politik gehe, gründe ich ein Start-Up Unternehmen, denn die Politik ist ein konstantes Start-Up Unternehmen der old economy.

Und damit lassen Sie mich ohne Umschweife in das Thema kommen. Ich will Ihnen ein wenig erzählen, wie ich nachgegeben habe, nachdem die Briefe aus Passau einfach nicht ausblieben, da habe ich gedacht: Die geben nicht nach, jetzt gibst du nach. Wir haben dann das Thema gewechselt. Sie haben mich ursprünglich gebeten über Jenoptik zu reden. Ich halte es für viel spannender, nicht über abgeschlossene Dinge zu berichten. Das Thema der Sanierung in den neuen Ländern ist - mindestens für die Nicht-Politiker- abgeschlossen. Wir werden noch eine ewige Diskussion darüber haben, was da alles richtig und was falsch war – aber das machen die Historiker. Die Probleme sind inzwischen dieselben. Was die Arbeitslosigkeit angeht, haben wir dasselbe Problem, was Deutschland insgesamt hat, dass wir nämlich Arbeitslose haben, die nicht kompatibel sind für die Berufsanforderungen, die wir heute stellen. Es ist vor allem ein Generationsproblem. Und es ist die Frage, ob wir vorbereitet sind für die sogenannte new-economy. Und das will ich nicht abhandeln an der Jenoptik, sondern an dem freier Welten asset-management.

Als ich nach Jena kam, hatte ich 27.000 Leute und kein Produkt und lauter Märkte, die unsere Produkte entweder nicht haben wollten, und es dann ganz schwierig ist, den Umsatz zu erhöhen und diejenigen, die unsere Produkte haben wollten, wollten sie nicht bezahlen: der Ostmarkt. Und diejenigen, die sie bezahlen und haben wollten, den durften wir nicht liefern: die Militäroptik. Das stellt für den Unternehmer eine schwierige Ausgangslage dar. Die Treuhand hat mir prognostiziert, ich könne 250 Mio. DM Verlust machen, bei 600 Mio. DM Umsatz. Die Zahlen, wussten wir, werden sich nach vier Wochen umdrehen. Das heißt der Umsatz ist 250 Mio. DM und der Verlust ist 600 Mio. DM. Das sind Anfangsschwierigkeiten bei neuen Unternehmen. Und wir haben dann nach einiger Zeit die Ostnull erreicht. Die Ostnull hieß, der Verlust darf nicht wesentlich höher sein als der Umsatz. Das war damals ein ganz spannendes Thema, wer diese zuerst erreichen würde – wir waren ganz stolz, als wir es erreicht hatten. Und dabei haben wir eine Menge gelernt; und was mit dem Thema zu tun hat: wir haben gelernt, dass wir nicht einen Stein auf dem anderen lassen konnten. Sowohl baulich in Jena – wir haben gleich zu Beginn 14 Fabriken abgerissen, vor allem in der Innenstadt, weil wir der Meinung waren, wir müssen mit dem Abriss fertig sein, bevor der Denkmalschutz und die Baubehörden funktionieren. Es war eine kluge Entscheidung. Da konnte ich zum ersten Mal meine politische Erfahrung einbringen. Das haben wir auch geschafft.

Als wir das alles fertig hatten, haben wir festgestellt, das nächste, was wir haben, ist ein riesiges Problem, denn wir konnten nicht ein Produkt – gewissermaßen – weiterführen. Wir mussten ja die Zeiss Produkte an Zeiss-West abgeben, und das große Problem ist, was machen Sie, wenn Sie einen unglaublich qualifizierten Stab von Leuten haben: 4000 Entwickler, 5000 Optiker, und Sie müssen erst einmal 65 % der Belegschaft entlassen. Wir mussten innerhalb von 4 Monaten 16.000 Leute entlassen in einer Stadt mit 100.000 Einwohnern. Übertragen Sie das mal gedanklich für einen Moment auf Passau, dann können sie es sich vorstellen, wie sich so etwas abspielt. Und das zweite, was wir ziemlich ratlos entdeckt haben, war, dass wir eigentlich lauter neue Firmen innerhalb eines Verbunds gründen müssen, und dass sich da etwas an Erfahrungen bestätigt, dass Konzerne sich unheimlich schwer tun, wenn sie plötzlich mit kleinen Gruppen neue Produkte entwickeln müssen, neue Märkte erobern müssen und im Grunde hatten wir einen wilden Wirrwarr von Dingen. Es gab keinen Bereich, in dem wir nicht irgend etwas hatten. Die Leute haben natürlich schnell gesagt: das geht nicht gut mit so einem Bauchladen und das war im Prinzip auch richtig. Und wir haben dann angefangen Hochtechnologie für den Weltraum zu entwickeln, wir waren ja Mit-Ausrüster für die Mir-Station. Nun kommen da aber immer nur wenig Bestellungen, weil da gar nicht so viele Stationen rumfliegen. Und bis wir in der Branche zu Hause waren, das war ein Riesen-Problem.

Im Endeffekt haben wir dann etwas ganz anderes gemacht. Wir haben uns hingesezt und uns überlegt: Was haben wir denn an technischer Kompetenz? Und was machen wir daraus? Und das hat vielmehr mit jungen Unternehmen zu tun als mit etablierter Industrieführung. Wir haben uns immer Köpfe herausgesucht, beobachtet und uns gesagt, der könnte was bringen und haben ihn machen lassen. Manchmal ging es fürchterlich schief – manchmal ging es gut. Und das haben wir über Jahre gemacht, während wir Kernkompetenzen entwickelt haben. Wir sind auch zur Kernkompetenz "Reinräume" durch einen Zufall gekommen. Wir hatten ein altes Produkt, die

sogenannten Waiverstabber, für Nicht-Spezialisten dieser Branche: „Waiverstabber“ sind diese Maschinen, mit denen man Siliziumscheiben belichtet und damit die Strukturen schafft für die Chips, die dann später darunter von der Siliziumscheibe gebrochen werden. Und wir haben gemerkt, außer uns hat in Europa niemand diese Technologie, es gab nur eine kleine Geschichte in Cambridge, weil die West-Europäer eigentlich aus dem Bereich ausgestiegen sind. Und nun hat der ferne Osten angefangen, solche Fabriken aufzubauen, die sogenannten „Foundries“, vor allem in Singapur.

Wir haben gesagt, wir riskieren es und haben die Maschine weiter entwickelt und sind mit dieser – unserer Hoffnungsmaschine – nach Singapur gefahren und haben sie dort verkaufen wollen. Wir hatten dort gute Kontakte, auch zum Präsidenten, und haben ihm beigebracht, dass er uns unterstützen soll, und er war sehr freundlich. Ich kannte ihn seit vielen Jahren, den berühmten Lig Yuan You, und er wollte uns auch helfen. Aber als wir mit den Ingenieuren diskutiert haben, haben diese eine ganz penetrante Frage gestellt: Wissen Sie, wenn unser Präsident sagt: „So wird's gemacht!“, dann stehen wir stramm. Aber der Präsident will, dass die Fabrik funktioniert! Und Sie doch auch. Und nun müssen wir von Ihnen wissen: Wo ist die letzte Generation dieser Maschine, die wir angucken können? Und dann habe ich gesagt: Ich lade Sie ein, wir gehen nach Sininograd nach Nowosibirsk, und das Reiseinteresse meiner gegenüberstehenden Ingenieure aus Singapur lies gewaltig nach, denn unsere Wettbewerber haben sie nach Kalifornien eingeladen, ins Silicon Valley, und die haben sie nach Japan eingeladen, und die Lust war also minimal. Und dann sagten sie: Wissen Sie, wir würden die Maschine ja schon gerne mal reinstellen, aber was, wenn das nicht funktioniert? Und das haben sie ihrem Präsidenten auch geschrieben, und dies war unser schwärzester Tag!

Und als wir dann am Abend in der Hotelbar entsprechend betrunken haben, um mit diesen Schreckensvisionen fertig zu werden, saß in der anderen Ecke von diesem großen Foyer eine Gruppe schwäbisch sprechender Leute, die viel lustiger waren als wir. Die hatten offensichtlich einen besseren Grund sich zu betrinken, und als ich zu denen hinging und begrüßte, haben die gesagt: „Gell, hascht Auftrag nicht gekriegt! Aber wir haben ihn! Und zwar bauen wir die ganze Fabrik. Nicht die Geräte, aber wir bauen die Gebäudeleitsysteme für Reinräume in dieser Fabrik. Wir kamen ins Gespräch, und mit der Zeit haben sie auch gejammert, nicht aus Sympathie zu uns, sondern weil sie gesagt haben: Wenn wir unseren Gesellschaftern – das ist ein Familienbetrieb – sagen, dass wir für 300 Mio DM eine Bürgschaft für diese Fabrik abgeben müssen, dann schmeißen die uns wahrscheinlich raus. Dann haben wir noch eine Weile geredet und morgens um 7 Uhr per Handschlag gesagt, dass wir uns mal gegenseitig besuchen. Also besuchte ich ihre Gesellschafter, und acht Wochen später haben wir die Firma gekauft und dann hatten wir unseren Auftrag in Singapur. Das ist eine Firma, die damals 200 Mio DM Umsatz gemacht hat, sie wird in diesem Jahr ca. 2,4 Mrd. DM Umsatz machen, nach fünf Jahren, und ist heute Weltmarktführer beim Bau von Reinräumen für Chipfabriken in aller Welt.

Wir bauen zu Zeit auf der Insel Borneo eine Chipfabrik. Da bin ich extra hingefahren um zu sehen, wie eine Chipfabrik im Urwald aussieht. Wir haben große Diskussionen geführt, ob wir das alles schaffen. Heute ist das unser Hauptgeschäft. Wir machen das inzwischen auch für die Pharmaindustrie und andere Bereiche. So ähnlich sind auch unserer Firmen entstanden. Die Photonics ist heute Marktführer in einem Bereich den sie alle lieben. Wenn Sie nämlich auf der Autobahn erwischt werden und es ist ein Laser, dann können Sie nichts abstreiten, und Sie müssen davon ausgehen, dass das Gerät aus Jena kommt. Ich mache nicht viel Reklame mit diesem Produkt, weil es nicht gerade ein Sympathieträger ist. Alle Leute fragen mich, ob wir die technische Kompetenz hätten, dieses Meßsystem vom Auto aus zu zerstören. Wir wissen, wie es geht, aber wir dürfen nicht. Sonst wäre das eine große Marketingaktion gewesen.

Dann sind wir an die Börse gegangen. Dabei hatten wir ein Riesenproblem, denn wo tun wir denn diese vielen kleinen Beteiligungen und Immobilien und das ganze Zeug hin, bei denen die Börse sagt: Um Gottes Willen, das wollt ihr alles an die Börse bringen? Davon wollen wir nichts wissen. Und dann hatten wir entdeckt, es gibt eine alte Frankfurter Bank, die Deutsche Effekten- und Wechselbeteiligungsbank. Ich habe die gefunden, weil ich bestimmte Aktien gesucht habe, und dort welche gewesen sind. Diese hat nun wieder einer Familie gehört. Die Banklizenz war inzwischen abgegeben, also eine Vermögensverwaltungsgesellschaft. Sie haben sich auseinander gesetzt, haben mitgemischt, und am Schluss hat uns diese Hülle gehört. War nicht ganz einfach, da man mit Put- und Call-Optionen die Inhalte verkaufen kann, sonst hätten wir das nicht bezahlen können. Jedenfalls hatten wir dann eine Hülle, nämlich eine Aktiengesellschaft, börsennotiert mit Beherrschungsvertrag, in die wir unsere Assets hinein nehmen konnten. Das haben wir dann gemacht und sind an die Börse gegangen. Unserer Berater haben immer gesagt: "Also von ihrer Assetmanagementgesellschaft würde ich möglichst wenig reden, denn wenn die Analysten nachfragen, was wir da alles drin haben, dann wird es ganz schwierig, wenn Sie das alles erklären wollen." Das haben wir dann auch gemacht, bis wir aus London die Mitteilung hatten, dass wir schon 20 mal überzeichnet sind.

Da habe ich bei einem Meeting mit Fondsmanagern gesagt: Wir haben noch diese Assetmanagement, und ich habe dann schon ein paar Blicke geerntet von unseren Beratern, die sich dachten: Um Gottes Willen, jetzt passiert. Und ich habe denen gesagt: Wissen Sie, im Grunde überlegen wir, ob wir aus dem nicht ein großes Kerngeschäft machen. Denn niemand hat so viele Unternehmen vernichtet, wie wir in den letzten sieben Jahren, und so viele aufgebaut. Ich weiß nicht, ob irgendjemand so viel Erfahrung hat im Umgang mit Start-Up Situationen. Und deshalb – um den Wert zu steigern – können wir uns auch vorstellen, daraus eine Risikokapitalgesellschaft zu machen. Als die Besprechung fertig war, haben die schon gesagt, Jenoptik Aktien zu kaufen, aber der Boss von denen hat gesagt: Können wir nicht mal schnell in ein anderes Zimmer gehen? Ich weiß, Sie müssen gleich wieder weg, aber ich habe da eine Frage: Können wir nichts zusammen machen? Sie haben da was ganz Interessantes gesagt. Wissen Sie, Risikokapital bekommen Sie überall. Was wir brauchen ist ein Partner, der den Umgang mit solchen Unternehmen kennt. Also nicht nur Risikokapital bereit stellen, Businesspläne aufstellen- das ist ja die beliebteste Start-Up Veranstaltung. Sie brauchen nur Ihre Hoffnungen in Zahlen aufschreiben und erst in 5 Jahren wissen Sie, ob es ein Sieg über der Hoffnung, über die Erfahrung war. Das können wir alle, aber der Umgang mit diesen jungen Unternehmen erfordert eine Art Coaching, die mit vielen Dingen zu tun hat, denn der junge Unternehmer – weil es auch solche Art von Veranstaltungen noch nicht so lange gibt, wenn ich das so sagen darf – kommt im Grunde raus, hat eine tolle Idee aus seinem Fachgebiet, und ab dort hat er keine Zeit mehr, das zu machen, weshalb er Unternehmer geworden ist, nämlich das Produkt weiterzuentwickeln: er rennt zum Notar, zum Finanzamt zu 6 Behörden und ist dauernd mit Dingen beschäftigt, die er eigentlich nicht machen wollte, die von ihm als Unternehmer aber verlangt werden. Es geht also darum, diesem Unternehmer mehr an Beratung zu geben, auch an Erfahrungen zu übermitteln, und das könnt Ihr besser als wir. Machen wir es zusammen, reden wir später darüber, nach dem Börsengang.

Das hat sich fünf Mal wiederholt in Europa. Und auf der Heimfahrt habe ich zu meinen Kollegen gesagt: Jetzt machen wir den Börsengang und dann setzen wir uns abends beim schönen Glas Wein zum Brainstorming zusammen und überlegen, ob wir das nicht wirklich machen. Das machen wir nämlich ohne die anderen, denn Geld ist überhaupt kein Thema, wenn wir die Ideen haben. Und genau das ist das Prinzip dieser Situation. Wir haben dann die DEWB völlig leer gemacht, von allem, was darin war, und haben Risikokapitalbeteiligungen übernommen. Erst eigene Unternehmen, wo wir z.B. – das ist es, was junge Unternehmen können- eine Mannschaft rangesetzt haben, an die Entwicklung eines Produkts aus Biotech, die CyBio, die in dieser Labortechnik tolle Entwicklungen, und jedes Jahr einen schönen Verlust machte. Dann kam eine junge Unternehmerin, die sagte: Ich kann es besser! Ich habe sie eingestellt. Sie hat gesagt: Nächstes Jahr bringe ich Ihnen einen Gewinn! Worauf ich erwiderte: Entweder Sie bringen den, oder ich kille die Firma, darauf können Sie sich verlassen! Ich sehe mir das nicht länger an. Jetzt haben wir Millionen verbraten und das Ding immer noch nicht auf Trapp. Sie durfte noch eine halbe Million Minus machen, hat jedoch im nächsten Jahr 600.000 DM Gewinn gemacht und gesagt: Ich habe Steigerungsraten von 30-40 %, auch 100 %, wenn es sein muß! Wir haben's gerissen! Auch in den USA. Ich habe ihr gesagt: Wenn Sie so gut sind, dann bekommen sie 10% der Firma. Wir haben auch einen Produktionsmann gefunden, der auch 5 % bekommen hat. Und dann haben wir uns entschlossen, die Firma an die Börse zu bringen. Daraufhin haben wir die Story aufgebaut, haben letzten November zu 17 Euro die Firma platziert, der Kurs heute mitten in der Krise des neuen Marktes ist 82 Euro nach 5 Monaten, fiel also ordentlich aus. Die sind inzwischen reiche Millionäre, und uns ging es auch nicht schlecht.

Dann kam ein Unternehmer, ein junger Mann zu mir, der ein Riesenproblem hatte, denn er hatte lauter Aufträge und schon alle sein Kumpels eingestellt. Die Buchhaltung war nur eine erweiterte Schuhschachtel, und er kam an und fragte, ob ich ihm helfen könne. Wir wollen nämlich mit ganz neuen Dingen, mit künstlichen Wesen im Internet, Avartaren, an die Börse. Ich habe mir das zwei Tage angehört, und dann habe ich ein paar Banker, die darauf spezialisiert sind, angerufen und habe denen gesagt: Seht euch das Ding mal an, uns gefällt's, wir glauben an den. Wenn ihr auch daran glaubt, dann machen wir was. Die haben auch daran geglaubt. Das ist die ID Media, das können Sie auch an der Börse nachprüfen. Die haben wir vor ca. einem Jahr an die Börse gebracht, damals zu einem Kurs von 23 Euro, die liegen jetzt bei 60-70 Euro, stellen pro Monat ca. 20 Leute ein und expandieren unglaublich. Das Spiel war immer dasselbe: Das, was wir im Unterschied zu den anderen machen, weshalb wir auch gar keine Werbung machen, dass die Leute einfach mit uns reden wollen. Dabei haben sie gesagt: Wir haben ein technisches Problem, wir haben ein Marketing-Problem, wir haben ein Auslandsproblem. Das haben wir inzwischen systematisch ausgebaut.

Wir haben inzwischen vier Unternehmen an die Börse gebracht. Das letzte war auch eine Ausgründung von uns, eine lasertechnologische Firma mit der wir große Probleme hatten. Vor drei Jahren habe ich gesagt: Da haben wir uns etwas angetan, dass wir die jetzt auch noch mit Geld versehen und noch mal investieren. Dann haben wir noch eine dazugekauft, die Asclebion, die jetzt gerade vor 6 Wochen an die Börse gegangen ist. Jetzt kommt die AnalyticJena, die auch eine Ausgründung von uns ist. Dann haben wir ein großes Handelshaus mit jungen Leuten aufgebaut, das wir im Juli an die Börse bringen, und im September haben wir eine Internettruppe, die im

Moment meine Starttruppe ist. Die haben es geschafft, den ganzen Aufbau ohne Kredite und Verluste zu machen. Das ist der erste Internetanbieter, den ich kenne, der in Millionenumsätze gegangen ist, ohne dass er Verluste gemacht hat. Der hat eine Truppe aufgebaut, die meiner Meinung nach einfach jetzt begriffen hat, was Kontenschöpfung im Internet ist. Alle machen noch an der Software und an den Tools rum, da sagt der: Verschenken werde ich eines Tages die Software! Die Kontenschöpfung heißt einfach Kunden einsammeln, also matching von Information und Service, Aufbau von logistischen Systemen. Bei dem bin ich dann in die Schule gegangen. Nicht er bei mir, sondern ich bei ihm. Er hat mir immer erklärt, wie das geht, was ich nur ganz schwer begriffen habe.

Mit der Zeit – die haben mich auch zum E-Mailen erzogen – mache ich jetzt alles, was ich nie wollte. Einfach ,damit ich mit denen kommunizieren kann. Es geht gar nicht, dass ich wie heute im Auto hierher fahre und nicht mindestens 3 Anrufe von solchen Jungen bekomme. Das sind auch die einzigen, die mich anrufen dürfen – nicht etwa ein Abteilungsleiter der Firma, aber die Jungs, die das wirklich brauchen, um sich rückzuversichern: soll ich, soll ich nicht, soll ich's machen? Da geht es dann immer um Millionenbeträge und das ist das eigentliche, was ein Businessangel machen kann, um das gleich zu beschreiben. Er kann Ihnen nicht die Welt erklären – das müssen Sie selber erfahren. Er kann Ihnen im Grunde Erfahrungen aus der Geschäftswelt, die Sie nicht kennen, einfach hinwerfen und sagen: siehe dir das daraufhin an, oder schicke mir das mal, oder gehe zu dem oder zu dem, oder wenn du wirklich wissen willst, ob du gut bist, besorge dir einen Präsentationstermin bei einem ganz wichtigen Mann, an den du eigentlich nie rankommen würdest. Aber gnade dir Gott, wenn der mich später anruft und mir sagt, du seist eine Luftnummer. Dann brauchen wir gar nicht mehr miteinander reden. Dann kriege ich von meinem Sekretariat einen Anruf. Dann zeige dich nie mehr in den nächsten fünf Kilometern Umkreis in meiner Umgebung. Das bedeutet, dass das Verhältnis offen sein muss, aber zugleich auch schroff und klar. Der will Geld verdienen – er will Millionär werden. Dagegen habe ich nichts, und nun laufen viele solcher Gründer als Millionäre um mich herum. Nur wenn er glaubt, er wird es nur, indem er eine Geschichte erzählt, so wie das manche aus dem Internet glauben. Der erzählt mir irgendeine hübsche equity-story und stellt ein paar Computer in die Gegend und lässt da nachts ein paar Leute drauf rumhämmern – das sei dann schon die Innovationsidee einer Internetfirma ist natürlich ein gewaltiger Irrtum.

Inzwischen hat sich das installiert und davon ableitend glaube ich, kann man jetzt einen Überblick bekommen: Was ist möglich und in welchen Zusammenhang gehört es, und damit will ich es selbstverständlich von meiner Firma ablenken und ein paar Bemerkungen machen, das was Sie interessiert, nämlich wie man selbstständiger Unternehmer wird. Warum kommt das jetzt plötzlich? Warum ist jetzt die Gründerwelle da? Dieselben Deutschen, die noch vor fünf Jahren Risikokapital als etwas fürchterliches angesehen haben – die haben immer gesagt, das sollen die Banken machen. Ich kenne ein paar Banken, die risikofreudig waren in den letzten Jahren, da ist bei der Hauptversammlung keine Begeisterung bei den Aktionären, wenn das Geld weg ist. Risikokapital ist individuelles Kapital und Kapital, das der einzelne riskieren muss. Die Deutschen haben lange gebraucht, da sie ein Immobilienvolk sind. Die legen ihr Geld in Immobilien an. Die haben zum ersten Mal beim Aufbau Ost gemerkt, dass Immobilienkapital Risikokapital sein kann, wenn niemand einzieht. Aber meine Schwaben fahren immer nach Leipzig und kommen zurück und sagen: Steht zwar leer, aber steht noch! Und sagen: besser als so windige Ideen zu fördern. Oder sie gehen zur Bank und sagen: Ich habe eine völlig neue Idee für eine tolle Software. Die Begeisterung dieses Beleihungsgesprächs hält sich in Grenzen. Denn der möchte wissen, ob die Schwiegermutter wenigstens ein Einfamilienhäuschen zu beleihen hat. Das hat sich inzwischen alles geändert, weil zum einen die Deutschen und die Industrieländer erkennen, dass die Arbeitsplätze nicht mehr in den traditionellen Produktionen geschaffen werden.

Es lässt sich der Trend erkennen, dass die Old-Economy nur in Hochlohnländern existieren kann, wenn wir mit immer weniger Leuten immer mehr produzieren. Nur da können wir mit unserem hohen Lohnniveau, z.B. in der Autoindustrie oder Maschinenindustrie, wettbewerbsfähig sein. Nur das Problem ist, dass in dieser sogenannten Old-Economy, in der Produktion es immer bedeutet, dass sie mit immer weniger Leuten immer mehr produzieren und damit die Arbeitslosigkeit nicht verändern können. Während in der New-Economy, die ganz stark eine Dienstleistungs-Economy ist, dort haben Sie immer den lokalen Bezug. Die Anzahl der Leute aus Passau, die in New York zum Frisör gehen, wird sich immer in Grenzen halten, obwohl dieser dort viel billiger ist. Das heißt, sobald ich über Dienstleistungen rede, rede ich sehr stark über den lokalen Bereich. Der Wettbewerb spielt sich in einem bestimmten Bereich ab. Jetzt kommt demnächst die zweite Ebene, dann kann ich diese Behauptung nicht mehr aufrecht erhalten. Wenn z.B. die Flugtickets in Bangalore abgewickelt werden, weil eben ein Softwareingenieur in Indien DM 500 im Monat kostet, (inzwischen kostet er auch DM 3000, zumindest in Bangalore, weil dort ein Boom ist), dann kann ich dabei auch von Dienstleistungsex- und import reden. Oder wenn ich von der Unterhaltungsindustrie in den USA spreche, wenn Sie also an die Filmlicenzen denken oder auch an die Dienstleistungen bis hin zum Wirtschaftsprüfer und internationalen Experten, so werden diese natürlich auch global.

Das Hauptproblem, welches wir jetzt haben, besteht darin, daß wir von diesen Schwellenländern im Produktionsbereich angegriffen werden. Ich habe vorher von der Chipfabrik im Urwald von Malaysia geredet. Das bedeutet, daß man überall auf der Welt Chips produzieren kann. Für mich war es ein Schlüsselerlebnis, als ich nach Malaysia geflogen bin und dort die Leute gefragt habe, mit wem sie denn die Fabrik betreiben wollen. „Bauen“, habe ich gesagt, „tun wir die gerne, aber wenn ich da Eure Schimpansen auf den Bäumen sehe, dann weiß ich nicht, ob das etwas wird.“ Dann haben die mir eine Liste gezeigt mit den Adressen von 4000 Malayen, die auf der ganzen Welt in Chipfabriken arbeiten. „Die holen wir zurück.“ Ich bin über Singapur zurückgeflogen und habe schnell Siemens besucht und gefragt, wie das Geschäft in der Chipproduktion laufe. Man hat mir geantwortet: „Gut, zur Zeit sehr gut! Nur der Personalchef ist etwas sauer, weil die Malayen gerade alle kündigen.“

Und nun haben wir das Problem: Sie können ganz schnell, weil die Globalisierung kein Kind des Ex- und Imports ist, sondern eigentlich eines der Kommunikation, morgens um 10 Uhr ein Fax nach Singapur schicken. Dort ist es dann 5 Uhr, und dann kommen die Chips auf den Flughafen. Jede Nacht fliegen 2 Jumbos nach Deutschland, die morgens zwischen 6 und 7 Uhr pünktlich hier sind. Luftfracht kostet pro Kilo Chips 4,80 DM, welche Sie, bezogen auf den Wert von 100.000 DM eines Kilos Chips, vergessen können. Es ist wahrscheinlich schwieriger, die Chips nach der Landung von München nach Passau zu bringen, als von Singapur nach München. Das Ergebnis ist, daß wir diese knallharte weltweite Arbeitszeit in der Produktion haben und von qualitativ immer besser werdenden Billiglohnländern bedroht werden. Dem können wir nicht ausweichen. Ausweichen bedeutet: Wir steigern die Produktivität in den alten Industrien, und wir brauchen eine innovative neue Industrie. Jetzt wissen wir auch, was alles zu den neuen innovativen Industrien zählt: Das ist die ganze Internetwelt, wovon sich inzwischen niemand mehr entziehen kann. Das ist die neue Welt der Biotechnologie. Das sind die neuen Lasertechnologien. Das sind das Opton und Photon, die eines Tages die Elektronik ein Stück ablösen. Dann geht es weiter. Wahrscheinlich werden wir nach den Kontragef-Studien eine ganz große Wellness-Innovation bekommen, also alle Techniken, die mit Wohlfühlen, dem Alter von Menschen, Gesundheit, Medizin und Ökologie zu tun haben. Insoweit kommt da immer eine nächste Welle. Aber eines wissen wir: Diese neue Welle ist im Grunde eine Welle, die von der alten Ökonomie nicht beherrscht werden kann. Sie beobachten hierbei etwas ganz Interessantes. Gestern hat Schrepp dazu eine große Aussage gemacht: „Es gibt keinen Boss mehr, der nicht Internet ankündigt, da er sonst seinen Kurs nicht mehr hoch bekommen würde“.

In der New-Economy wird nicht mehr das bewertet, was in der alten Economy gewissermaßen Wertbeurteilung war. Nehmen Sie ein einfaches Beispiel: Früher war das Anlagevermögen eines Betriebs das Wichtigste. Wenn ein Mittelständler früher zum Banker gegangen ist und gesagt hat: „Ich brauche einen Kredit“, dann hat der Banker, nachdem er das Kreditgespräch abgeschlossen hatte, dem Unternehmer fröhlich hinterhergerufen: „Jetzt sage mir noch, bevor du rausgehst, wie hoch deine stillen Reserven im Anlagevermögen, sprich den Immobilien, sind?“. Dann hat der Unternehmer geantwortet: „Wenn ich Dir das sage, weißt Du, daß ich gar keinen Kredit brauche.“ Dann waren die beiden fröhlich. Heute schleicht er hinter ihm her und sagt ganz sorgenvoll: „Jetzt sag mir noch, wie hoch deine Restrisiken in der Immobilie sind?“. Darauf antwortet dann der Unternehmer: „Wenn ich dir das vorher gesagt hätte, dann hättest du mir den Kredit nicht gegeben“.

Mit anderen Worten: Heute verkaufen alle ihre Immobilien, bzw. alle die, die in die New-Economy rein wollen. Die JenOptik besitzt keine Immobilien mehr selber. Was soll ich denn mit Fabriken tun, die mir gehören und eine Rendite von 6% auf das investierte Kapital geben, wenn ich meinen Shareholdern nachweisen muß, daß ich ein Return on Investment auf mein eingesetztes Kapital von 15% brauche. Wenn ich dann 50% Immobilien habe, muß ich ja 22,5 oder 25% mit dem Rest verdienen, damit ich meine schlechte Ertragslage bei den Immobilien subventionieren kann.

Als ich gestern Abend mit einem Jungunternehmer redete, und er zu mir sagte: „Ich brauche 6000-8000 m<sup>2</sup> Fläche“, habe ich folgendes gemacht: Ich rief heute so einen Investor an, der solche Immobilienprodukte macht und habe gefragt: „Hast du eine gescheite Fabrik? Was kostet die?“.

Mich interessiert überhaupt nicht, wieviel die im Bau kostet oder das Grundstück. Ich brauche nur einen 20-jährigen Mietvertrag, und ich will genau wissen, zu welchen Bedingungen ich die Fabrik für den Jungunternehmer bekommen kann. Dann ist er Mieter, und der Rest interessiert ihn nicht. Für ihn ist ganz wichtig, daß er das Kapital, welches er sich an der Börse holt, in die Software investiert und nicht in Immobilien.

Und plötzlich, und darin liegt der Wert der New-Economy, haben die Jungunternehmer so eine Riesenchance. Früher haben wir immer gesagt, du brauchst Kapital, Umlaufvermögen und Anlagevermögen, für ein Unternehmen, das steht auch in der Bilanz. Du brauchst Leute. Arbeit und Kapital sind die Gegenpole. Wir haben inzwischen eine ganz andere Situation. Wir haben erst mal ein Problem, bzw. kein Problem mit dem Kapital. Kapital wird Ihnen nachgeworfen. Risikokapital ist inzwischen ein Käufermarkt, kein Angebotsmarkt mehr. So viele Ideen können junge Leute gar nicht haben, wie die Leute ihr Geld anlegen wollen. Nachdem der

Knoten gebrochen ist, sind auch die Deutschen risikokapital-freudiger geworden. Jetzt ordnet sich alles nach den ersten Reaktionen. Da gibt es noch ein paar Pleiten in den nächsten Jahren, aber es gibt nicht den Börsencrash. Lesen Sie nie mit, wenn ein Börsencrash angekündigt wird. Der wird vor allem von denen angekündigt, die nicht beteiligt sind. Die hoffen, daß es einen Crash gibt, damit die anderen nicht so reich werden. Der Neidkomplex ist in Deutschland die wichtigste Triebfeder der Gesellschaft. Vor allem die, die nichts unternehmen wollen, achten darauf, daß die, die etwas unternehmen, zu nichts kommen sollen. Deshalb sind wir zur Zeit auch nur mäßig erfolgreich und wundern uns über den Euro. In Amerika freut sich jeder, wenn sich sein Nachbar ein neues Auto kauft, und in Deutschland sagt man: „Wie kommt der zu dem Auto?“. Das heißt, Kapital sowie die einfache Arbeit sind nicht mehr das Problem. Das Problem sehen Sie in der Green-Card-Diskussion. Das große Problem heißt: Innovation. Und Sie können heute feststellen, daß Sie Arbeitskräfte durch Computer, durch Roboter ersetzen können. Das ist die große Produktivitätswelle, Sie können mit Wissensmaschinen alle ersetzen, die nur normales Wissen haben oder Wissen erarbeiten können. Das können Sie heute alles mit Suchmaschinen machen, das ist gar nicht mehr das Thema.

Wir werden das Problem haben, das wir zu viel wissen in wenigen Jahren. Es gibt die ersten empirischen Untersuchungen in den USA, daß Menschen, die zu viel wissen, nicht mehr entscheidungsfähig sind. Unser Hirn muß irgendeine Möglichkeit haben, Wissen so lange zu reduzieren, bis wir wieder entscheidungsfähig sind. Wir wissen auch nicht, wie zu verdrängen. Sonst gäbe es bald eine neue Management-Theorie: Management by Ignorance. Wir wissen nur noch nicht, was wir ignorieren sollen. Die Studenten werden wahrscheinlich ins Studium gehen und sagen: „Wir ignorieren alles, das ist die optimale Lösung“.

Immer wichtiger dabei werden die Führungskräfte. Die großen Konzerne bekommen immer weniger die traditionelle Form von Führungskräften. Diese jungen Dynamiker sagen heute: „Ach, was soll ich mich da durchquälen durch diese ganzen Hierarchien? Ich gehe viel lieber zu einem Start-Up-Unternehmen. Ich will gar nicht viel Gehalt, aber ich will eine Beteiligung“. Also, wenn ich in die Studentenkneipen in Jena gehe, dann hocken die da alle rum und fragen: „Späth, wie siehts denn aus? Was kommt als nächstes? Kriegt man Stock-Options?“. Wenn man sieht, daß wir in einer Welt leben, in der ich jeden Tag in der Zeitung lese, wie der öffentliche Dienst jetzt seine Stundenregelung und Lohnanpassung macht, und die Unternehmen und Gewerkschaften lauter Dinge von gestern diskutieren. Glauben Sie, ein Start-Up-Unternehmen interessiert ein Flächentarifvertrag? Wenn ich frage: „Was willst Du für einen Tarif?“, dann sagt der: „Make me a millionaire!“, und sieht mich hoffnungsvoll an.

Da kommt eine junge Generation mit ganz anderen Lebensentwürfen: „Ich mache mein eigenes Projekt“. Es ist nicht mehr so, daß da der Urgroßvater erzählt, er sei auch schon beim Daimler gewesen oder bei Siemens. Und der Großvater sagt: „40 Jahre! Willst Du die Urkunde sehen?“. Und der Vater sagt: „Auch schon 25 Jahre“. Der Enkel bekommt heute einen Lachkrampf und sagt: „Das werde ich mir antun, 40 Jahre den gleichen Mist, das werde ich mir nicht antun! Dann hängen wir lieber dem Opa seine Urkunde ins Internet“.

Da sehen Sie jetzt plötzlich, was in der Gesellschaft aufgebrochen ist. Dies ist auch das Riesenproblem, warum wir im politischen Raum so große Schwierigkeiten haben, mit den Dingen zurecht zu kommen. Weil jetzt 2 Welten aufeinander stoßen, die sie überhaupt nicht mehr in Einklang bekommen können. Es wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Die Start-Ups haben deshalb so eine große Chance, weil selbst wenn sie bankrott gehen der Wert der Leute, die sie haben, immer noch ein unheimlich großes Asset ist. Wenn Sie heute einen jungen Spitzenmann im IT-Bereich brauchen, wenden sie 200.000 DM auf, bis Sie den haben. Und die wechseln ja ganz schnell. Die machen ja keine großen langen Verträge. Die sagen Handschlag, und ich bin bei dir. Und nach acht Wochen kommt er und sagt: „Ich habe was besseres gefunden, tschüß!“! Während wir da immer unsere Spielregeln der alten Welt organisieren wollen, geht das nicht mehr so.

Wenn das nun so ist, dann müssen Sie plötzlich eine ganz andere Bilanz machen: Also, alles, was in der Bilanz steht, zählt nicht; alles, was zählt, steht nicht in der Bilanz. Letztlich beurteile ich ein Unternehmen, wenn ich es mir heute ansehe, nach der Qualität der Führungskräfte. Zwei Abende mit den Führungsleuten zusammensitzen, und danach weiß ich, ob die gut sind oder nicht. Ich weiß nicht, ob sie in ihrem Gebiet gut sind, aber ich weiß, ob sie gut sind. Ob sie den Eindruck machen, daß sie diesen unbedingten Willen haben. Lassen Sie sich von niemandem einreden, daß Sie Unternehmer sein können, ohne Opfer zu bringen. Ich habe mehr Probleme mit dem jungen Unternehmer, dem die Freundin weggelaufen ist. Er merkt erst jetzt, daß er es ihr zunächst versprochen hat, ein ganz anderes Leben zu führen, nun aber von seinem Unternehmen gepackt ist. Er kann am Sonntag nicht, geht auch nicht tanzen. Der muß besessen sein. Ich beobachte dort etwas sehr Interessantes: Die, die beieinander bleiben, sind die, die im gleichen Unternehmen arbeiten. Früher hat man gesagt: Ja nie zwei Ehepartner im gleichen Unternehmen. Heute kommen die mit ganz verrückten Ideen.

Kürzlich hat einer bei mir angerufen und gesagt: „Ich mache einen Betriebskindergarten auf.“ Darauf habe ich gefragt: „Bist du verrückt geworden? Betriebskindergärten schaffen wir doch überall ab!“ Er hat mir geantwortet:

„Höre mir doch mal 5 Minuten zu und erzähle mir nicht gleich wieder so alterfahren, daß das falsch ist. Ich habe einen Spitzenmann. Der bekommt jeden Tag ein Angebot von einer Firma in der Gegend von 600- 700.000 DM und Stock-Options. Die bekommt der inzwischen überall. Da habe ich gerechnet, wenn er weggeht, dann kostet mich das mindestens 1 Mio., bis ich ihn durch einen anderen ersetzt habe. Nun habe ich gerechnet, was kostet eine Kindergärtnerin? Und da hatte ich eine Lösung, weil dessen Frau arbeitet und ein Kind bekommt. Deswegen hat er gesagt, ich bleibe, wenn ihr für das Kind sorgt. Vielmehr hat seine Frau gesagt: Also, ich Sorge schon für das Kind, aber ich bringe es morgens mit, und ich will im Betrieb bleiben, und wenn ich bleibe, bleibt mein Alter auch!“

Schauen Sie: Und plötzlich bekommen wir wieder Betriebskindergärten - nicht mehr so wie gewohnt für die Belegschaft, aber wir bekommen plötzlich Dienstleistungsaufgaben. Wir jammern ja immer, daß wir keine Dienstleistungsberufe mehr haben, aber wir bekommen jetzt wieder Dienstleistungsberufe, die wir brauchen, damit wir diese ganz speziellen Fähigkeiten von Spitzenleuten ausschöpfen können.

Wenn Sie jetzt diese neue Welt sehen und sehen, daß die großen Unternehmen diese Firmen aufkaufen – dann dürfen Sie nicht lange warten. Wenn Sie mal überlegen, daß Siemens beispielsweise eine Firma hätte kaufen können für 50 Mil., vor 6 oder 8 Jahren, die heute einen Cashflow hat, mit dem sie Siemens bedrohen könnte. Cisco ist die Firma. Yahoo hat z.B. eine Börsenkapitalisierung mit 600 Mio. Umsatz, die größer ist als die Börsenkapitalisierung von DaimlerChrysler mit 155 Mrd. Umsatz. Die Börse bewertet im Gegensatz zur Bilanzanalyse, die Sie alle noch lernen und auch lernen müssen, um die Zusammenhänge zu verstehen, spekulativ den Erfolg der New-Economy. Weil sie sagt: Die Old-Economy beherrschen alle in wenigen Jahren, wenn Sie überlegen, daß die Chinesen 1,2 Mrd. Leute sind. Sie glauben doch nicht, daß die in 10 Jahren nicht jedes Auto bauen können. Sie glauben doch nicht, daß die Inder mit über 1 Mrd. Menschen nicht jetzt schon mitspielen können in der Software wie die ganz großen.

Die Chance der modernen Ökonomie ist, aus den Hochlohnländern hohe Wertschöpfungen zu bringen. Und wenn Sie heute sehen, daß der Euro schlecht ist, dann hängt das nicht damit zusammen, daß der Euro schlecht ist, sondern daß der Dollar so gut ist. Die Amerikaner haben einen Anteil an der New-Economy, die natürlich mit Wachstumssteigerungsraten von 10 und 12 und 20 Prozent arbeitet, und dann bekommen sie ein Schnitt von 5%. Wir haben immer noch einen Schnitt von 2 – 2,5 % und warten schon sehnsüchtig auf die 3 %. Wieso soll ich denn nicht mein Geld in einer Volkswirtschaft anlegen, die 5% macht, real im Jahr, und wir machen nur 3%. Lassen Sie sich von niemandem erzählen, es sei eine Stabilitätsfrage mit dem Euro. Wir haben ökonomisch eine absolut stabile Situation in Europa. Das Problem heißt nur: Erwartung von Wachstum und Wohlstand.

Deshalb paßt diese junge Unternehmergegeneration so gut rein. Die wird bald ergänzt durch die Älteren, denn jetzt haben wir den großen Generationswechsel in den traditionellen mittelständischen Ökonomien, und dort wird es eine Mixsituation von New und Old Economy geben, die Sie nicht mehr sauber trennen können. Das können Sie auch heute schon nicht. Ich kenne viele Mittelständler, bei denen die Software eine größere Rolle spielt als die Maschine, die sie bauen, denn die Maschine können sie nicht verkaufen, wenn sie die Probleme des Kunden nicht lösen. Nun werden wir als Folge eine sehr mobile junge Generation sehen – ich will es einmal hart sagen: Die 68er haben ausgedient, die 88er kommen. Und die 68er waren für mich die Generation, die die Schiedsrichter gezüchtet hat in Deutschland, und jetzt kommen wieder die Stürmer. Das wurde aber auch höchste Zeit, denn wir waren ja schon soweit, daß beim Fußballanpfiff 22 Schiedsrichter aufs Feld liefen und ein Stürmer in der Umschulung. Deshalb werden Sie sehen, daß sich auch politisch einiges verändert, daß nämlich die junge muntere Generation herangeht und sagt: „No Risk, No Fun!“

Ich habe gestern in Luzern mit dem Coach der Eishockey- Nationalmannschaft der Schweiz über Führung diskutiert, und wir kamen zwischen der Führung eines Unternehmens und der Führung der Eishockey Mannschaft zum gleichen Ergebnis: Es kommt auf die Menschen an! Deshalb, wer Lust hat, sollte Unternehmer werden, - und die Zahl wächst!

Vor wenigen Jahren gab es eine Umfrage an den deutschen Universitäten, da wollten 62% der Studenten in den öffentlichen Dienst. Wenn ich mir vorstelle, daß dies Realität würde, dann würde ich auswandern. In Amerika haben wir 72% der Studenten, die Unternehmer werden wollen, und ich kann Ihnen nur raten: es gibt nichts Spannenderes als Unternehmer zu werden; aber vergessen Sie eines nicht: Das, was Sie jetzt lernen müssen, wie Business Pläne geschrieben werden, wie eine Equity Story entwickelt wird, wie man den „Beauty Contest“ bei Banken besteht, das lassen Sie sich von all den Leuten erzählen, die dort als Spezialisten herumlaufen. Da gibt es jede Menge, auch dort sind schon viele Schiedsrichter auf diesem Gebiet.

Das, was ich Ihnen aber eigentlich vermitteln will, ist, daß es nichts Faszinierenderes gibt, und das sage ich Ihnen als inzwischen alter Junger, als selber etwas zu gestalten und zu verantworten. Denn Spaß zu haben, und es heißt nicht nur „Stock Options“ sondern auch „Spaß-Options“, und Erfolg zu haben und ihn zu genießen, ist eine wahnsinnig große und freie Welt. Sie müssen nur eines wissen, es fängt nicht mit dem großen Sportauto und der

Lebensfreude an nach dem Prinzip, ich bin jetzt Unternehmer, wo bleibt das Geld, sondern wer Unternehmer werden will, der muß 10 Jahre daran hängen, sein Privatleben einschränken und das einzige, was er sicher hat, ist anschließend der Neid all derer, die ihre Jugend genossen haben und sich dann aber ärgern, warum sie nicht auch die Zeit, in der sie das Geld Ihrer Eltern verbraucht haben, genutzt haben, sich ihr eigenes Vermögen aufzubauen. Das muß man wissen. Wenn mich jemand fragt, was muß ich machen, um Unternehmer zu werden, dann sage ich: „Wenn ich dich sehe, dann mußt du mit mir sofort über dein Unternehmen reden.“ Wenn zu mir einer kommt, der über tausend und alles redet und dann sagt: „Jetzt möchte ich mit Ihnen noch über unternehmerisches reden.“, dann sage ich, der wird nie Unternehmer. Wenn ich einen jungen Mann treffe, der mich sofort angeht und sagt: „Ich weiß, Sie haben keine Zeit, aber schicken Sie mich jetzt nicht weg. Ich will zwei Dinge von Ihnen wissen, und wenn ich die weiß, dann haben Sie mich auch schon wieder los.“, dann weiß ich genau, der hat was im Kopf. Der hat eine klare Konzeption, der hat eine Idee und eine Vision und hat den eisernen Willen, ohne Rücksicht auf Tages- und Nachtzeit an seinen Job heran zu gehen, – der wird ein Unternehmer. Der bekommt auch die Leute, die ihm helfen, und der bekommt auch das Kapital. Denn niemand gibt das Kapital gern in andere Hände als in solche, die mehr daraus machen. Das ist nun einmal Kapitalismus, und das ist sogar der angenehme Teil des Kapitalismus.

Vielen Dank

*Beginn der Fragen des Plenums*

Frage (Student):

Herr Dr. Späth, was muß die Bildung tun, und wie muß Sie sich ändern, damit die Gesellschaft an sich auf die New Economy vorbereitet ist ?

Antwort (Dr. Lothar Späth):

Das Stichwort für die ganze Gesellschaft heißt Kommunikation. Was wir lernen müssen ist – wir kommen aus einer Gesellschaft die Gruppenkommunikation gelernt hat: Die Schule ist die Schule, die Hochschule ist Hochschule, die Wirtschaft ist die Wirtschaft und die Politik ist die Politik - und das wird sich alles auflösen. Sie können nicht in einer Welt der totalen Kommunikation, an erster Stelle nicht Kommunikation setzen. In einer Individualwelt müssen Sie erst recht an erster Stelle die individuelle Kommunikation setzen. Wir werden zum Beispiel die Schulen für Leute von außen öffnen müssen.

Wenn ich an manche Schulen komme und sehe, also wir reden ja immer von Computern an den Schulen, dieses Problem halte ich noch für lösbar, da können Sie nämlich die 12jährigen zur Lehrerfortbildung einsetzen, das ist kein Problem. Aber so wie auch ich keinen Frust bekomme, wenn ich einem jungen Unternehmer zuhöre, der mir erklärt, was er macht, und das am Anfang nicht verstehe. Dann laß ich es mir fünfmal erklären. Aber gehen Sie mal an unsere Schulen und schauen Sie mal, ob Sie da kein Prestigedenken haben, wo der Lehrer sich nicht vorstellen kann, daß der 12jährige ihm den Computer beibringt. Das müssen wir lernen. Wir müssen auch einen anderen Dialog an den Schulen entwickeln. Wir müssen aufhören, Wissensinpaukereie zu betreiben, sinnloser Art, dessen Halbwertszeit abgelaufen ist, wenn der Schüler die Schule verläßt.

Etwas ähnliches haben wir übrigens an den Universitäten, wo die Professoren den Begriff Vorlesung noch wörtlich nehmen. Da kann es passieren, daß sich der Student das am Abend vorher schon im Internet reingezogen hat und den Professor unterbricht und sagt: „Sie haben die Seite 40 vergessen. Aber ich hab´ die CD-ROM dabei; wir können es ausdrucken lassen.“ Was wir brauchen ist ein offener Dialog. Deshalb bin ich auch gerne hier und sage meinen Kollegen, beispielsweise in Thüringen: „Geht an die Schulen.“ Die Schulen müssen sich aufmachen und Unternehmer und Mittelständler einladen, um den Leuten zu erklären, was Unternehmer ist. Wenn ich sehe, was den Leuten über Unternehmer erzählt wird, dann ist das der absolute Schwachsinn. Das sind Lehrbuchweisheiten von Leuten, die ein Unternehmen noch nie von innen gesehen haben. Das ist genauso, wie ich es an Hochschulen erlebe, wo ein Lehrstuhl für Unternehmensgründung gegründet wird, und den bekommt ein Professor, der noch nie ein Unternehmen von innen gesehen hat. Das können Sie doch vergessen! Das heißt ja nicht, daß ich die Wissenschaft anzweifle, aber „jeder was er kann“.

Umgekehrt brauchen wir in den Unternehmen viel mehr wissenschaftlichen Dialog. Wenn Sie sehen wollen, wo die Erfolgsstories entstehen, dann ist das immer nur in Clustern. Das Cluster heißt immer Universität, möglichst aber noch eine Fachhochschule, möglichst noch ein Fraunhofer-Institut, wenn es geht sogar noch ein Max-Planck-Institut dazu, eine Einrichtung für Technologietransfer und ein Klima das unternehmensfreundlich ist. Dann können Sie sich gar nicht mehr retten.

So ist Silicon Valley entstanden, von Stanford aus, so können Sie es heute ablesen in NRW, Bayern und Baden-Württemberg; dort sind die meisten Unternehmensgründungen. Wenn Sie es lokalisieren, haben Sie immer das Cluster. Als ich nach Jena kam, habe ich gesagt: „Ich baue Euch nie wieder die alte „Zeiss“-Gruppe auf, aber ich baue Euch ein Cluster auf.“ Heute sind die meisten Arbeitsplätze gar nicht bei der „Jenoptik“, sondern bei einer irren Zahl von Mittelständlern und Neugründungen. Jeder, der von uns jetzt an die Börse gebracht wird, kommt mit 100 Mio. DM aus Frankfurt zurück und sagt: „Sofort investieren, Neues gründen, Neues aufbauen!“ Deshalb sage ich, das Bildungswesen muß offener und lebensnaher werden. Wir werden viel mehr Mischungen bekommen aus Internet-Ausbildung (wenn Sie Fernstudium dazu sagen wollen) und einem Dialog zwischen Lehrenden und Lernenden. Die traditionelle Vorlesung über Stoffe, die Sie zum Teil ausscheiden müssen, weil Sie in der Lage sein müssen, mehr an harter, schneller Information in die Lehrpläne zu packen. Das lebenslange Lernen gilt nicht nur in der Wirtschaft, das gilt auch in der Politik, und das gilt auch in der Wissenschaft. Das können Sie eigentlich nur schaffen, wenn Sie auch noch viel mehr Geld in die Universitäten stecken, denn das ist die beste Investition. Es ist ein absoluter Schwachsinn, dort zu sparen, wo das Neue entsteht, und dafür das Geld für den Friedhof auszugeben, indem man die alten Industrieleichen mit Subvention vom Friedhof hin und her fährt. Das beruhigt zwar das politische Gemüt, aber ändert nichts an der Tatsache, daß das nicht fortschrittlich ist. Insoweit meine ich, daß Offenheit und Kommunikation die Stichworte sind.

Frage (Student):

Herr Dr. Späth, Sie kennen den politischen und den wirtschaftlichen Betrieb von innen. Stößt durch die New Economy die Politik nicht an Ihre Grenzen, und bekommen wir über kurz oder lang den von den radikalliberalen geforderten Nachtwächterstaat, der sich auf einige Kernkompetenzen beschränkt und alles andere dem Markt und dem freien Spiel der Kräfte überläßt ?

Antwort (Dr. Lothar Späth):

Ich glaube das nicht. Ich bin der Meinung, das Problem der Politik ist, daß sie in vielen Bereichen - natürlich Gott sei Dank - an ihre Grenzen stößt. Sie können zum Beispiel keine Nationalökonomie traditioneller Art mehr entwickeln. Was machen Sie heute mit Keynes ? Den können Sie vergessen. Wir haben früher in der Politik auch schon immer nur den halben Keynes angewandt; nämlich immer nur die erste Hälfte: Der Wirtschaft ging es schlecht, wir haben Schulden gemacht. Der Wirtschaft ging es besser, wir sollten sie zurückzahlen und haben gesagt: „Der halbe Keynes reicht.“ Deshalb haben wir auch so eine ordentliche Verschuldung in Europa. Heute machen die Japaner Keynes und der Herr Soros in Amerika sagt: „Leute packt zu, es kommt neuer Stoff.“ Das ist im Grunde Spekulationsgeld, das in ein Faß ohne Boden durchgereicht wird.

Deshalb können Sie nicht mehr den Binnenmarkt ankurbeln, - wie Lafontaine, der immer den Binnenmarkt ankurbeln wollte. Aber gehen Sie einmal auf die Flughäfen, da sehen Sie in aller Welt, wo die Deutschen überall den Binnenmarkt ankurbeln: auf Mallorca, in Griechenland, auf Bali, in Neuseeland. Die tun alles, damit in jedem Land der Welt der Binnenmarkt angekurbelt wird. Die verwechseln da nur was: Das schafft nicht die Arbeitsplätze in Deutschland. Das heißt, die Leute sind Globalisten, und da haben Sie das Problem.

Ich habe mich mal mit ganz intelligenten Leuten eine Nacht darüber unterhalten, was eigentlich der Unterschied zwischen Wirtschaftszielen und Politikzielen ist. Wir kamen zu einer unglaublichen Entscheidung, die uns gefallen hat, denn wir hatten schon drei Flaschen Wein getrunken; beim Frühstück hat sie uns nicht mehr gefallen. Wir haben nämlich gesagt: „Die Wirtschaft hat nur ein Ziel, und zwar Consumer Satisfaction. Und was muß die Politik machen? – Citizen Satisfaction.“ Das klingt gut, aber sagt nichts. Aber nach einiger Zeit haben wir gesagt: „Doch ! Es kann doch eine Erklärung geben.“ Es hängt nämlich davon ab, daß die Menschen so blödsinnig zweiseitig sind. Die wollen nämlich als Consumer etwas ganz anderes. Als Consumer wollen sie Reisen, einen preiswerten Japaner als Auto kaufen; treten dafür ein, daß die Kinder in die Lehre als Schuhmacher gehen, und kaufen gleichzeitig den selben Kindern taiwanesishe „Weglaufturnschuhe“ und finden das alles ganz prima. Die gehen sogar zur Demonstration für die einheimischen Autoarbeitsplätze mit dem Französischen Auto. „Macht ja nichts. - Nur heißt das: Die Wirtschaft macht nur, was der Markt von ihr verlangt.“ Das kann die Politik nicht. Aber die Politik muß die Finger weg lassen von dem Gedanken, daß sie zum Beispiel diesen Globalisierungsprozeß stoppen kann. Das ist eine absolut schwachsinnige Vorstellung, denn es gibt zur Globalisierung keine Alternative. Und deshalb mein Freund Oskar Lafontaine, - das war die letzte Truppe der Mühsamen und Beladenen der antikapitalistischen Gesellschaft, die zumindest immer noch versucht hat, Weltspielregeln zu erzwingen. Aber was sind Weltspielregeln ? Nehmen Sie ein praktisches Beispiel: Wenn wir bei den Löhnen und Sozialleistungen Weltspielregeln haben wollen, dann müssen Sie eine Lösung finden, wenn VW in Wolfsburg fünfzig Mark für die Stunde bezahlt, einschließlich Nebenkosten, und in Pudong bei Schanghai 92 Pfennig. Dann nehmen wir an, wir machen jetzt einen Weltautolohn: DM 25,46 – das bekommen Sie mit den Chinesen hin! Die andere Alternative wäre, daß wir nie mehr als 50 Mark sagen, wenn die nie mehr

als 92 Pfennig sagen. Das bekommen nun wieder nur mit den Wolfsburger hin. Weil wir aber 1,2 Mrd. Chinesen und 1 Mrd. Inder haben und eine Weltabstimmung machen, dann fallen wir unter die 5 % Klausel. Das also geht nicht.

Die Politik wird deshalb eines tun, sie wird die Netzwerke - und da gibt es schon ernsthafte Probleme für die Politik - nicht nur Nachwächterstaat - ich glaube, daß die Globalisierung auch im Bereich der Kriminalität neue Dimensionen von Problemen der Freiheit schafft. Ich bin der Meinung, da wir ohne die Globalisierung und das Internet die Menschenrechtslage nicht so hätten, wie wir sie heute haben, weil kein Diktator das Internet abschließen kann und keinen Informationsstopp über sein Land verhängen kann. Deshalb haben wir in der Freiheitsbewegung gewaltige Fortschritte, aber umgekehrt haben wir natürlich auch in der Freiheit des Verbrechens gewaltige Fortschritte. Wir werden in der Ökologie das Problem weltweiter Umweltschäden bekommen, das wir in den Griff bekommen müssen. Ich glaube aber nicht, daß das mit einer Weltregierung geht. Ich glaube auch nicht einmal, daß wir das in Europa hinbekommen mit dem Europaparlament.

Ich glaube, das Thema der Globalisierung heißt: Die Erfolgreichen sind nicht diejenigen, die die größten Fabriken haben, sondern die die größten Netzwerke haben. Kleine Einheiten und große Netzwerke. Das Internet ist ja deshalb so eine wahnsinnig tolle Sache, weil es ein Netzwerk ist, und die Stärke ist ja immer, wenn ich kleine Elemente, siehe Start Up-Unternehmen, verknüpfen kann und durch intelligente Netzwerke die größte Wirkung erziele. Die Politik wird etwas ähnliches machen. Sie wird nämlich durch Staatsverträge Netzwerke schließen, zum Beispiel mit Interpol, damit sie genauso intelligent auf Fehlentwicklungen reagiert. Das ist eine Aufgabe, die Sie auch noch zur Nachwächteraufgabe zählen können. Ich glaube aber, daß es auch eine grundsätzliche moralische Aufgabe gibt. Ich bin im Gegensatz zu vielen meiner amerikanischen Freunde nicht der Auffassung, daß Marktwirtschaft eine ethische Veranstaltung ist. Ich halte sie für eine Funktionsveranstaltung. Ich möchte nicht gerne in einem Staat leben, wo zum Beispiel der soziale Solidaritätsgedanke nicht ausgeformt ist. Ich möchte nicht sagen: „In Deutschland gibt es keine Armen, solange es noch Suppenküchen gibt, bei denen man sich kostenlos eine Suppe holen kann.“ Das ist so etwa der anglo-amerikanische Begriff. Ich möchte schon, daß wir auch soziale Verpflichtungen als Staatswesen übernehmen, aber dann müssen sich die Politiker mit den politischen Antworten auf die Globalisierung befassen.

Ich will ein Beispiel sagen: Ich predige da immer die Bürgergesellschaft. Ich halte es für ein wahnsinniges Phänomen, daß wir 4 Mio. Arbeitslose haben, und trotzdem gibt es immer mehr Menschen, die sterben und erst nach drei Jahren in Ihrer Wohnung entdeckt werden. Und die Frage ist: „Bei 4 Mio. Arbeitslosen müßten wir doch eigentlich einen unglaublichen Nachbarschaftsdienst aufbauen, und wir müssen den 2. Arbeitsmarkt nicht beim Arbeitsamt verwalten, wo schon der erste verwaltet wird?“ Sehen Sie, es gibt so viele ältere Menschen, die wirklich guten Willens sind; die bekommen den Job nicht mehr, denn wer stellt noch über 50 ein. Da ist doch unser Problem. Ich hab - und da muß ich ein bißchen Eigenwerbung machen - am nächsten Sonntag eine Diskussion in "n-tv", die Sie sich deshalb angucken sollten, weil ich da den ersten ehrlichen Personalchef habe, der sagt: „Ich stell keinen über 50 ein.“ Die anderen tun es auch nicht, aber die sagen es nicht. Und einen weiteren Gast, der selber arbeitslos wurde und jetzt Senior-Berater ist. Dort können Sie sehen, was da an menschlichen Problemen ist; die sind dort auch zum Teil ganz ehrlich, wie man da isoliert ist. Jetzt haben Sie das Problem des über 50jährigen, der zum Arbeitsamt zur Vermittlung geht. Der, der ihn vermittelt hat, beim Arbeitsamt, weiß schon, daß der den Job nicht bekommt; der, der ihn im Betrieb empfängt, weiß auch, daß er ihm den Job nicht gibt, und der, der die ganze Zeit herumwandert, weiß auch, daß er ihn nicht bekommt. Das ist doch demütigend. Sie können aus einem 55jährigen Facharbeiter keinen IT-Ingenieur machen, ausgeschlossen, das wird nichts.

Jetzt haben Sie es bisher in der Produktionsgesellschaft immer so gehabt, daß die Alten mit ihrer Lebenserfahrung etwas machen konnten. Sie konnten das mit Lebenserfahrung ausgleichen, was ihnen an Muskelkraft verloren ging. Das können Sie in der Wissensgesellschaft nicht mehr. „Wenn Sie wissen wollen, was Lebenserfahrung wert ist, dann machen Sie mit Ihren Kindern mal 10 Minuten ein Videospiele“, sage ich den Älteren hier. „Dann wissen Sie nach 10 Minuten genau, was Ihre Lebenserfahrung wert ist.“ Meine Enkel grinsen mich dann immer an und sagen: „Opa, sollen wir Sonntag vorbeikommen und Dir das erklären? Aber jetzt wird es geil, jetzt mußt Du da weg!“ Das ist natürlich eine wahnsinnige soziale Frage, nicht nur wirtschaftlich. Und ich frage mich zum Beispiel, warum man nicht die soziale Kompetenz nimmt und für die Betreuung von Menschen einsetzt. Für mich ist jetzt interessant, daß bei der "Bundeswehr-Diskussion" die Frage auftaucht, daß alles zusammenbricht, wenn die Zivis wegfallen. Man könnte ja mal etwas ganz anderes überlegen.

Die Zivis können Sie zum Teil, nicht alle, aber viele, ersetzen durch ältere Menschen mit einer hohen sozialen Kompetenz. Betreuungsdienste zum Beispiel - auch einmal einen Behinderten spazierenfahren. Und die Zivis wären doch eigentlich die Anwärter für die neuen Jobs, für die wir dringend Anwärter brauchen. Aber so etwas darf man in unserer Gesellschaft beinahe nicht diskutieren. Daran sehen Sie aber auch, wie kompliziert wir die

Dinge auseinanderhalten, und da gibt es viel Platz für Politik, auch für Sozialpolitik oder für Bildungspolitik. Also, ich bin schon der Meinung, die Politik muß das tun, aber das tut sie nicht. Die Politik diskutiert viel lieber die Probleme der Wirtschaft als über die Lösung der Probleme, die gesellschaftspolitisch zu lösen sind.

Frage (Student):

Ich möchte auf den Anfang Ihre Vortrags zurückkommen – auf die „Jenoptik“. Mich würde interessieren, welchen Anteil am Geschäftsergebnis mittlerweile die Venture Capital Operation hat, und in welche Richtung sich diese entwickeln wird ?

Antwort (Dr. Lothar Späth):

Also im – ich muß jetzt aufpassen, daß ich keine Insiderinformationen erklärend abgebe. Ich nehme jetzt mal das Jahr 2000, deshalb, weil das Jahr 1999 durch außerordentliche Kapitalbewegungen die Firma noch nicht ausschließlich zur Venture Capital-Firma gemacht hat. Wir hatten noch Immobilientransaktionen, aber 2000 wird das erste Jahr, in dem rein Venture Capital läuft. Also im ersten Vierteljahr war sie so gut, daß sie mehr als die Hälfte des Ertrags gebracht hat, mit 30 Leuten gegenüber den 5500 anderen. Daran sehen Sie natürlich auch, was wir für neue Strukturen bekommen. Aber ich würde sagen, daß die Ziellinie die ist, daß die etwa 40 % des Unternehmensertrags bringen. Solange wir 98 % dran haben. Im nächsten Jahr wird das absinken. Ich will die Firma stärker dem Markt anbieten. Nur bieten Sie natürlich eine solche Firma besser am Markt an – wir haben ja schon den Kurs - wenn Sie die heutige Börsenkaptalisierung der DEWB nehmen. Die dürfte bei fast 1 Mrd. DM liegen. Das ist natürlich extrem, wenn Sie sehen, daß wir die gerade aufgebaut haben, aber wir haben da natürlich etwa 20 Beteiligungen drin und da ist viel Phantasie drin. Und dann gucken die Leute, was wir noch für Restbestände von unsere Plazierungen haben, und wie die am Markt bewertet werden. Die Asclepion und die CyBio, da haben wir überall Pakete, da zahlen die Leute... – also, da ist viel Phantasie drin !

Jetzt sehen Sie aber das Problem. Wenn ich die Firma nicht hätte, den Leuten etwa unsere Fortschrittsintensität in der Pharmaindustrie im Reinraumgeschäft zu erklären, das ist viel komplizierter, als einfach zu sagen: „Jetzt geht einmal unsere 20 Beteiligungen durch, dann seht Ihr, was dort für eine Phantasie drin ist.“ Sie sehen Synergieeffekte, ein ganz interessantes Thema, mit dem ich mich auf unserer Hauptversammlung im Juni befassen will. Wir reden bei Synergieeffekt immer noch von der Old Economy, nämlich von technischen Synergieeffekten oder von Massensynergieeffekten. Die Masse spielt im Internetzeitalter keine Rolle mehr, weil ich individualisieren kann, durch die Art der Konzeption. Also je mehr dazu kommt, desto besser wird es. Sogar die Konkurrenz hilft da mit. Das ist auch wieder eine andere Denkweise, als der Synergieeffekt – wenn Sie heute mit Analysten über Synergieeffekte reden, dann meinen die immer wir müßten einen technischen Synergieeffekt haben – also Produktspektrum, Fertigungstiefe, Wertschöpfungskette.

Ich behaupte, der Synergieeffekt der in der „Jenoptik“ ist, zwischen dieser Young Economy und der Old Economy das ist eigentliche unsere große Wertschöpfung, und wir denken jetzt darüber nach, wie wir zum Beispiel mit einer virtuellen Akademie und ähnlichen Dingen diesen Prozeß – oder mit Dialogen zwischen unseren Start Up-Unternehmen und unsere alteingesessenen, wie wir dort eine neue Form von Wertschöpfung schaffen können, die wahrscheinlich vom Markt sehr viel positiver bewertet wird als die traditionelle, weil das eben die Phantasie anregende Geschichte ist, nämlich die New Economy auf die alte aufzusetzen, in Spannung zu bringen, zu diesen Start Up-Unternehmen und unseren Produktionsunternehmen. Insoweit ist die eine Variable, von der ich auch nicht ganz genau weiß, wie sie sich entwickeln wird.

Frage (Student):

Herr Dr. Späth, ich hätte nur eine kurze Frage. Angenommen Sie hätten ein Start Up-Unternehmen. Das Produkt ist fertig. Sie haben aber noch Probleme beim Marketing, weil Sie einfach, wie Sie es vorher beschrieben haben, alles andere im Kopf haben, nur nicht die Erstellung eines Business-Plans. Und dadurch bleiben Sie dann an den ersten zwei Stufen von jemanden wie ihrer Firma hängen, weil die sich das Produkt erst gar nicht näher anschauen. Sie sehen aber im Internet, daß das Produkt schon konkret fertig ist, und Sie haben nach ein bis zwei Wochen eine 500 % Steigerung, aber Ihnen fehlt einfach noch der Partner, der Sie dabei unterstützen kann ?

Antwort (Dr. Lothar Späth):

Also erstens, das unterscheidet uns vielleicht von anderen Risk Capital-Unternehmern, wir gucken uns das Produkt an und wissen viel über die Märkte. Allerdings muß ich sagen, wenn das so ist, wie Sie es gerade beschrieben haben, dann nehme ich mir den zur Brust und sag: „Wie hast du eigentlich angefangen?“ Weil der

eigentlich nicht so anfangen darf. Wenn er eine Produktidee hat, muß er sofort wissen, was der Markt will. Wer nämlich das Produkt vom Markt unabhängig entwickelt, hat den ersten großen Fehler gemacht. Das ist übrigens eine ganz typisch deutsche Geschichte.

Wir Deutschen sind immer produktbezogen. Wir fangen auch immer mit dem Ingenieur an, und der gute Ingenieur, der haßt seinen Kunden. Weil er immer etwas anderes will, als er vorgesehen hat. Dann missioniert er ihn. In den traditionellen Unternehmen kommen immer die Ingenieure, entwickeln ein Produkt und geben dies dem Vertrieb und sagen: „Verkauft das Ding, und wenn Ihr es nicht verkaufen könnt, seid Ihr Riesenflaschen!“ Die moderne Welt geht ganz anders vor. Sie fragt: „Was braucht der Markt?“ Es gibt immer mehr Betriebe, die die Entwicklungsabteilung beim Vertrieb ansiedeln und nicht mehr traditionell Produktentwicklung und Produktion betreiben. Wenn Sie als junger Unternehmer anfangen und eine Idee haben, und fangen nicht sofort an, sich mit der Frage zu beschäftigen: „Wer braucht dieses ?“, dann haben Sie schon verloren. Der Markt ist schnell. „Time to Market“ ist absolut das wichtigste. Wer in den ersten sechs Monaten, in denen das Produkt am Markt ist, nicht sein Geld verdient, der wird es nie mehr verdienen. Wenn nämlich alle aufgeholt haben, ist es vorbei. Deshalb ist es ganz wichtig: Marktinduzierung.

Und wir Deutsche sind natürlich Produktleute, meine ganze Generation ist natürlich mit Produkt und Export aufgewachsen, Autos und Maschinen. Nehmen Sie die Amerikaner, die haben sich um Export nie gekümmert, sie haben GM gekauft und sie haben gesagt: „Laßt die Deutschen OPEL exportieren, wenn der Profit nach Amerika kommt, ist alles in Ordnung.“ Deshalb sage ich: „Den deutschen Ingenieur, den nehme ich nicht gerne zur ersten Verkaufsverhandlung mit.“ Nachher kann ich ohne ihn gar nichts mehr machen. Ich liebe die Ingenieure. Ich sage das deshalb, weil ich nach einer solchen "PHOENIX"-Sendung, bei der ich das zum letzten Mal gesagt habe, ein Riesenproblem mit ein paar Ingenieuren bekommen habe. Die haben geschrieben, das sei ja wohl die letzte Unverschämtheit. Von den Leistungen der Ingenieure würden wir schließlich leben, und dann würde man sie noch verunglimpfen. Dabei wollte ich sie gar nicht verunglimpfen. Meine Ingenieure im Betrieb, die wissen, daß ich immer sage: „Ihr dürft nicht zur Verkaufsverhandlung mit, sonst habt Ihr, wenn Ihr zurückkommt, und ich frage: 'Habt Ihr den Auftrag?', sagt Ihr: 'Den haben wir nicht, aber der weiß jetzt, wie gut wir sind.'“ Der Amerikaner kommt zurück und sagt: „Der Kunde will den absoluten Schwachsinn, aber ich habe mich erkundigt – er ist zahlungsfähig.“

Wenn Sie Unternehmer werden wollen, müssen Sie immer so anfangen: Wo ist der zahlungsfähige Kunde ? Das ist so ähnlich, wie wenn ich aus Universitätsinstituten Vorschläge zu Unternehmensgründungen bekomme, und ich frage: „Wie ist es: Habt Ihr den Unternehmer ?“ – „Nein, aber wir haben das Produkt.“ Und da sage ich immer: „Solange keiner von Euch eigenes Bargeld einsetzt – keine Mark von mir.“ Es ist die alte Erfahrung, daß viele Leute überzeugt sind, Sie hätten eine tolle Idee und ein tolles Produkt – nur will es keiner. Da ich gleich bei meinem Eintritt in Jena gesehen habe, was passiert, wenn Sie tolle Produkte haben, die keiner will; das ist die Warnung. Ansonsten müssen Sie natürlich Partner haben, die den Markt kennen und vergessen Sie nicht: Die Entwicklung eines Produktes kostet weniger als die Entwicklung des Marktes für dieses Produkt. Die ist übrigens der größte Förderfehler der Deutschen lange gewesen: Sie haben die Unternehmen alle gefördert, bis ein Produkt da war, und dann sind sie weg, und dann sind diese Unternehmen an den Krediten, die sie für den Marktaufbau benötigten, erstickt.

Also, werdet Unternehmer – es wird trotzdem was !

*E N D E*

Dr. h.c. Lothar Späth