

Wir brauchen mehr „Think Big“

Und dabei kann man allemal von den USA lernen

Joe Kaeser | Die Digitalisierung verändert unsere Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend, die klassischen Abgrenzungen von „virtueller“ und „realer“ Welt gelten nicht mehr. Das bietet viele Chancen, die derzeit vor allem in den USA genutzt werden. Deutsche Firmen können hier viel lernen, vor allem von den Unternehmen im Silicon Valley.

Vor wenigen Jahren galt die amerikanische Wirtschaft als wenig dynamisch. Doch wer die größte Weltwirtschaft dauerhaft im Niedergang sah, war auf der falschen Fährte. Aktuell ist eines der großen geopolitischen Themen die Renaissance der US-Wirtschaft. Die USA schicken sich an, die Basis für langfristiges Wachstum zu legen. Das hat auch Auswirkungen auf deutsche Unternehmen. Neben den Großen wie Merck, ZF, Bayer, BASF, SAP, unseren Automobilbauern und natürlich auch Siemens investieren immer mehr Mittelständler in den USA – 2014 geschätzte 70 Milliarden Euro. Auch daran lässt sich ablesen: Amerika ist „a great place to be“. Zwei Motoren treiben den langfristigen Aufschwung an, der dort gerade erst begonnen hat: der Energiesektor – nicht zuletzt dank einer überlegenen Energiepolitik – sowie die digitalen Technologien.

Blicken wir zunächst auf den amerikanischen Energiesektor. Die amerikanische Ölproduktion wuchs Anfang dieses Jahres auf 9,2 Millionen Barrel pro Tag an; das sind eine Million Barrel mehr als noch Anfang 2014. Die USA sind auf dem besten Weg, zum größten Öl- und Gasförderer der Welt zu werden. Das Land hat die energiepolitischen Gestaltungsmöglichkeiten clever genutzt. Die amerikanische „Energiewende“ setzt auf einen ausgewogenen Mix von Gaskraftwerken und erneuerbaren Energien wie Windkraft. Umweltverträglichkeit, Bezahlbarkeit und Verlässlichkeit sind miteinander verbunden. In Deutschland ist uns das mit unserer ungleich teureren Energiewende bis heute nicht gelungen.

Angesichts des aktuellen Ölpreises von rund 60 Dollar stellen Anhänger der kurzfristigen Orientierung die Frage, ob der Öl- und Gasboom schon wieder zu Ende sei, bevor er überhaupt richtig begonnen hat. Und in der Tat ist es so, dass einige Förderer ihre Investitionen in den vergangenen Monaten zum Teil deutlich zurückfahren und einige kleinere Firmen ihre Tätigkeit einstellen muss-

ten. Generell gilt jedoch: Der deutliche Rückgang des Ölpreises ist nicht strukturell bedingt. Er hat seine Ursache in einem Angebotsüberhang aufgrund gesteigerter Fördermengen und nicht aufgrund geringerer Nachfrage. Die Fundamentaldaten sind intakt. Der Boom der Energiewirtschaft in den USA ist, so meine feste Überzeugung, nicht vorbei.

Das hat zwei Konsequenzen: Erstens werden die USA weniger abhängig sein von Importen etwa aus dem Mittleren Osten. Sie werden – wenn innenpolitisch gewollt – zum Energieexporteur und dabei ihre Rolle sehr selbstbewusst wahrnehmen. Eine zweite Konsequenz betrifft die wirtschaftliche Entwicklung in den USA selbst. Seit 2004 sind dort die Gaspreise um etwa ein Drittel zurückgegangen. Für Gas zahlt man in Deutschland heute etwa drei Mal so viel wie in den USA. Zum Vergleich: Vor sechs Jahren waren die Gaspreise auf beiden Seiten des Atlantiks noch gleich hoch.

Wenn Energie billiger wird, hilft das vor allem den Wirtschaftszweigen, für die Energie ein großer Kostenfaktor ist. Für Industrieunternehmen allgemein, und für die energieintensiven besonders, sind die USA attraktiv. Das bedeutet neue Konkurrenz für den Standort Deutschland. Mittel- und langfristig werden von den niedrigen Energiepreisen in den USA, der Möglichkeit zur billigeren Produktion und der Aussicht, in einem Wachstumsmarkt präsent zu sein, auch mehr deutsche Unternehmen profitieren wollen – beispielsweise Chemieunternehmen oder Deutschlands Automobilindustrie, die seit Jahren Innovationsführer ist. Gut möglich, dass die Audis, BMWs und Mercedes, die die Amerikaner sehr gerne kaufen, dann eben nicht mehr alle in Ingolstadt, Dingolfing oder in Sindelfingen produziert werden, sondern in South Carolina oder Alabama. Und die Zulieferer werden mit kundennaher und damit lokaler Wertschöpfung nicht lange auf sich warten lassen. Denn egal ob Autobauer, Chemiefirmen oder Elektrounternehmen: Wir müssen den Märkten folgen.

**Ob Chemiefirma oder
Autobauer: Wir müssen
den Märkten folgen**

Stark in digitalen Technologien

Der zweite große Erfolgsfaktor der amerikanischen Wirtschaft ist die Stärke in digitalen Technologien. Technologische Paradigmenwechsel laufen heute im Zeitraffertempo ab: Bis zum Jahr 2000 hatte die Menschheit in ihrer gesamten Geschichte rund zwei Exabyte an Daten generiert, also rund zwei Milliarden Gigabyte; heute werden jeden Tag so viele Daten erzeugt. Im Jahr 2000 gab es weder iPhone noch iPad; heute gibt es mehr Handys als Erdenbewohner, rund acht Milliarden Stück.

Die Digitalisierung verändert unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft grundlegend. Das hat sie eigentlich schon, aber dennoch stehen wir erst am Anfang. Niemand versteht sich heute besser darauf, mit großen Datenmengen umzugehen als die amerikanischen Unternehmen, vorwiegend aus dem Silicon Valley. 65 der Top 100 Software-Firmen weltweit haben ihren Firmensitz in den Vereinigten Staaten. Und die beiden wertvollsten Marken der Welt über alle Branchen hinweg sind Apple und Google.

Doch die IT- und Software-Firmen interessieren sich auch für „traditionelle“ Geschäftsfelder. Amazon experimentiert mit Drohnen und könnte damit die Logistikbranche radikal verändern. Google arbeitet an fahrerlosen Autos. Apple, so hört man, könnte ein Elektroauto entwickeln. BMW, Daimler und Audi ihrerseits bieten zusammen für den Nokia-Kartendienst Here. Die Übernahme des auf Rauchmelder und Thermostate spezialisierten Automatisierungsunternehmens Nest Labs durch Google zeigt, dass Software-Unternehmen auch Interesse an Haustechnik und Sensorik gefunden haben. Und dass Microsoft in diesem Jahr erstmals auf der weltgrößten Industrieschau Hannover Messe vertreten war, verdeutlicht auch, dass die klassischen Abgrenzungen von „virtueller“ und „realer“ Welt nicht mehr gelten.

Respekt, aber keine Angst

Haben wir in Deutschland überhaupt noch eine Chance gegen diese Übermacht? Gegen etablierte IT-Firmen, aber auch gegen junge Unternehmen wie Uber, das mit einer App das Taxi-Geschäft weltweit aus den Angeln zu heben droht? Müssen wir Angst vor den amerikanischen digitalen Giganten haben? Angst brauchen wir nicht zu haben, aber Respekt schon. Wir sollten die Strategien der Internetfirmen aus dem Silicon Valley sorgfältig studieren. Und vor

Wir sollten von den Firmen aus dem Silicon Valley lernen

allem: Wir sollten von den Firmen aus dem Silicon Valley lernen und in einigen Bereichen besser werden. Ich möchte vier Dinge nennen: Schnelligkeit und Flexibilität; Anwendernutzen statt „Engineering um des Engineering willen“; den Einsatz von Risikokapital im großen Stil, damit Geschäftsideen auch den kommerziellen Durchbruch schaffen; sowie vor allem aber eine Geisteshaltung, die alle Player des „Valley“ gemein haben: „Think big and make a difference“ – Großes wagen und einen Unterschied machen. Denn nur wer Großes wagt, kann auch Großartiges erreichen.

Als ich einige Jahre im Silicon Valley lebte, habe ich es selbst beobachtet: Wer dort mit einer Geschäftsidee scheiterte, ließ nicht lange auf sich warten, um mit einer neuen zu kommen, mit einer Idee, die sich dann später vielleicht als „the next big thing“, „das nächste große Ding“, herausstellt. Der Gründer der wertvollsten amerikanischen IT-Firma, Steve Jobs, formulierte es einmal so: „Erfolg kommt von richtigen Entscheidungen; richtige Entscheidungen kommen von der Erfahrung; und Erfahrung kommt – auch – von falschen Entscheidungen.“ Ganz ähnliche Zitate sind von Henry Ford und Thomas Edison überliefert. Es sagt schon etwas aus, dass diese amerikanischen Unternehmerlegenden den positiven Umgang mit Rückschlägen als ein Geheimnis des Erfolgs ansahen. Und in Deutschland? Zum „nächsten großen Ding“ kommt man in Deutschland oft gar nicht mehr, selbst wenn man es will. Denn wer bei uns scheitert, erhält oft keine zweite Chance – er erfährt stattdessen gesellschaftliche Ächtung, und Kredite bleiben für immer verschlossen.

Wir müssen deshalb auch an unserer inneren Einstellung arbeiten. Unternehmertum und Respekt fangen in den Köpfen an – dort sollten wir ansetzen. Vielleicht hilft ein Blick in unsere Geschichte: Man denke nur an die enormen

Widerstände, die Carl Benz überwinden musste, bis sich das Auto gegen Pferdedroschken durchsetzte. Oder an die Gebrüder Siemens und welche Energie sie aufbrachten, als sie ein Telegrafenkabel durch den Atlantik legten und so Pioniere der Nachrichtentechnik wurden. Wir brauchen wieder mehr von diesem „think big“, auch in Deutschland. Die USA werden wohl dank der Kombination „natürliche Ressourcen, Software- und Mikroelektronik plus Medien“, aber nicht zuletzt auch dank ihrer ausgeprägten Unternehmenskultur auf Jahrzehnte hinaus der Maßstab der Weltwirtschaft sein. Noch dazu: Wo auf der Welt findet man einen Markt dieser Größe mit einem derart hochentwickelten Rechtssystem, einer so hohen geopolitischen Stabilität – und einem immer noch intakten Wachstum des privaten und öffentlichen Konsums?

Im Index des Weltwirtschaftsforums von Davos zur Wettbewerbsfähigkeit sind die USA heute die Nummer drei. Nur die Schweiz und Singapur, also deutlich kleinere Volkswirtschaften, schneiden besser ab. Der Ordnung halber: Deutschland liegt auf Platz fünf – immerhin! Natürlich sehen sich auch die USA mit Herausforderungen wie zum Beispiel einer enormen Staatsverschuldung konfrontiert. Allerdings kann eine positive wirtschaftliche Entwicklung für die nötige Wachstumsdynamik sorgen, um die Verschuldung nachhaltig zurückzufahren. In diese Richtung machen die USA bereits Fortschritte, und die Aussicht auf künftige Exporte tut dazu ihr Übriges. Ein Faktor allerdings, der die Renaissance der US-Wirtschaft bremsen könnte, ist die heimische bisweilen zu Blockadehaltung neigende politische Landschaft. Inwieweit die Politik Reformen befördert, wird daher in nicht unerheblichem Maße darüber entscheiden, ob die US-Wirtschaft ihr Potenzial voll ausschöpfen kann. Dazu gehört die Diskussion um Energieexporte und -infrastruktur, wie den Bau von Pipelines oder die Debatte um Handelsabkommen, um aktuelle Beispiele zu nennen.

Mit unserer Technikbegeisterung sind wir wettbewerbsfähig

Besinnen wir uns auf unsere Stärken!

Was bedeutet das für uns in Deutschland? Welche Konsequenzen sollten wir ziehen? Die Renaissance der US-Wirtschaft bringt uns neue Wettbewerber, aber bietet auch eine großartige Chance, eine wichtige Rolle auf diesem Markt zu spielen. Um erfolgreich zu sein, sollten wir uns zuallererst auf unsere Stärken besinnen: die Begeisterung für Technik, unser Ausbildungssystem, das Streben nach Perfektion, Ordnungssinn und Gründlichkeit. Es gibt Wirtschaftsfelder, in denen wir diese Stärken besonders effektiv ausspielen können: zum Beispiel in der industriellen Produktion.

Bei Industrie 4.0, der vierten industriellen Revolution, geht es um die ganzheitliche Optimierung der Prozesse von der Entwicklung über die Produktion, Wartung und bis zum Recycling von Produkten durch die Digitalisierung. Durch digitale Technologien und Software können Industrieunternehmen die Effizienz ihrer Fertigung erhöhen und Kosten sparen. Sie können die Markteinführungszeit von Produkten drastisch verkürzen – um bis zu 50 Prozent. Und sie können ihre Produktion flexibel umstellen.

Die USA, die alle Chancen auf eine industrielle Renaissance haben, müssen im Produktionsumfeld bzw. bei der Digitalisierung der Fertigung große Investitionen tätigen. Davon können wir auf dem amerikanischen Markt deutlich profitieren. Das gilt auch für die dort dringend notwendige Modernisierung der Infrastruktur, wie zum Beispiel beim intelligenten Energiemanagement, dem so genannten „Smart grid“, oder bei der Verbesserung der urbanen Mobilität.

Um an der Modernisierung der größten Volkswirtschaft der Welt teilzuhaben, bedarf es auf unserer Seite zweier Voraussetzungen: Wir müssen Weltspitze

Wir müssen Weltspitze und zugleich lokaler Partner vor Ort sein

sein und wir müssen lokaler Partner vor Ort sein. „Made in Germany“ und „Made in USA“ ist dabei kein Widerspruch. Wir können unsere wirtschaftliche Basis in Deutschland erhalten – und gleichzeitig vor Ort in den USA mit eigenen Fertigungsstätten von den enormen Möglichkeiten profitieren. Um Weltspitze zu sein, müssen wir aber im eigenen

Land Reformen voranbringen. Das Institut der Deutschen Wirtschaft kommt in einer Studie aus dem Februar zu einem Schluss, der uns zum Nachdenken bringen sollte: Südeuropäische Länder wie Griechenland, Portugal und Spanien waren in den vergangenen sechs Jahren reformfreudiger als wir. Ich sehe vor allem drei Bereiche, in denen wir besser werden müssen:

1. Wir brauchen eine leistungsfähige und intelligente Infrastruktur. Ich meine damit neben Verkehrswegen unter anderem eine zuverlässige, bezahlbare und nachhaltige Energieversorgung sowie Investitionen in flächendeckende, leistungsfähige Breitbandnetze.

2. Wir müssen die Zusammenarbeit innerhalb unserer Wirtschaft verstärken – zwischen Großunternehmen, Mittelständlern und den Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Mehr noch als bisher müssen wir in Netzwerken denken. Und wir müssen die Rolle von Risikokapital hierzulande stärken, um neuen Geschäftsideen schneller zum Erfolg zu verhelfen.

3. Wir müssen den digitalen Wandel als Chance begreifen. Dafür müssen wir aber auch die Dimensionen dieses Wandels verstehen. Er erfasst die gesamte Gesellschaft – technologisch, ökonomisch, kulturell. Nur ein Beispiel: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt radikal. Um Arbeitskräfte für die neue Produktionswelt zu rüsten, brauchen wir ein Umdenken in der Ausbildung wie auch der Weiterbildung: ein Qualifying und Requalifying. In Schulen, Betrieben und Hochschulen müsste schon heute viel mehr interdisziplinär gedacht werden. Hier sind wir Unternehmer genauso gefragt wie unsere Bildungspolitiker.

Manchmal ziemlich beste Freunde

Die USA sind einer unserer großen Freunde in der Welt. Wir verdanken den Amerikanern sehr viel – sie haben dem zerstörten Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg eine Chance gegeben und ermöglichten die Wiedervereinigung unseres geteilten Landes. Auch wenn uns der Freund manchmal etwas fremd erscheinen mag, und auf die Amerikaner auch manches an uns fremd wirken mag: Wir sollten nicht den Fehler machen, die Beziehungen zu den

USA auf einige wenige Schlagwörter zu reduzieren. Dazu zählt das Spannungsfeld, in dem Sicherheitsinteressen von Staaten, Unternehmen und Bürgern aufeinandertreffen. Schlagwort ist hier „NSA“, in dessen Zusammenhang bisweilen auch Siemens genannt wird. Wichtig ist hier vor allem eines: verloren gegangenes Vertrauen diesseits und jenseits des Atlantiks wieder aufzubauen und den Dialog zu suchen, also miteinander statt übereinander zu reden.

Dazu zählt auch das Schlagwort „Chlorhühnchen“, ein Begriff, der zwar profane Emotionen weckt, aber vielleicht genau deshalb zu kurz greift. Denn: Wir stehen vor der historischen Chance, die Beziehungen zu den USA mit dem Freihandelsabkommen TTIP auf ein neues Fundament zu stellen. Im Zusammenhang mit diesem Abkommen gibt es Diskussionen und Sorgen, die ernst genommen werden müssen und auch ernst genommen werden. Aber wir sollten uns davor hüten, einige Probleme im Detail als Vorwand zu nehmen, um das Ganze zu zerreden. Richtig ist doch Folgendes: Dieses Freihandelsabkommen wird das billigste Konjunkturprogramm für die europäische Wirtschaft sein, das wir uns vorstellen können. Denn es wird die Nachfrage in Europa erhöhen, ohne dass wir dafür einen Cent ausgeben beziehungsweise uns leihen müssten. Und natürlich setzen sich Europa und Deutschland für unsere Interessen ein.

TTIP wird das billigste Konjunkturprogramm für Europas Wirtschaft

Trotz allem, was in den transatlantischen Beziehungen geredet und geschrieben und als Krise ausgerufen wird, sollten wir Deutsche uns einer Sache stets bewusst sein: Seit dem Zweiten Weltkrieg hatten wir in der Welt kaum einen verlässlicheren Partner als die USA. Wir verdanken unseren amerikanischen Freunden das Startkapital für den Wiederaufbau unseres im Krieg zerstörten Landes und damit die Grundlagen für unseren Wohlstand heute. Wir verdanken ihnen eine mittlerweile jahrzehntelange verlässliche Sicherheitspartnerschaft. Und wir pflegen mit ihnen eine bewährte und intensive Wirtschaftspartnerschaft.

Dieser Partnerschaft verdanken wir in den vergangenen fast 70 Jahren viel Gutes. Wir sollten darauf achten, dass das auch in Zukunft so bleibt. Denn das ist im Sinne der deutschen Wirtschaft, das ist im Sinne Deutschlands und das ist auch im Sinne Europas. Alles in allem sind die Amerikaner und wir ziemlich gute, ich will sogar behaupten: manchmal ziemlich beste Freunde.



Joe Kaeser ist Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG. Der Beitrag basiert auf einer Rede, die er am 6. März 2015 in der Evangelischen Akademie in Tutzing gehalten hat.