

# Leuchtdioden so klein wie ein

## Sandkorn

Mit der Glühlampe identifizieren sich aber nicht mehr viele Mitarbeiter von Osram /

Von Joachim Herr

MÜNCHEN, 24. August. Seit dem Jahr 1919 leuchtet die weiße Glühlampe im orangefarbenen Buchstaben „O“ als Markenzeichen von Osram. Es zählt zu den bekanntesten Symbolen des Siemens-Konzerns, zu dem der Lichthersteller gehört. Im vergangenen Jahr stellte Osram rund 900 Millionen dieser Lampen in Birnenform her. Pakungen mit dem Firmenlogo finden sich fast in jedem Supermarkt oder Elektromarkt im Regal. Doch das Münchner Unternehmen zählt sich längst zu den Hochtechnologie-Schmieden und liegt in der Branche etwa gleichauf mit Philips an der Spitze des Weltmarktes.

Die 3500 Mitarbeiter der Tochtergesellschaft Opto Semiconductors in Regensburg, San José in den Vereinigten Staaten und Penang in Malaysia können sich mit dem Emblem der Glühlampe aber nicht mehr identifizieren. In dem Halbleiterunternehmen, in das Osram 1999 bei Infineon eingestiegen ist und das seit 2001 vollständig dem Lampenhersteller gehört, fertigen sie zum Beispiel Leuchtdioden (LED), organische Leuchtdioden (OLED) und Laser. Im vergangenen Geschäftsjahr (30. September) erzielte Osram mit diesen Produkten schon ein Zehntel des Umsatzes von 4,2 Milliarden Euro, mit den klassischen Glühlampen nur noch etwa 4 Prozent.

Die Geschäftsführung hat oft und lange über ein neues Firmenlogo diskutiert. Werbeagenturen haben Entwürfe vorgelegt, doch alle Pläne wurden verworfen. „Das ist nicht nur ein technisches Thema, sondern auch ein emotionales“, sagt Vorsitzender Wolf-Dieter Bopst, nach 38 Jahren bei Osram ein Haudagen in der Branche. „Und es ist eine Frage, ob ein starkes, etabliertes Markenzeichen aufgegeben werden kann; das fast 100 Jahre alte Logo hat viel für sich und ist ein Symbol für gute Ideen.“ So bleibt die Glühlampe im „O“, und Bopst wird sich noch einige Zeit ärgern, daß sein Unternehmen als Synonym für dieses alte

im vergangenen Jahr stammten von Osram. In den vergangenen zehn Jahren ist der Umsatz von 1,5 Milliarden auf 4,2 Milliarden Euro gestiegen, das Ergebnis vor Zinsen und Steuern von 60 auf 410 Millionen Euro, die Rendite somit von 4 auf 10 Prozent. Im vergangenen Quartal waren es 10,8 Prozent. An Schwierigkeiten Anfang der siebziger Jahre erinnern sich nur noch wenige. Den amerikanischen Konkurrenten General Electric (GE), bis vor rund 20 Jahren der Weltmarktführer, hat Osram hinsichtlich der Profitabilität weit hinter sich gelassen. GE versteckt das Lichtgeschäft inzwischen mit den Haushaltsgeräten in einer Sparte. Siemens-Vorstandsvorsitzender Heinrich von Pierer behielt mit seiner Prognose recht, daß sich das stärkere Engagement in der Forschung und Entwicklung auszahlen wird. Philips und Osram sind die führenden Unternehmen mit jeweils rund 20 Prozent in der Branche, bei den Opto-Halbleitern allein liegen die Münchner hinter Nichia aus Japan an zweiter Stelle.

Für Geschäftsführer Bopst sind Kostenführerschaft, Ausbau des Weltgeschäfts, die Konzentration auf das Kerngeschäft Licht und Innovation die wesentlichen Gründe für die gute Entwicklung. Auf die Frage nach Zielkonflikten antwortet der 64 Jahre alte Schwabe, ohne zu zögern: „Innovation hat Vorfahrt.“

Den Eindruck, ein solides Unternehmen wie Osram scheue Risiken, versucht Bopst zu zerstreuen. „Wenn wir keine Flops riskieren, gibt es keine Innovation.“ Der Chef von Osram beziffert die Quote der Mißerfolge mit 2 Prozent. Er deutet an, daß er vom Erfolg des Engagements bei den Opto-Halbleitern keinesfalls schon zu Beginn überzeugt war: Allerdings hat Osram den Vorteil, für solche wegweisenden Schritte die Rückendeckung des Vorstands von Siemens zu erhalten. „Heute weiß ich, daß wir richtig lagen hinsichtlich des Opto-Geschäfts“, berichtet Bopst. Displays und kleine Bildschirme aus den OLED nutzen die Energie besser, können flacher und leichter gebaut werden – ein Vorteil zum Beispiel für Mobiltelefone oder im Auto. Marktforscher des amerikanischen Instituts I-Suppli rechnen damit, daß sich der Umsatz mit OLED-Displays aus selbstleuchtenden Kunststoffschichten von einer halben Milliarde Dollar in diesem Jahr bis 2009 nahezu verfünffacht. Für OLED-Displays auf der Basis von Polymeren (Kunststoff) hat Osram von einem Mobiltelefonhersteller eine erste Bestellung für 1,5 Millionen Handys erhalten. „Mit diesem Auftrag sind wir nach unserer Einschätzung

der derzeit größte Hersteller auf Polymerbasis“, sagt der Osram-Chef, der den Auftraggeber nicht nennt, zugleich aber klarstellt, daß es sich nicht um Siemens handelt.

Die Forschung richtet sich auch darauf, die Stärke der Lichtquellen und die Lebensdauer zu erhöhen und somit die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Zudem werden eine bessere Farbwiedergabe und höhere Umweltverträglichkeit angestrebt. Auch die Miniaturisierung setzt sich fort. Leuchtdioden können so klein wie ein Salzkorn sein. Die von Osram entwickelte kleinste Halogenreflektorlampe der Welt mit einer Länge von 33 Millimetern und einem noch kleineren Durchmesser heißt nicht umsonst „Ministar“. Materialien und Fertigungsprozesse spielen eine entscheidende Rolle. Das war bei der klassischen Glühlampe nicht anders. Der Draht unter dem Glas, der für Licht sorgt, wurde früher aus Osmium hergestellt, später und bis heute aus Wolfram. Aus beiden chemischen Elementen ist der Unternehmensname Osram entstanden.

Bisher sind erschienen: Innovationen gehören ins Pflichtheft jedes Managers (19. August), Mikroprozessoren steuern künstliche Gelenke (20. August), Anthrazitgrau und leicht schmierig, aber voller Möglichkeiten (21. August).

**FAZ.NET** Weitere Berichte im Internet auf unseren Seiten [www.faz.net/innovationen](http://www.faz.net/innovationen)

### Zukunft made in Germany 4

Produkt steht, für das schon lange nicht mehr geforscht wird. „Das haben wir abgehakt.“

Einige Zahlen verdeutlichen die Anstrengungen für Innovationen und das damit verbundene Wachstum des Unternehmens. 40 Prozent des Umsatzes erzielt Osram mit Produkten, die jünger als fünf Jahre sind. In fünf Jahren soll ihr Anteil 45 Prozent ausmachen. 5 Prozent des Umsatzes, zuletzt rund 210 Millionen Euro, steckt das Unternehmen Jahr für Jahr in die Forschung und Entwicklung. Bei den Opto-Halbleitern allein sind es rund 12 Prozent. Ein Drittel aller Patentanmeldungen der Lichtindustrie