

Paul Millier



# Auf dem Prüfstand!

Die 30 gängigsten **Marketing-**  
**und Managementprinzipien**

---

# Kapitel 1

## Unternehmen in der Krise

### Immer die gleiche Diagnose

In Frankreich ist es gang und gäbe, festzustellen, dass die Grundschüler gegenüber ihren Lehrern immer weniger Respekt zeigen und dass sie immer schlechter im Lesen und Rechnen sind, wenn sie in die sechste Klasse kommen.

Ebenso gehört es quasi zum guten Ton, regelmäßig die Tatsache festzuhalten, dass die französische Wirtschaft immer mehr an Terrain und an Arbeitsplätzen verliert, und das nicht nur, weil die Unternehmen nicht wettbewerbsfähig wären, was ihre Kosten angeht – was als erwiesen gilt –, sondern auch deshalb, weil sie selten oder schlecht Veränderungen angehen. Dieser letzte Punkt ist bedauerlich, denn Innovationen und Veränderungen gelten als Antwort auf den Preisverfall infolge des Wettbewerbs mit Niedriglohnländern. Armes Frankreich, arme Unternehmen!

So kam es, dass 1998 Jean-René Fourtou, damals Vorstand von Rhône-Poulenc, in einem Beitrag mit dem Titel „Innovationen wagen und durchführen“<sup>1</sup> eine Tabelle veröffentlichte, die alle alarmierte.

---

1) Jean-René Fourtou, *Innover et entreprendre*, Institut de l'entreprise, Januar 1998.

## **Zusammenfassung der Rede von J.-R. Fourtou**

### **Innovativität und unternehmerische Kapazität sind der Schlüssel für das Wachstum und den Wohlstand von morgen**

Frankreich konnte seine Position als weltweit vierter Exporteur halten, doch gleichzeitig ist die Arbeitslosenquote in Frankreich eine der höchsten Europas. Mittel- und langfristig wird der Erfolg der Unternehmen von ihrer Fähigkeit abhängen, neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, die sich durchsetzen können.

### **Alle Indikatoren deuten darauf hin, dass die Lage der französischen Unternehmen alles andere als hervorragend ist.**

Frankreich ist im Rückstand, was Innovationen und Unternehmensgründungen betrifft. Hierzu einige Fakten:

- Die großen französischen Unternehmen sind in den Branchen mit starkem Wachstum sehr schwach vertreten: Zwei Drittel der Firmen, die zu den Top 500 weltweit gehören, stammen aus Branchen mit negativem oder schwachem Wachstum.
- Die Anzahl von angemeldeten Patenten je Einwohner ist relativ gering (halb so viele wie in Deutschland oder den Vereinigten Staaten); sie konzentrieren sich auf die Branchen mit schwachem Wachstum.
- Frankreich macht von den Informations- und Kommunikationstechnologien noch zu wenig Gebrauch, um Innovationen zu schaffen und seine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Pro-Kopf-Ausgaben für Informatikleistungen sind um 30 bis 60 Prozent geringer als in den USA.
- Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten ist unser Land, was die Entwicklung von Biotechnologien betrifft, stark im Rückstand. 1996 war der Umsatz, der in den USA in dieser wichtigen Branche erzielt wurde, sieben Mal höher als in Europa.
- Der französische Kontext ermutigt die Unternehmen nicht dazu, Risiken einzugehen. Das in Frankreich verfügbare Risikokapital ist 40 Mal geringer als in den Vereinigten Staaten.

- Französische Unternehmen schaffen für den Aktionär weitaus weniger Wert (Shareholder Value) als amerikanische oder englische Unternehmen. Die vier größten britischen Konzerne generieren ebenso viel Wert für den Aktionär wie die Top 200 der französischen Konzerne.

**In Anbetracht dieses alarmierenden Zustandes muss man so schnell wie möglich reagieren.**

Die Fourtoun-Kommission arbeitet die Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Unternehmen heraus:

1. Das Gebot der Innovation. Innovation ist das einzige Mittel, um den Herausforderungen des technischen Fortschritts und der Globalisierung gleichermaßen gerecht zu werden. Sie muss im Zentrum aller Strategien stehen.
2. David ist besser als Goliath. Die „kleinen Strukturen“, autonom oder dezentralisiert, sind kreativer und flexibler als die großen.
3. Der Primat der Kundenzufriedenheit. Innovation beginnt mit dem aufmerksamen Zuhören auf die Aussagen von Kunden, Lieferanten und Subunternehmern.
4. Partnerschaften, Allianzen, Netzwerke, alle möglichen Varianten des gegenseitigen Austauschs stimulieren und steuern Innovationen. Offene Organismen sind in der Lage, in jenen Partnernetzwerken zu arbeiten (Forschung und Entwicklung, Marketing, Produktion, Verkauf, Kunden, Lieferanten, Marktforschung, Wettbewerber), die am innovativsten sind.
5. Die innovativen und unternehmerisch handelnden Manager richtig belohnen und vergüten. Anreiz- und Belohnungssysteme sind ausschlaggebend, wenn es darum geht, Innovation und Unternehmergeist zu fördern, anstatt ihn zu hemmen.
6. Eine spezielle Ausbildung für Innovationsmanagement ist in unseren Unternehmen noch viel zu wenig verbreitet.
7. Innovativ ist ein Unternehmen, das kommuniziert. Die Innovation erfordert gut informierte Teams, die imstande sind, sich für ein gemeinsa-

mes Projekt einzusetzen. Foren und Innovationspreise sind effiziente Treiber dieser Kommunikation.

8. Einrichtung eines Minimums von Unordnung im Unternehmen und Akzeptanz des Irrtums. Eine Führungskraft muss es verstehen, aus der Reihe tanzende Mitarbeiter zu schützen und den Konsequenzen eines möglichen Scheiterns vorzubeugen und diese zu begrenzen.

Wie sieht es zehn Jahre nach dieser Rede aus? Welche Lektionen haben die Unternehmen daraus gelernt?

Jean-Louis Beffa (Vorstandsvorsitzender von Saint-Gobain) beantwortet diese Frage in einem Bericht, der im Januar 2005 veröffentlicht wurde<sup>2</sup>:

*„Die Diagnose der Schwächung der französischen Industrie wird in breiten Kreisen geteilt und akzeptiert. Der weltweite Rückgang der Industrie wird wahrnehmbar in den abnehmenden Faktoren Schaffung von Arbeitsplätzen, Erzielung von Mehrwert und in der gegenüber früher schwächeren Außenhandelsbilanz. Diese Tendenz betrifft nicht nur die schrittweise Veränderung hin zur Dominanz des Dienstleistungssektors, denn Frankreich liegt im Vergleich mit den anderen industrialisierten Ländern immer weiter zurück. Diese Tendenz ist auch das Ergebnis der schwachen Leistungen Frankreichs auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung, was wohl auch mit dem zu hohen Stellenwert des Nicht-High-Tech-Sektors zusammenhängt. Die Verbesserung der Position Frankreichs im Technologiesektor setzt also eine Stärkung der industriellen Spezialisierung voraus.“*

In Baffas Augen nimmt die französische Industrie nach wie vor eine Spitzenposition von Weltrang in den Bereichen der sogenannten Old Economy ein, also in den Branchen Stahl, Zement, Glas, Eisenbahn, Luftfahrt, Lebensmittel und Luxusartikel. Denn nur die wenigen französischen Unternehmen, die auf die neuen Technologien oder allgemein auf High-Tech spezialisiert sind, weisen ein starkes Wachstum auf. Das bedeutet: Frankreich verliert an Boden. Wenn französische Unternehmen innovativ sind, dann nur in den Low-Tech-Industrien. In den High-Tech-Branchen Sili-

---

2) Jean-Louis Beffa, *Pour une nouvelle politique industrielle*, Januar 2005. Diese Studie wurde auf Veranlassung des französischen Präsidenten durchgeführt.