

Kommentar

Im Land der Zauderer

Firmengründungen sind Zeichen für die Vitalität einer Gesellschaft

Von Marc Beise

Im Wohnzimmer herrscht gespannte Freude. Endlich mal wieder sitzt der Junge am Familientisch, auf Stippvisite bei den Eltern. Das Studium ist gut gelaufen, Informatik und Betriebswirtschaft hat der Junior drauf, ein glatter Berufseinstieg bei einem Dax-Konzern wäre drin. Wo fängst du eigentlich an?, fragt die Mutter. Ich gründe eine Firma, sagt der Sohn. Um Himmels willen, Kind, was haben wir falsch gemacht?, ruft die Mutter, und der Vater guckt sorgenvoll.

MITTELSTAND Familienunternehmen



Gründer-Serie

von unten erklären, am Beispiel der Bäckerei oder des IT-Dienstleisters. Mancher Lehrer aber fängt lieber oben an, mit den großen Herausforderungen der Zeit: Arbeitslosigkeit, Strukturwandel, Globalisierung, Einkommensungleichheiten. Ist unser Wirtschaftssystem eigentlich gerecht? Gute Frage - aber wie wäre es mal mit einem Crashkurs Existenzgründung? Oder eine kleine Lebenshilfe: Wie funktioniert ein Girokonto, was muss wie versichert werden, das kleine Steuer-Einmaleins, die praktischen Dinge des Lebens eben.

Vielleicht ist es auch ein bisschen viel verlangt von angestellten Lehrern, dass sie Kinder von angestellten Eltern Selbständigkeit lehren sollen. Dabei wäre genau das wichtig. Firmengründungen sind nicht nur Privatsache. Sie sind auch Zeichen für die Vitalität einer Volkswirtschaft. Eine Gesellschaft kann nicht Wohlstand erhalten, wenn sie nur das Überkommene verwaltet. Wo steht in dieser Hinsicht Deutschland im Jahr 2011? Was geschieht in anderen Ländern? Eine Serie im Wirtschaftsteil der Süddeutschen Zeitung wird das Thema in den kommenden Wochen vermessen.

Die Gelegenheit ist günstig. Der Aufschwung ist da und die Euro-Krise momentan eingedämmt. Eine gute Zeit für Existenzgründer, sollte man meinen. Und tatsächlich wagen wieder mehr Deutsche die Selbständigkeit. Im Jahr 2010 wurden mehr Firmen gegründet als

geschlossen, 425 000 zu 385 000, meldet das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Damit liegt der positive Gründungssaldo bei rund 40 000. Im Jahr 2009 war er nur halb so hoch, 2008 sogar negativ. Weil Gründungen ihren Vorlauf brauchen, haben also schon im Krisenjahr 2009 viele Menschen Zuversicht gefasst. So weit die gute Nachricht.

Die schlechte lautet: Im längerfristigen Trend sind die Deutschen immer noch zu zögerlich, erst recht im internationalen Vergleich. Die Zahl der Gründungen in Deutschland liegt unter dem Niveau von vor 15 Jahren. Nach dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM) werden, bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt, in den Vereinigten Staaten fast dreimal so viele Unternehmen geschaf-fen wie in Deutschland; im übrigen Europa ist die Lage nicht besser.

Das hat handfeste Gründe, beispielsweise die Finanzierung. Bei der Vergabe von Wagniskapital („Venture Capital“) ist Deutschland „bestenfalls Entwicklungsland“, urteilt der Existenzgründer-Spezialist Peter Jungen. Nach seiner Rechnung liegt Deutschland nicht nur weit hinter den USA, sondern auch hinter Ländern wie Großbritannien, Schweiz, den skandinavischen Staaten, Irland, den Niederlanden, sogar hinter Spanien und Frankreich.

In den USA werden jährlich 30 Milliarden Dollar Wagniskapital investiert, das sind 100 Dollar pro Einwohner. In der Europäischen Union sind es zehn Dollar, in Deutschland gerade mal fünf. Woran das liegt? Unter anderem am schlechten Gründerklima in Deutschland, sagt Jungen. Zehntausende Gesetze, Verordnungen, Direktiven sind im Umlauf, viele betreffen und belasten auch Gründer, die dafür weder Zeit noch Geld haben. Bürokratieabbau steht in jedem Wahlprogramm, tatsächlich aber wird alles immer komplizierter.

Vor Veränderungen bei Recht und Wirtschaft aber steht ein Bewusstseinswandel in der Gesellschaft. Die Bereitschaft zur Eigenverantwortung, der Mut, etwas zu wagen und dabei vielleicht zu scheitern, hat noch keine Konjunktur in Deutschland. Die Deutschen mit ihrer Beamten-tradition, mit ihren Brüchen in der Geschichte, sie zögern und zaudern. Und wünschen sich insgeheim, dass die Menschen doch am besten alle einen ähnlichen Lebensstandard hätten, wie der Hannoveraner Wirtschaftsgeografie-Professor Rolf Sternberg beobachtet hat.

Nicht von ungefähr ist der Neid eine ziemlich deutsche Untugend. Die Familienunternehmerin im Pelz, der Milliardär auf der Yacht, der protzende Neureiche, der herzlose Discount-Händler, das sind Geschichten, wie sie die Öffentlichkeit besonders mag. So wie die will man auf keinen Fall werden. Gründernationen wie die USA sind da großzügiger. Sie ertragen Ungleichheit, sie feiern Erfolg und urteilen milde über Misserfolge.

Wer scheitert, bekommt eine neue Chance. Vom Nachbarn, von der Bank, von den Medien, von der Gesellschaft: Das wäre doch mal ein Anfang. (Seite 27)

„Wir sind mitten in einer neuen Internetblase“

Yahoo-Chefin Carol Bartz über die Gier im Silicon Valley, Frauenquoten und den Gegner Facebook

Amerikaner können höflich sein. Doch Carol Bartz, 62, ist unbequem und spricht Klartext. Sie führt Yahoo seit 2009. Nach Fehlentscheidungen ihrer Vorgänger soll sie den Internetpionier wieder auf die Spur bringen. Bis 2012 will sie das dank der Einnahmen aus Internetwerbung schaffen.

SZ: Neulich haben Sie einen Ihrer Sprüche losgelassen: „Ich feuere Mitarbeiter morgens - dann bin ich am frischesten.“ Heute schon Leute rausgeworfen?

Bartz: Moment, wörtlich habe ich gesagt: Wann immer ich jemanden gefeuert habe, war das morgens. Es ging nicht um Massenentlassungen, sondern um eine Person, die mal für mich gearbeitet hat.

SZ: Nur eine Person? Yahoo hat im Dezember 600 Mitarbeiter entlassen, im Januar 150. Rivalen wie Google oder Facebook suchen händeringend Leute.

Bartz: Wir stellen doch auch ein, haben gerade Hunderte offene Stellen weltweit, viele in Indien oder den Vereinigten Staaten, also dort, wo wir entwickeln. Auch in Deutschland in unserer Marketing- und Vertriebsniederlassung gibt es Chancen. Yahoo hat ein Problem mit dem Mix seiner Angestellten: Wir haben die einen, suchen aber die anderen, Softwareentwickler etwa oder Experten für das mobile Internet brauchen wir.

SZ: Wer geht schon zu einem Unternehmen, das durch Kürdungsrundum auf sich aufmerksam macht? Den Wettkampf um die Besten muss Yahoo verlieren.

Bartz: Nein. Seit fast 30 Jahren arbeite ich im Silicon Valley, seither gibt es diesen Krieg um Talente, der jetzt wieder heraufbeschworen wird. Die Talente dort sind äußerst mobil, sie wissen sehr genau, was und wen sie suchen.

SZ: Yahoo hat also keine Probleme, geeignete Mitarbeiter zu finden?

Bartz: Das sind doch keine Schwierigkeiten. Im Valley ist es normal, dass gefragte Kandidaten Dutzende Einstellungsgespräche führen - und meine Aufga-

„Wann immer ich jemanden gefeuert habe, war das morgens.“

be besteht darin, das Unternehmen und den Job so gut wie möglich zu verkaufen. Nicht jeder will zu Google oder Intel - und Yahoo ist als Arbeitgeber eine der ersten Adressen.

SZ: In Ihrer Karriere wären Sie fast gescheitert, weil Sie eine Frau sind. Ihr Arbeitgeber 3M stellte sich Ihnen 1976 genau deshalb in den Weg. Sie wechselten umgehend zu DEC. Ganz schön mutig für eine damals 28-Jährige, finden Sie nicht?

Bartz: Wer keine Chance bekommt, der sollte gehen. So einfach ist das.

SZ: In Deutschland diskutieren wir gerade über mehr Frauen an der Spitze ...

Bartz: Oh, wirklich - im Ernst?

SZ: Ja, tatsächlich. Was halten Sie von einer Quote für weibliche Spitzenkräfte?

Bartz: Frauen sollten die Möglichkeit haben, den Job anzunehmen, für den sie qualifiziert sind. Dafür braucht es keine Quote. Es genügt eine Anerkennung ihrer Ausbildung und ihrer Fähigkeiten. Wir repräsentieren die Hälfte der Bevölkerung, das heißt doch wahrscheinlich, wir können mithalten und sind genauso schlau.

SZ: Wieso gibt es dann so wenige Frauen in Führungspositionen?

Bartz: Weil die, die über die Karriere entscheiden, meist männlich sind.

SZ: Also wäre eine Quote sinnvoll.

Bartz: Das funktioniert so nicht. Das führt dazu, dass Menschen Dinge tun, die sie ohne Quote nicht machen würden, und sich unwohl dabei fühlen - und mit Sicherheit aus diesem Grund versagen.

SZ: In der IT-Industrie mangelt es auch an Frauen. Wie kommt das?

Bartz: Manchmal denke ich, Mädchen bekommen die Grundlagen für Mathematik und Informatik nicht richtig vermittelt, wenn die Zeit dafür wäre, also mit zehn oder zwölf Jahren. Bei Mathe baut alles aufeinander auf. Wer nicht addieren und subtrahieren kann, lernt nie zu dividieren und multiplizieren. Eins führt zum anderen. Wenn es bei Mädchen nicht klappt, heißt es: „Nicht schlimm, dafür bist du gut in Englisch oder beim Schreiben. Ingenieurin wirst du ja ohnehin keine.“ Mädchen müssen früh gefördert werden.

SZ: Haben Ihre Eltern Sie unterstützt?

Bartz: Sie haben mich ermutigt, in allem gut zu sein, also auch in Naturwissenschaften und Mathematik.

SZ: Dann rechnen wir mal: Die Anteile von Yahoo in Asien werden auf 18 Milliarden Dollar geschätzt. Zieht man die vom Yahoo-Börsenwert ab, bleiben nur noch vier Milliarden Dollar für den Rest übrig. Ganz schön wenig, oder?

Bartz: Unsere Beteiligungen an Alibaba in China und der Yahoo-Tochter in Japan, die wir mit der Telefongesellschaft Softbank betreiben, haben sich phantastisch entwickelt. Yahoo selbst muss jetzt wieder wachsen. Wir sind auf bestem Weg, haben den Gewinn verdoppelt, die Kosten um Milliarden Dollar gesenkt.

SZ: Wann ist die Wende geschafft?

Bartz: Steve Jobs hat dafür bei Apple sieben Jahre gebraucht, das vergessen viele. Ich werde es in vier Jahren hinkriegen. Ende 2012 steht Yahoo gut da.



Mit harter Hand versucht Carol Bartz den Internetkonzern Yahoo auf Kurs zu bringen. Eine Fusion mit dem Konkurrenten AOL schließt sie nicht aus. Foto: AFP

SZ: Wo kommt denn künftig das Wachstum her?

Bartz: Aus dem Geschäft mit Internetwerbung. Zuletzt sind unsere Umsätze mit Online-Marketingkampagnen um fast 20 Prozent gestiegen. Wenn das so bleibt und sich das Suchgeschäft mit Microsoft etwas besser entwickelt, wird Yahoo wieder wachsen. Beide Geschäfte stehen je für die Hälfte des Umsatzes.

SZ: Aber Suchmaschine ist Yahoo keine mehr. Das macht Microsoft für Sie.

Bartz: Das Lustige ist doch: Wir waren noch nie eine Suchmaschine.

SZ: Zum Start 1995 konnten die Nutzer mit Yahoo das Web durchsuchen.

Bartz: Nein, Yahoo war ein Portal, auf dem Webseiten gesammelt wurden, ein Katalog. Den Bereich Suche hatten wir nur in den vergangenen fünf Jahren.

SZ: Was hat Yahoo von der Such-Allianz mit Microsoft? Zwei Lahme ergeben zusammen ja noch keinen Sprinter.

Bartz: Wir sparen eine Menge Geld. Vorher hatten Yahoo und Microsoft jeweils eigene Rechenzentren, nur für die Suche. Jetzt brauchen wir unseres nicht mehr. Außerdem müssen die Werbekunden nur noch einmal eine Anzeige schalten statt separat für Microsoft und Yahoo. Gemeinsam sprinten wir schneller als allein.

SZ: Wann haben Sie zuletzt an jene 48 Milliarden Dollar gedacht, die Microsoft für eine Fusion mit Yahoo zahlen wollte? Das ist doch mehr als das Doppelte von dem, was Yahoo heute noch an der Börse wert ist.

Bartz: Da habe ich noch nie dran gedacht, denn 2008 war ich ja nicht da.

SZ: Und wie hätten Sie gehandelt, wenn Sie schon an Bord gewesen wären?

Bartz: Ich wäre verrückt, wenn ich jetzt nicht sagen würde, dass ich es gemacht hätte. Aber man muss im Augenblick leben. Im Nachhinein ist man immer klüger. Solche Gedanken sind unfair gegenüber denen, die damals an Bord waren.

SZ: Nun versucht es Yahoo alleine, ohne Suchgeschäft. Was will Yahoo sein?

Bartz: Wir sind ein digitales Medienhaus für hochwertige Inhalte. Das Netz ist nur eine Technologie, aber die Leute interessieren sich für die Inhalte, die sie dort finden: für Nachrichten, Neuigkeiten über ihre Freunde, Filme, die sie schauen. Es dreht sich immer um Inhalte, und die stellen wir bereit. Facebook ist die soziale Seite des Netzes, Google steht für die Suche - Yahoo für die Inhalte.

SZ: Sie haben den Rivalen AOL vergessen, der ja auch auf Medienhaus macht.

Bartz: Kann man vernachlässigen.

SZ: Wenn AOL und Yahoo schon eine ähnliche Strategie fahren, könnten sich beide nicht gleich zusammenschließen?

Bartz: Das müssen Sie Leute fragen, die mit solchen Ideen herumspinnen. Über so etwas spekuliere ich noch nicht mal.

SZ: Junge Leute brauchen von den drei genannten Seiten nur Facebook.

Bartz: Da ist was Wahres dran - weil die Jugendlichen keine Arbeit haben und nicht wissen müssen, was auf der Welt vor sich geht. Das ändert sich mit dem Alter. In den USA sind wir in allen Altersgruppen gut vertreten. Wir haben 630 Millionen Nutzer - immer noch mehr als Facebook.

SZ: Mark Zuckerberg, der Gründer von Facebook, ist gerade mal 26 Jahre alt, seine Kollegen von Foursquare, Twitter, Groupon - die werden mit Milliarden von Dollar bewertet. Finden Sie das nicht auch etwas übertrieben?

Bartz: Unfug. In den achtziger Jahren bei Sun waren die Gründer auch Mitte 20. Das ist doch nichts Neues. Es gibt in jeder Firma einen Platz für jedes Alter.

SZ: Alle interessieren sich nur noch für die jungen Web-Firmen: Foursquare, Twitter, Groupon - die werden mit Milliarden von Dollar bewertet. Finden Sie das nicht auch etwas übertrieben?

Bartz: Mit Sicherheit befinden wir uns mitten in einer neuen Internetblase. Ich sa-

„Wir haben 630 Millionen Nutzer - immer noch mehr als Facebook.“

ge Ihnen: Die Welt ist ein einziger Kreislauf. Es geht immer um Physik, um Schwingungen. Man weiß nur nicht, wie hoch etwas steigt oder wie tief es fällt - und wie lange oder kurz es dauert. Dinge werden hochgekocht, sind heiß und kühlen dann wieder ab. Heiß, kalt, heiß, kalt - ein Kreis. Ich habe zu lange gelebt, um das nicht mit Sicherheit sagen zu können.

SZ: Was macht denn gerade junge Firmen so heiß?

Bartz: Die Leute interessieren sich dafür, es gibt diesen Herdendrang. Sie wollen damit Geld verdienen. Ein bisschen Gier ist wohl auch im Spiel.

SZ: Wie wollen Sie Yahoo wieder ins Gespräch bringen?

Bartz: Wir waren ja nie uninteressant. Die Frage, wer modisch ist und wer nicht, spielt letztlich keine Rolle. Es gibt eine Menge guter deutscher Unternehmen. Wer fällt Ihnen ein? BMW, Mercedes, Bosch? Erzählen Sie denen mal, dass ihre Firma gerade nicht „heiß“ ist, damit erklären Sie deren gesamte Arbeit für wertlos. Das ist doch einfach nur beschränkt.

SZ: Ihr Vertrag bei Yahoo läuft bis 2013. Wenn wir uns in drei Jahren wiedersehen, sind Sie 65 Jahre alt. Ist Yahoo dann noch eigenständig - mit Ihnen als Vorstandschefin?

Bartz: Yahoo wird auch 2014 noch unabhängig sein und sehr, sehr erfolgreich, glauben Sie mir. Ob ich das Unternehmen dann führe oder jemand anders - das ist eine ganz andere Frage.

Interview: Thorsten Riedl

Gipfel der Widersprüche

Frankreichs Präsident Sarkozy warnt vor nationalen Alleingängen

Von Michael Klägen

Paris - Bei der Eröffnung des G20-Treffens in Paris hat Nicolas Sarkozy am Freitagabend einen verbindlichen Ton angeschlagen. In der Sache aber blieb der französische Präsident hart. „Das Wahre des Status quo ist verboten“, sagte er und fügte hinzu: „Sie haben kein Recht zu scheitern.“ Frankreich hat bis November den Vorsitz des Gremiums inne, das die 20 wichtigsten Wirtschaftsnationen der Welt vereint. Sarkozy setzte vor dem Treffen sehr ehrgeizige Ziele. Er will die Weltwirtschaft und das Weltwährungssystem neu ordnen und Preisschwankungen von Nahrungsmitteln und Rohstoffen eindämmen.

Sarkozy forderte zum Auftakt des Gipfels eine Aufwertung des Internationalen Währungsfonds (IWF). Dieser müsse der „Grundpfeiler“ der internationalen Zusammenarbeit im Bereich der Währungen sein, sagte er. In Zeiten der Wirtschaftskrise müssten die 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer sich eng abstimmen. Sollten die Staaten ihren nationalen Interessen Vorrang einräumen, wäre dies „der Tod der G 20“. Zudem müsse dagegen angegangen werden, dass sich das weltweite wirtschaftliche Ungleichgewicht vergrößere.

An diesem Samstag will Frankreich die Finanzminister und Notenbankchefs der Länder dazu bringen, Indikatoren zu definieren, mit denen die Ungleichgewichte identifiziert werden können, die Wirtschaftskrisen verursachen. Die Erfolgsaussichten werden allerdings als gering eingeschätzt. Sarkozy ergänzte deswegen: „Wir als Gastgeberland haben nicht das Recht, die rote Linie jedes einzelnen Teilnehmerlandes zu überschreiten. Aber allen ist die Notwendigkeit zur Kooperation bewusst. Das lässt genügend Spielraum, um Kompromisse zu erarbeiten.“ Es bestehe aber kein Zeitdruck, diese während des französischen Vorsitzes zu finden.

Zuvor hatte Frankreichs Wirtschafts- und Finanzministerin Christine Lagarde die Erwartungen gedämpft. Es sei „kein Drama“, sagte sie, wenn das Treffen kein nennenswertes Ergebnis hervorbringe. Gleichzeitig redeten Sarkozy und Lagarde den Teilnehmern ins Gewissen. Die Öffentlichkeit erwarte, dass die G20 Fort-

schritte erzielten, gab Sarkozy zu bedenken. Frankreichs Präsidentenberater bedrängten die Delegationen hinter den Kulissen deshalb sanft, aber bestimmt, sich dies zu vergegenwärtigen. Sie räumten allerdings auch ein, dass mit dem Ende der Krise der Druck zum Handeln abgenommen haben.

Frankreich versuchte deshalb, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, um die widerstrebenden Interessen

ANZEIGE

4. FACHKONGRESS MARKETING meets HUMAN RESOURCES

17. MÄRZ 2011 in MÜNCHEN: www.personalmarketingkongress.eu

augenmaß employer branding • personalmarketing www.augenmass.eu | T.+49 9135 736464

der einzelnen Länder zu vereinen: Um die Indikatoren für globale Ungleichgewichte herauszuarbeiten, legte Lagarde in Absprache mit Deutschland einen Fünf-Punkte-Katalog vor. Danach sollen die Leistungsbilanzsalden, die Verfassung der Staatshaushalte, die Währungsreserven, die Entwicklung der realen Wechselkurse sowie die private Sparquote künftig beobachtet werden.

Doch bis Freitag herrschte weder Einigkeit über diesen Katalog noch über die Frage, was zu tun sei, wenn ein Land Auffälligkeiten bei einem oder mehreren Indikatoren aufweist, geschweige denn darüber, wie diese überhaupt einheitlich gemessen werden sollen. Deutschland zum Beispiel machte klar, dass es nicht zum Stündenbock gestempelt werden wolle, weil es hohe Exportüberschüsse erzielt. China will nicht wegen seiner Währungspolitik an den Pranger gestellt werden. Wenn China den Yuan aufwertet, entscheide das Land selbst, erklärte die chinesische Delegation.

Obama sucht Hilfe bei den Internet-Fürsten

Es war ein Heimspiel im fernen Kalifornien. Barack Obama (Foto: Reuters) hat sich in Woodside bei San Francisco mit den zwölf Chefs von Amerikas führenden Hightech-Firmen getroffen. Der Präsident arbeitet derzeit hart an einem wirtschaftsfreundlichen Image. Im Silicon Valley hat er es dabei leicht, die Internetbranche zählt zu seinen wichtigsten Unterstützern. Mit dabei war neben Yahoo-Chefin Carol Bartz (siehe oben) und Facebook-Gründer Mark Zuckerberg auch Apple-Chef Steve Jobs, von dessen Gesundheit sich wilde Spekulationen ranken, seit er im Januar eine Auszeit nahm. Obama warb bei dem Abendessen auf dem Anwesen von Risi-



kokapitalgeber John Doerr für seinen Plan, Internetzugang in ländlichen Gebieten zu verbessern und das Bildungssystem zu stärken. Auch Investitionen in Grundlagenforschung versprach der Präsident, der die USA wettbewerbsfähiger machen will. Angesichts des gewaltigen Haushaltsdefizit ist fraglich, ob der US-Kongress Obama das notwendige Geld bewilligt. Moritz Koch, New York