



WEICHS MANAGEMENT CONSULTANTS

MÜNCHEN – LONDON

München

Savoyenstrasse 6
D-80638 München
Tel.: 089 - 29 07 31 - 0
Fax: 089 - 29 07 31 - 11
Mail: info@weichsconsulting.com

London

9 Duncan Terrace
GB-London N1 8BZ
Tel.: +44 - 171 - 7 13 04 55
Fax: +44 - 171 - 8 33 58 34

Innovatoren der Zukunft – was ist von ihnen zu fordern?

Referat von
Dipl.-Wi.-Ing. Caspar Freiherr von Weichs

anlässlich
Symposium der Schmalenbachgesellschaft
„Innovationsschwäche in Deutschland?“

29. und 30.03.2007 in Bingen

Index

| | Seite |
|------------------------------------------|-------|
| Thesen | 2 |
| Patentstatistik | 3 |
| Bildungsausgaben | 5 |
| Analyse "Gründer" | 6 |
| Zwischenfazit | 10 |
| Forderungen an Innovatoren | 11 |
| CV von Freiherr von Weichs | 17 |
| Kurzprofil Weichs Management Consultants | 18 |

Innovatoren der Zukunft finden in Deutschland an

| Erfolgsfaktoren | Misserfolgskfaktoren |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - führende Voraussetzungen in der Forschung | - aber keine auf Umsetzung und wirtschaftliche Effizienz orientierte Lehre |
| - führende Kreativität | - aber zu wenig auf Umsetzung, neue Märkte fokussiert, viele Tüftler, zu viel „Pseudo-Wissenschaft“ |
| - hervorragende Förderinfrastruktur | - aber viel zu viel staatliche Regulierung und Antragsbürokratie |
| - mehr als genug privates Geld auf Abruf | - haben aber keine Bereitschaft sog. unternehmerische Freiheiten abzugeben - zu wenig Geschäftserfahrung und Management-Know-how |
| - allerbeste gesamtstaatliche Infrastruktur | - aber Angst vor der Selbständigkeit und Versorgungsmentalität |
| - hoher Schutz geistigen Eigentums | - Innovatoren sind aber zu wenig ausgebildet zur Nutzung und Ausnutzung |

Fast die Hälfte der europ. Patenterteilungen gehen an Deutschland die Anwendungschwerpunkte repräsentieren die deutsche Industrie- und Forschungslandschaft

Ausgewählte Europäische Patenterteilungen 2003

| ausgewählte Länder | % | Anzahl Patente total | Prozentuale Aufteilung nach Anwendungsbereichen | | | | | | | |
|--------------------|-------------|----------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|---------------|----------------|
| | | | täglich. Bedarf | Arbeits-Verfahren, Transport | Chemie, Hüttenwesen | Textilien, Papier | Bauwesen, Bergbau | Maschinenbau, Waffen, Heizung | Physik | Elektrotechnik |
| Deutschland | 45,5 | 12.873 | 12,2 | 24,3 | 12,3 | 2,0 | 4,5 | 13,8 | 15,3 | 15,5 |
| Dänemark | 0,2 | 596 | 27,4 | 15,4 | 14,4 | 0,8 | 5,1 | 8,8 | 12,9 | 15,3 |
| Finnland | 2,7 | 755 | 7,0 | 15,5 | 9,2 | 5,2 | 3,6 | 3,1 | 20,0 | 36,4 |
| Frankreich | 16,1 | 4.549 | 18,1 | 19,1 | 11,8 | 1,1 | 3,9 | 11,6 | 15,9 | 18,5 |
| Irland | 0,5 | 146 | 29,7 | 16,3 | 7,9 | - | 2,1 | 1,4 | 27,7 | 15,0 |
| Italien | 9,5 | 2.691 | 20,1 | 29,0 | 9,1 | 3,5 | 5,1 | 13,2 | 9,1 | 10,8 |
| Niederlande | 6,5 | 1.835 | 13,5 | 15,3 | 12,1 | 0,6 | 4,1 | 4,4 | 32,5 | 17,5 |
| Österreich | 3,0 | 836 | 17,2 | 23,9 | 12,3 | 3,3 | 7,3 | 11,0 | 11,1 | 13,9 |
| Spanien | 2,1 | 597 | 22,7 | 26,1 | 12,1 | 2,2 | 8,5 | 8,2 | 9,8 | 10,4 |
| Großbritannien | 12,5 | 3.527 | 20,2 | 16,2 | 14,6 | 1,1 | 5,2 | 7,2 | 20,6 | 14,9 |
| Gesamt | 100 | 28.259 | φ 18,81 | φ 20,1 | φ 11,6 | φ 2,7 | φ 4,97 | φ 8,27 | φ 18,6 | φ 16,8 |

Quelle: Destatis 2007

Es fehlt eine größere Fokussierung auf Märkte und vor allem eine viel stärkere Umsetzung in wirtschaftlichen Nutzen.

**Auch im Vergleich mit den ganz großen Volkswirtschaften
liegt Deutschland absolut und vor allem relativ zur
Bevölkerung in führender Position**

Patenterteilungen EPA 2005

| Land | absolut | % |
|-------------------------------------------------|---------------|-------------|
| Deutschland | 12.499 | 23,7 |
| USA | 13.007 | 24,4 |
| Japan | 9.546 | 17,9 |
| China | 82 | 0,15 |
| Indien | 75 | 0,14 |
| Zwischensumme ausgewählte Länder | 35.205 | 66,1 |
| Gesamt erteilt | 53.259 | 100 |

Quelle: EPA 2007

- **Wir haben auch im Weltvergleich in Deutschland kein Ideen-, sondern ein Umsetzungsproblem der Ideen in wirtschaftlich tragfähige Konzepte.**
- **Nicht mehr Forschung sondern umsetzungsorientierte Lehre ist gefragt.**

Deutschland gibt zu wenig Geld für Bildung aus und hat ein international sehr umstrittenes Ausbildungssystem

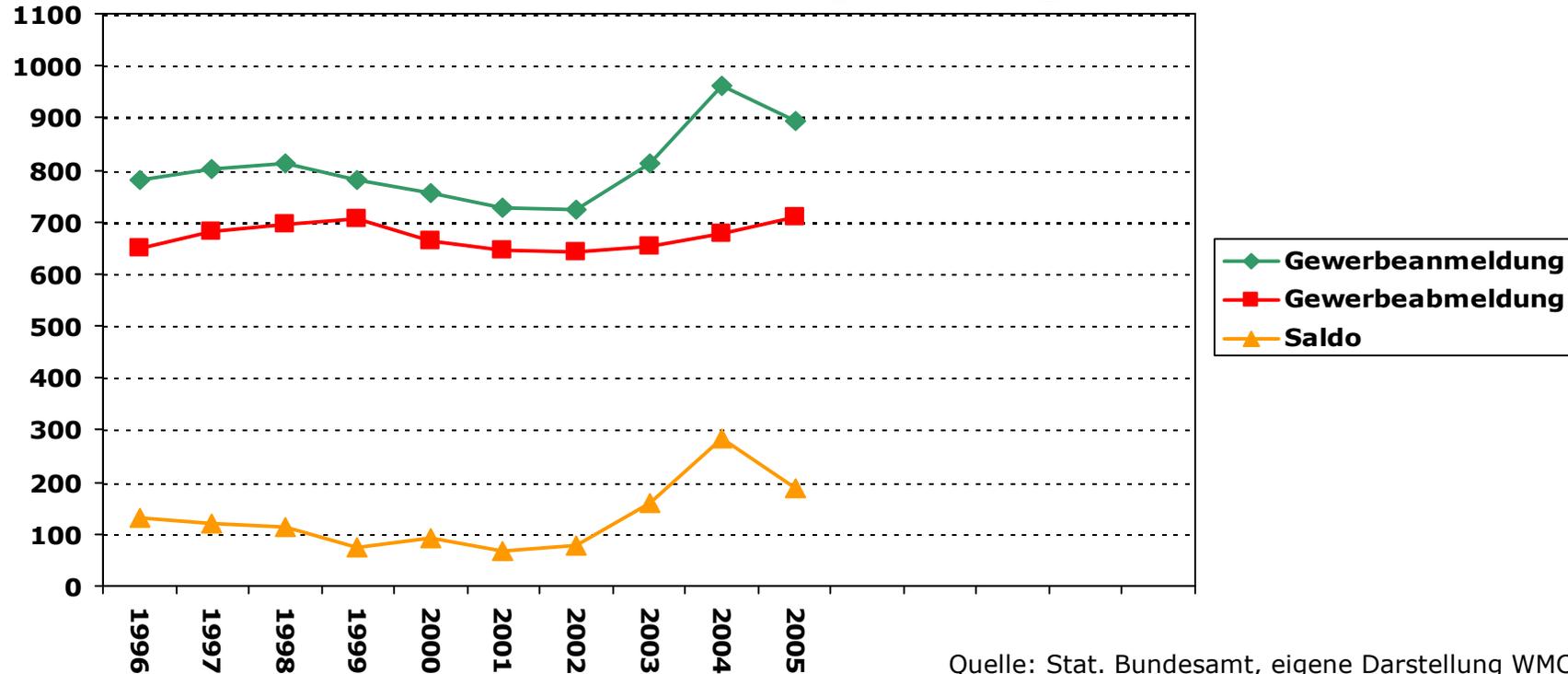
Öffentliche Ausgaben für Bildung gesamt

| Ausgewählte Länder | in Mrd € absolut | | | Pro Student/Schüler in T€ | | | |
|-----------------------|------------------|-------------|-------------|------------------------------|---------------|-------------|-------------|
| | Jahr | 2001 | 2002 | 2003 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Deutschland | | 84,7 | 90,7 | 91,5 | 4,97 | 5,2 | 5,3 |
| Dänemark | | 11,8 | 11,9 | 11,7 | 7,57 | 7,47 | 7,44 |
| Finnland | | 7,6 | 8,0 | 8,2 | 5,5 | 5,9 | 6,1 |
| Frankreich | | 81,1 | 82,7 | 88,5 | 6,2 | 6,3 | 6,5 |
| Irland | | 4,4 | 4,8 | 5,1 | 4,7 | 5,0 | 5,3 |
| Italien | | 64,7 | 62,6 | 64,1 | 6,7 | 6,4 | 6,6 |
| Niederlande | | 20,3 | 21,2 | 22,3 | k.A. | k.A. | k.A. |
| Österreich | | 11,7 | 11,9 | 11,7 | k.A. | k.A. | k.A. |
| Spanien | | 33,5 | 36,0 | 38,2 | 5,2 | 5,5 | 5,9 |
| Großbritannien | | 63,1 | 74,8 | 77,8 | 4,7 | 5,3 | 5,5 |
| Gesamt | | | | | φ 5,71 | 5,88 | 6,08 |

Quelle: Destatis 2007

Um unseren Standard zu halten, müssen wir unsere Systeme effizienter machen, weniger konsumieren und min. 20% mehr für Bildung ausgeben.

Trotz Wiedervereinigungsproblemen und schlechter Konjunktur gibt es absolut gesehen ausreichend Unternehmensgründungen



- Der deutliche Zuwachs in 2003 – 2005 ist bedingt durch die anziehende Konjunktur aber auch durch die volkswirtschaftlich zwiespältig anzusehenden "Ich-AGs".
- Die konstant hohe Anzahl von Abmeldungen zeugt von starkem Wettbewerb aber auch von offensichtlichen unternehmerischen Defiziten bis hin zur fehlenden Alters- und Nachfolgeregelung sowie mangelhafter Finanzierung.
- Nur ca. 13% der Neugründungen erfolgt als Kapitalgesellschaft.
⇒ Ein Indiz für generell finanziell knapp ausgestattete Gründer.

Das Verhältnis von „klassischen“ zu „getriebenen“ Gründern ist für Deutschland katastrophal !

Verhältnis "getriebene" zu "klassischen" Gründern

| | getrieben | klassisch | Verhältnis |
|-------------|-----------|-----------|------------|
| Dänemark | 0,1 | 2,7 | 27,0 |
| USA | 1,0 | 6,3 | 6,3 |
| Deutschland | 1,0 | 2,0 | 2,0 |

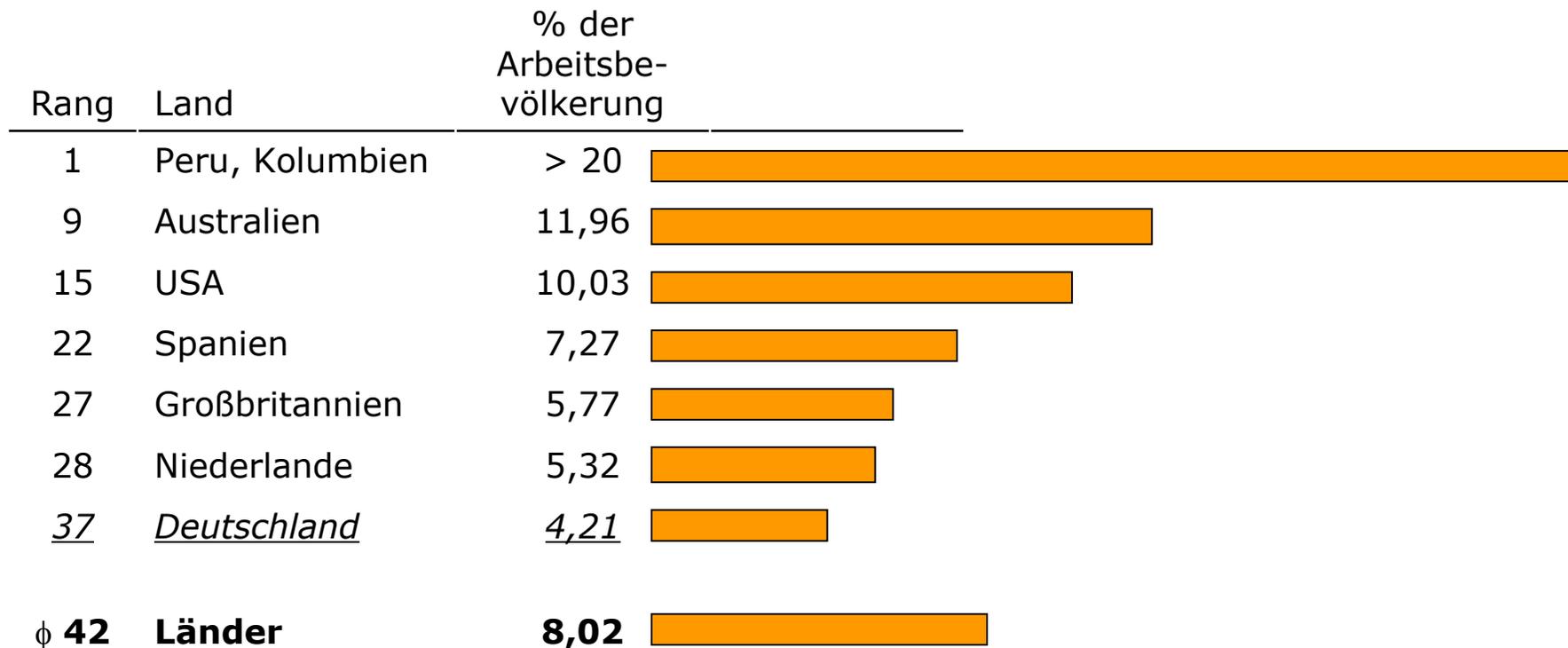
⇒ **1/3 aller Existenzgründungen in Deutschland sind eine Notlösung!**

Quelle: GBM/IAB 2007

Die Gründe liegen auf der Hand lt. IAB/GBM:

- zu wenig innovative Gründer
- zu wenig junge Gründer
- pessimistische Grundeinstellung zum Gründen (80%)
- zu wenig Frauen unter den Gründern (< 10%)
- es fehlen der unbedingte Drang, unternehmerisch tätig sein und viel Geld verdienen zu wollen

Der Anteil der Unternehmensgründer in Deutschland ist relativ zur Arbeitsbevölkerung erschreckend gering



Quelle: IAB 2007

Wir sind insbesondere nach der Wiedervereinigung ein Volk von Angsthasen, Wohlstandsbürgern und Sesselpupsern mit Versorgungsmentalität geworden.

Mangels unternehmerischer Kompetenzen wird das „auf der Straße liegende Geld“ von den „Unternehmern“ zu wenig aufgegriffen (= 23 Jahre VC-Erfahrung)

- VC- und Private Equity Fonds haben riesige Investitionsprobleme mangels akzeptabler Gelegenheiten in Deutschland.
- Es mangelt nicht an Geschäftsideen, sondern an realistischen Geschäftsplänen und Unternehmern hinter den Ideen.
- Weniger als 10% der Gründungen erreichen nach 10 Jahren mehr als 50 Mitarbeiter.
- Sehr viele (Mehrzahl) der sog. Entrepreneurs wollen nur das Geld aber nicht die Mitsprache Dritter und haben zudem keine auf Wachstum und am Wettbewerb orientierte Unternehmensstrategie.
- Der Anlagemarkt sucht keine Einzelgänger-Tüftler, sondern Team-Worker-Unternehmer mit Markt- und Produktkompetenz.
- Management-Know-how, Einfluss und Geld von Dritten werden von der Mehrzahl deutscher Innovatoren und Gründer sehr ungern akzeptiert aus kindischer Angst vor Verlust von Selbständigkeit und vor "Ideen-Klau,,.
- Häufig fehlt es am Basiswissen, wie man eine Produktidee absichert in eine Geschäftsidee und ein Geschäftsmodell umsetzt und finanziert

Wenn die Qualität der Köpfe nicht stimmt, reicht die Qualität der Ideen nicht aus!

Zwischenfazit:

- Den komplexen, multidimensionalen Herausforderungen im globalen Wettbewerb können wir nur mit multidimensionalen Lösungsansätzen begegnen.
- Die Suche nach dem einzigen Königsweg können wir uns sparen.
- **Die Innovatoren der Zukunft sind wir bereits heute alle gemeinsam:**
Staat, Bevölkerung, Unternehmen, Gewerkschaften, Forschungs- und Ausbildungsstätten, Innovatoren

Was ist vom Staat zu fordern?

- Ein bezahlbarer, sich selbst durch Wettbewerb befruchtender, wirtschaftlich tragfähiger und effizienter Föderalismus.
- Ein Grundkonsens über Forschungs-, Ausbildungssysteme und -inhalte, der sich automatisiert jährlich revolvierend an den global Besten misst.
- Spielerische Schöpfung und Förderung der Intelligenz der unter 6-Jährigen.
- Insgesamt kürzere und damit effektivere Ausbildungszeit.
- Verstärkte Förderung und Verwertung geistiger und kultureller Spitzenleistungen.
- Weitere Verbesserung der Förderinfrastruktur für Unternehmensgründer, Beschränkung des Staates auf effiziente Rahmenbedingungen.
- Gravierende Vereinfachung der Steuergesetzstruktur.
- Zügige Einführung einer global anerkannten Corporate Governance-Gesetzgebung. (Hier müssen die Unternehmen zur Jagd getragen werden.)
- Open Mind für alle Forschungsbereiche in Deutschland (innerhalb ethischer EU-gleicher Grenzen auf Weltniveau).

Was ist von der Bevölkerung zu fordern?

- Kapiert endlich, dass wir unsere Kinder früher und intensiver fördern müssen und, dass Ausbildung kein Selbstzweck ist, ...sed vitae discimus!
- Kapiert auch, dass ihr nicht lebt, um versorgt zu werden, sondern um zu sorgen und euch selbst zu verwirklichen.
- Arbeitet gerne bis 67 und länger und stellt uns eure Erfahrung und Arbeitskraft möglichst lange zur Verfügung, haltet dadurch die Erwerbsnebenkosten gering
- Wechselt bitte bald Versorgungsmentalität gegen Wettbewerbsmentalität aus.
- Verteufelt die Unternehmer und Selbständigen nicht länger, sondern versucht, es ihnen nachzumachen.
- Hört auf mit den unendlichen Neiddebatten und spuckt selber in eure Hände.
- Vertraut nicht auf den Sozialstaat: Der ist von euch und von früheren Generationen in die Pleite konsumiert worden.

Was ist von Unternehmen zu fordern?

- Orientierung von F+E an der Best Practice des globalen Wettbewerbs.
- Fokussierung von F+E auf wirtschaftliche und zeitlich überschaubare Ziele.
- Verkürzung von Entwicklungszyklen und Verzicht auf die letzten 10% Erkenntnisse, die 50% der Entwicklungskosten und -zeit ausmachen.
- Aufbauen von nachfragegetriebenen Wertschöpfungsketten für F+E-Anwendungen mit Wissenschaft, Rohstofflieferant, Fertigung, Endkunde.
 - ⇒ - Entschlackung und Beschleunigung von Forschungsvorhaben und staatl. Förderung
 - keine Zielkonflikte bei Joint Ventures mit Wettbewerbern
- Horizontaler Informationsaustausch mit Wissenschaft und Forschung auch im Mittelstand sind zu institutionalisieren.
- Frühzeitiges Outsourcen und Finanzierung (MBO) von Einheiten, die als selbständige Einheiten besser und schneller wachsen, als im Großunternehmen.
- Verstärkte Förderung von Businessplanwettbewerben zur Bildung von Management-Know-how bei Newcomern.
- Förderung des internen Unternehmertums der Mitarbeiter
- Einführung stark leistungsorientierter Patentpartizipationen

Was ist von Gewerkschaften zu fordern?

- Rückbesinnung auf das Kerngeschäft:
 - soziale und leistungsgerechte Löhne
 - gute und gesunde Arbeitsbedingungen
 - Erhalt der Arbeitsplätze
 - etc.
- Fördern von Frauenarbeit in allen zumutbaren Bereichen, Firmenkrippen
- Unterstützung und Förderung der Trennung in Basis- und Leistungsvergütung
- Unterstützung flexiblerer Entlohnungssysteme
- Umdenken bezüglich Wochen- und Lebensarbeitszeit
- Unterstützung von zielkonfliktfreier Corporate Governance
- Frühzeitige Mitarbeiterförderung und -weiterbildung
- Unterstützung der Hebung des Ansehens des Unternehmertums
- Verzicht auf persönlichen Einfluss der Funktionäre, dafür Verbesserung der Kernziele (s.o.) der Mitglieder

Wenn die Gewerkschaften nicht aufpassen, werden sie die großen Verlierer des globalen Wettbewerbs und werden mittelfristig nicht mehr ernst genommen.

Was ist von Forschungs- und Ausbildungsstätten zu fordern?

- Erhalt der heutigen Position bei F+E mit Fokussierung auf Anwendung, weniger Forschung fürs Archiv
- Erhalt der hohen handwerklichen Fähigkeiten deutscher Facharbeiter
- Gravierende Schwerpunktverschiebung der Lehre zur Anwendung und Umsetzung
- Suche nach institutionalisierten, universitätsübergreifenden Netzwerken in Wissenschaft und Forschung, Schaffung von international bedeutsamer Gravität auf Landes oder gar Bundesebene.
- Institutionalisierung von Forschungsprojekten und Sponsoring mit der Wirtschaft, daraus Finanzierung von Innovation und innovativer Köpfe
- Integration und Unterstützung von interdisziplinären Clustern und Wertschöpfungsketten wie "Clusterinitiative Bayern".
- Initialisierung globaler Best Practice Wettbewerbe und Leistungsvergleiche
- Leistungsorientiertere Bezahlung bereits jüngerer wiss. Mitarbeiter
- In der Betriebswirtschaft praxisorientierte, unternehmerorientierte Ausbildung
- Stärkere Vernetzung technischer/naturwissenschaftlicher Forschung mit Geschäftsplanentwicklungen in der BWL innerhalb der Fakultäten einer Hochschule
- BWL muss lernen, sich als "Organon" der Gesellschaft und Betriebe zu verstehen ohne Selbstzweck.

Was ist von Unternehmer-Innovatoren zu fordern?

- Keine Angst vor neuen Herausforderungen.
- Klare Businessfokussierung, großer Geschäftssinn, Blick für das Big Picture, trotzdem Kenntnis der Details.
- Auch bewusst bescheiden angelegte Gründungen konzeptionell auf großes Wachstum ausrichten und frühzeitig "Business Angels" suchen.
- Die Finanzierung sehr sorgsam planen, Unterfinanzierung durch frühzeitige Eingehung von Partnerschaften unter Hinnahme von Anteilsabgaben vermeiden.
- Nach Fördermitteln, Mezzanine- und Fremdkapital von Anfang an suchen und sich eindecken.
- Man muss "jönne könne", d.h. Anteile frühzeitig abgeben für viel frisches Eigenkapital und weiteres unternehmerisches Gedankengut und Wachstum.
- Allerbeste und effiziente Reporting- und Controlling-Systeme von Anfang an.
- Hohe Führungskompetenz gegenüber Mitarbeitern und Shareholdern.
- Sorgfältiger Umgang mit den Mitteln anderer "quam in suis".
- Offene Ohren und Augen für neue Märkte, Wettbewerb, Nischen, Marktveränderungen, neue Finanzierungsformen und vor allem für Mitarbeiter.

Köpfe sind der einzige Rohstoff, mit dem Deutschland weltweit konkurrenzfähig bleiben kann.



Caspar Freiherr von Weichs

Senior Partner

Weichs Management Consultants

Savoyenstrasse 6

80638 München

Tel. +49-89-290731-0

Fax +49-89-290731-11

Mail: info@weichsconsulting.com

Beratungsschwerpunkte:

Strategie- und Corporate Finance Beratung
Banken, Versicherungen, Immobilienwirtschaft

Geboren 1949, Lehre zum Industriekaufmann (Siemens Stammhauslehre), Studium zum Diplom-Wirtschafts-Ingenieur und zum REFA-Ingenieur, Universität Karlsruhe (TU), 3 Jahre Wirtschaftsprüfung (Ernst & Young), 2 Jahre Vorstandsassistentz und Produktmanagement Investment-Beratung (Dr. Jung AG), 3 Jahre Geschäftsführung und Vorstand Bauträgergesellschaften (Bauwert Gruppe), 8 Jahre Geschäftsführender Gesellschafter Strategische Unternehmens- und Investitionsberatung (Dr. Seebauer & Partner, später aufgegangen in Mercer Oliver-Wyman).

Seit 1994 Strategie-, Investitions- und Corporate Finance Beratung für Finanzdienstleistungsfragen mit eigener Gesellschaft. 2003 Umwandlung in freiberufliche Beratung und Positionierung auf höchstpersönliche Top Management Beratung mit Fokus auf Transaktionsberatung und strukturierte Finanzierungen.

Er berät nationale und internationale Finanzdienstleister und institutionelle Immobilieninvestoren bei strategischen Fragestellungen im deutschsprachigen Raum mit der Zielsetzung einer gleichzeitigen Optimierung der operativen Marktausrichtung einerseits und der Kapitalmarktorientierung andererseits. In diesem Zusammenhang fokussiert er sich auf Unternehmens- und Vertriebsstrategien, Treasury, Controlling und Unternehmenssteuerung, Dienstleistungen, Corporate Real Estate, Portfolio-management Fonds-Konzepte, indirekte Immobilieninvestments (Publikums-, Spezialfonds, REITS, Immo AG), Feasibility-, Standortanalysen und Nutzungskonzepte, Konzeption und Begleitung von IPO, M&A, MBO, LBO, strukturierte Finanzierungen und deren Platzierung, Börsenvorbereitungen, Portfolio- und Eigenkapitaltransaktionen

Mitgliedschaften und Beiratstätigkeiten u.a. CreNet Deutschland, Venture Capital Club München, Leveraged Recap Fund, Clusterinitiative Bayern für neue Werkstoffe.

Zahlreiche Veröffentlichungen zu Marketing Finanzdienstleistungen (Banken, Immobilien, Versicherungen), Portfolio- und Risikomanagement sowie Bewertung von Krediten, Unternehmen und Immobilien, Basel II, indirekten Immobilienanlagen, strukturierten Immobilienfinanzierungen, Private Equity.

Weichs Management Consultants, Kurzprofil

München • London

| | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beratungsziel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unabhängiges Top-Management Consulting im mitteleuropäischen Finanzdienstleistungsmarkt ▪ Umsetzungsorientierte Strategien und Umsetzungsbegleitung vom Unternehmer für Unternehmer ▪ Beratung auf der Schnittstelle von Unternehmensstrategie und Corporate Finance | | | |
| Strategie-Schwerpunkte | Banken und Versicherungen | Immobilienwirtschaft | Corporate Finance/ Investmentbanking | |
| Beratungsansätze | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsfeld- & Gesamtstrategien ▪ Marketing- & Wettbewerbsstrategien ▪ Zielgruppenkonzepte ▪ Vertriebs- und Produktstrategien ▪ Risikomanagement und -Recovery ▪ Asset Management u. Portfoliostrategien | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktanalysen ▪ Feasibilitystudien ▪ Nutzungs- und Investorenkonzepte ▪ Betreiber- und Vermarktungskonzepte ▪ Corporate Real Estate | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensstrategie ▪ Unternehmensbewertungen ▪ Financial engineering ▪ Suche und Platzierung von Eigen-, Mezzanine-, Beteiligungs- und Fremdkapital, Fondskonzepte ▪ Kapitalmarktkonzepte | |
| Referenzen u.a. | Banken <ul style="list-style-type: none"> ▪ AHBR ▪ Bayerische LB ▪ Credit Suisse ▪ DePfa/Aarealbank ▪ Deutsche Bank ▪ Dresdner Bank ▪ HypoVereinsbank ▪ West LB ▪ WGZ Bank | Vers./BSpk <ul style="list-style-type: none"> • Allianz • AXA Colonia • BBV • LBS-MS • Nürnberger • Schwäbisch Hall • Volksfürsorge • Württembergische • Züricher | <ul style="list-style-type: none"> ▪ BGAG ▪ EADS /IVG ▪ EXPO 2000 ▪ Flughafen München ▪ Land Berlin ▪ Preussag ▪ Stadt Essen ▪ Stadt Leipzig ▪ TLG ▪ Viterra | <ul style="list-style-type: none"> ▪ CSFB ▪ Bauwert/Pricoa ▪ Marseille Kliniken ▪ Harald Quandt ▪ GE Capital ▪ Stadtwerke Düsseldorf ▪ Shrager Hotels ▪ Leveraged Recap Fund |
| Business-Orientierung | ←————— Kerngeschäft als Beratungsgeschäft —————→ | | Transaktionsorientierung | |

↳ Erfolgsfaktoren: **Unabhängigkeit, Umsetzungsorientierung, Erfahrung** ←