



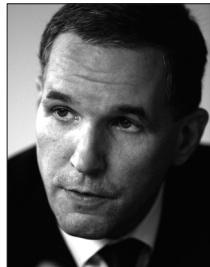
DER ÜBERSEE-CLUB e.V.

# BURKHARD SCHWENKER

CEO Roland Berger Strategy Consultants GmbH

## ÜBER GUTE FÜHRUNG

### PROF. DR. BURKHARD SCHWENKER



Prof. Dr. Burkhard Schwenker (Jahrgang 1958) ist Vorsitzender des Executive Committee (EC) von Roland Berger Strategy Consultants. Seit 1998 Mitglied der Geschäftsführung von Roland Berger Strategy Consultants, wurde er 2003 erstmals von den Partnern in diese Funktion gewählt und 2006 für eine zweite Periode bestätigt. Von Juli 2010 an war Schwenker Vorsitzender des Aufsichtsrats von Roland Berger Strategy Consultants, bevor er am 04. Mai 2013 erneut zum Vorsitzenden des EC gewählt wurde.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Mathematik, einer ersten beruflichen Station bei den PWA Papierwerken Waldhof-Aschaffenburg und seiner Promotion kam er 1989 zu Roland Berger Strategy Consultants und wurde 1992 zum Partner ernannt. Inhaltlich steht Burkhard Schwenker für die Beratungsschwerpunkte Strategie, Organisation und Unternehmenstransformation. Burkhard Schwenker ist anerkannter Publizist und verfasst regelmäßig Bücher und Beiträge zu aktuellen Themen im Bereich Strategie, Führung und Management sowie zu wirtschafts- und industriepolitischen Fragestellungen.

Burkhard Schwenker lehrt an der Handelshochschule Leipzig (HHL) strategisches Management, ist Akademischer Co-Direktor des Center for Scenario Planning an der HHL und Mitglied im Vorstand des Verbandes der deutschen Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB). Darüber hinaus ist er Mitglied im Hochschulrat der Technischen Universität Bergakademie Freiberg sowie der Kuratorien der Dresdner International University (DIU) und der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Burkhard Schwenker ist zudem Visiting Fellow an der Saïd Business School der Universität Oxford. Im Februar 2012 wurde er zum Chairman der Roland Berger School of Strategy and Economics (RBSE) ernannt.

Neben seinen Tätigkeiten als Berater, Publizist und Dozent engagiert sich Burkhard Schwenker aktiv in gesellschaftspolitischen Institutionen und Stiftungen. Er ist u.a. Vorsitzender des Vorstands der Roland Berger Stiftung, die Stipendien an sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche vergibt und jährlich den Roland Berger Preis für Menschenwürde verleiht. Er ist stellvertretender Vorsitzender der Alantik-Brücke e.V., Vorsitzender der Hamburger Symphoniker und Mitglied in den Kuratorien bzw. Senaten der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech), des Wittenberg-Zentrums für globale Ethik e.V., der Wertekommission – Initiative wertebewusste Führung, der Stiftung Initiative Wertestipendium, des World Wide Fund for Nature (WWF) sowie der Stiftung „Lebendige Stadt“. Burkhard Schwenker ist darüber hinaus Mitglied in den Aufsichtsräten der Evisco AG, München sowie der Hamburger Sparkasse (Haspa). Burkhard Schwenker ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt in Hamburg.

---

VORTRAG AM 5. FEBRUAR 2014



Vielen Dank für den netten Empfang, vielen Dank für die Einladung, heute Abend hier vor dem Übersee-Club reden zu dürfen – ich weiß, dass das eine Ehre ist –, und dir, lieber Michael, vielen Dank für die Einführung und Deine lobenden Worte über mich – wir wissen beide, dass du übertrieben hast, aber ich habe dir trotzdem (oder deswegen) gerne zugehört!

Meine Damen und Herren, ich möchte heute Abend über „gute Führung“ reden. Doch bevor Sie sich jetzt auf eine nette Plauderstunde einrichten – über gute Führung kann man schön und (wenn man es kann) auch klug daherreden –, lassen Sie mich das Thema präzisieren: Mir geht es um die Widersprüchlichkeiten und Gegensätze, mit denen Unternehmensführung heute umgehen muss, denn

- als Führungskräfte wissen wir natürlich, dass die Zukunft ungewiss ist, aber die Menschen in unseren Unternehmen haben – gerade deswegen – ein Bedürfnis nach Sicherheit, das wir adressieren müssen,
  - wir wissen aus leidvoller Erfahrung, dass Trends und Zahlen nicht mehr verlässlich sind, und trotzdem müssen wir planen, rechnen und über Investitionen entscheiden, auch auf das Risiko hin, dass wir scheitern,
  - wir wissen, dass wir unsere komplexe Welt nur mit interdisziplinärem Denken überblicken können, und gleichzeitig brauchen wir tiefes Fach- und Praxiswissen – also funktionale Kompetenzen –, um unsere Unternehmen im Tagesgeschäft zu führen.
- Aus meiner Sicht ist die Auflösung dieser Widersprüche mit einer guten Nachricht verknüpft: Unternehmensführung wird wieder direkter, persönlicher, unternehmerischer. Sie kann sich nicht mehr hinter Modellen, Konzepten und „Techniken“ oder Beratern verstecken, sondern erfordert Persönlichkeit, Mut, Reflexionsvermögen. Es geht darum, Stellung zu beziehen und Überzeugungen zu haben – und um diese Überzeugungen soll es mir heute Abend gehen. Sieben Punkte dazu:

Erstens, als Startpunkt: Lassen Sie mich mit zwei Stichworten einsteigen, die ich bereits erwähnt habe: Ungewissheit und Scheitern. Scheitern ist kein schönes Thema, niemand scheitert gerne. Und dennoch gehört Scheitern zum Alltag, in der Wirtschaft allemal. Ich muss hier auch gar nicht Joseph Schumpeter bemühen – Sie wissen, die kreative Zerstörung –, ein Blick auf die wichtigsten Aktienindizes zeigt, was ich meine:

- Von den 500 erfolgreichen Unternehmen, die vor 50 Jahren den „Standard & Poors 500“ definiert haben, sind heute nur noch 57 gelistet, kaum 10 Prozent.
- Von den 30 Gründungsunternehmen des Dax 30 im Jahre 1988 gehören heute nur noch 18 dazu.
- Nur 11 der heutigen 50 MDax-Unternehmen waren auf der Liste, als der Index 1996 eingeführt wurde.
- Statistisch gesehen konnte ein Unternehmen vor 50 Jahren damit rechnen, für 65 Jahre im S&P-Index zu bleiben, heute sind es nur noch 10 Jahre.
- Und falls Ihnen das sehr kurz erscheint: Das Durchschnittsalter aller westeuropäischen Unternehmen liegt bei nur 12,3 Jahren.

Also: Scheitern gehört zum Tagesgeschäft und wir wissen auch, warum das so ist: Unternehmen scheitern, weil ihre Produkte nicht mehr in die Zeit passen, weil ihre Kernkompetenzen obsolet geworden sind, weil es neue Technologien gibt, die die Prozesse radikal verändern, weil Rohstoffe zu teuer werden oder sich Faktorkosten signifikant verschieben. Aber im Kern scheitern Unternehmen auch an sich selbst, weil sie (also ihre Führung) sich zu lange auf ihren Lorbeeren ausgeruht haben, zu selbstbewusst und arrogant sind, weil ihnen der Mut und manchmal auch die Kreativität fehlt, sich schnell und grundlegend zu verändern, sie nicht aus überkommenen Denkmustern ausbrechen können. Mit anderen Worten: weil sie Wandel nicht erkennen und beherrschen. Und genau hier liegt die Schnittstelle zu dem zweiten Begriff, den ich vorstellen möchte: Ungewissheit. Denn wenn man den Wandel vorhersehen könnte, wäre es ja einfach, damit umzugehen. Ungewissheit zeichnet sich aber dadurch aus, dass wir weder wissen, was passieren könnte, noch wie wahrscheinlich das ist. Ungewissheit unterscheidet sich also deutlich von Risiko oder Unsicherheit – Begriffe, die wir alle gut kennen und mit denen wir umzugehen gelernt haben:

- Von Risiko sprechen wir, wenn zwar mehrere Ereignisse möglich sind, wir aber ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten kennen oder schätzen können. Also: Es gibt zwar mehrere Möglichkeiten, aber die sind bekannt und man kann berechnen, welche Entscheidung die bessere sein wird.
- Von Unsicherheit sprechen wir, wenn wir mögliche Ereignisse kennen, aber ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht mehr. Extrapolationen sind dann nur noch bedingt möglich, Kausalzusammenhänge oft erst ex post erkennbar. Aber immerhin: Es gibt eine Vorstellung von dem, was sein kann.

Bei Ungewissheit fehlt es uns nicht nur an Wissen um die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen – es bleibt eben auch verborgen, welche Ereignisse denn überhaupt eintreten können. Der ehemalige amerikanische Verteidigungsminister Donald Rumsfeld hat sie einmal treffend als „unkown unknowns“ bezeichnet. Entwicklungen auf dieser Komplexitätsstufe sind nichtlinear: Weder Wahrscheinlichkeit noch Richtung oder Geschwindigkeit lassen sich vorhersagen. Und damit helfen quantitative Modelle und Rechnen alleine nicht weiter. Schon John Maynard Keynes schrieb dazu: „Quantitative Vergleiche versagen, kleine Veränderungen erzeugen große Wirkungen und die Annahme eines gleichförmigen Kontinuums erfüllt sich nicht.“

Zweitens: Ich glaube, dass Keynes recht hat und dass sich die Tragweite seiner Aussage heute vollständig erschließt: Die Anforderungen an gute Unternehmensführung sind in den letzten Jahren ganz erheblich gestiegen, weil das Umfeld komplexer geworden ist, weil wir heute eben nicht mehr wissen, was sein kann. Mir wird auf dieses Argument häufig entgegnet, dass das so nicht stimme – auch früher sei die Welt komplex gewesen und die Anforderungen an Führung hoch,

- weil es auch früher immer wieder Umbrüche gegeben habe: die Renaissance, die industrielle Revolution, die Gründerzeit, die 68er-Bewegung oder der Ölpreisschock in den 70ern
- oder weil Kommunikation früher nicht „at your fingertips“ stattfinden konnte und deswegen Informationsasymmetrien entstanden seien, die heute eben nicht mehr existieren.

Das ist natürlich nicht falsch. Aber dennoch: Ich glaube, dass uns Ungewissheit das Leben (oder Planen oder Führen) wirklich schwer macht, denn – ganz ehrlich – wer hätte vor nur zehn Jahren wirklich gedacht,

- dass das Internet doch noch und dann so schnell den Einzelhandel oder die Medien revolutioniert und viele andere Industrien mehr
- oder dass grüne Technologien unseren Wachstumskurs bestimmen und wir endgültig aus der Atomkraft aussteigen
- oder dass China zur größten Exportnation aufsteigt und Amerika das „Pacific Age“ ausruft
- oder dass Schiefergas und Fracking die internationalen Energiemärkte auf den Kopf stellen – mit der Folge, dass nicht nur Wachstumsprognosen überholt sind, sondern auch viele Wettbewerbsstrategien überdacht werden müssen.

Das amerikanische Militär spricht heute übrigens von einer „VUCA-World“ – und stellt damit auf die vier Begriffe ab, die auch für mich zentral sind: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Drittens: Meine Damen und Herren, ich könnte die Liste mit Beispielen für neue, unerwartete Entwicklungen oder für Prognosen, die sich immer schneller überholen, nahezu beliebig fortsetzen. Ich könnte auch mit Karl Valentin sagen: „Auch die Zukunft ist nicht mehr das, was sie einmal war!“ Aber wenn diese Beispiele eines zeigen, dann sind es für mich genau die Widersprüchlichkeiten und Gegensätze, von denen ich eingangs gesprochen habe und die „gute Führung“ heute bestimmen. Denn wenn wir mit Ungewissheit konfrontiert sind, hat es keinen Sinn, eine Zehn-Jahres-Strategie detailliert durchzurechnen oder Investitionsentscheidungen vor allem an quantitativen Kalkülen zu orientieren. Und das heißt, dass wir auch unsere Strategie- und Planungskonzepte infrage stellen müssen. Wobei es ja nicht an Konzepten oder „strategischen Stoßrichtungen“ mangelt:

- Bis Anfang der 90er-Jahre, als ich meine Karriere begann, war es Diversifikation, die das strategische Denken in Unternehmen bestimmt hat;

- danach kam die Konzentration auf „Kernkompetenzen“, kombiniert mit allen Spielarten von Reengineering oder Unternehmenstransformation;
- während der verrückten Zeit der „New Economy“ war dann die „Dekonstruktion“ der Wertschöpfungskette angesagt;
- später ging es um die Konzentration auf Kerngeschäfte und heute vielleicht wieder um Diversifikation.

Viele schließen aus dieser Abfolge von Strategiekonzepten, dass Unternehmensstrategie Moden unterliegt, die nicht zuletzt von Beratungsgesellschaften gemacht werden. Ich mag hier nicht objektiv sein, aber ich glaube das nicht. Denn (fast) jedes Konzept hat in seine Zeit gepasst und zu bestimmten Rahmenbedingungen. Heute liegt das Problem vielmehr darin, dass es diese stabilen Rahmenbedingungen nicht mehr gibt. Strategieentwicklung heißt in diesem Zusammenhang also auch, zu erkennen, wann ein Konzept nicht mehr passt, und den Mut zu haben, im Zweifel gegen die herrschende Meinung der Analysten oder der Öffentlichkeit auf ein neues Konzept zu setzen. Oder auf ein altes zurückzukommen, weil es heute wieder passen könnte. Das gilt auch für die Shareholder-Value-Konzepte, die in meiner Aufzählung noch fehlten. Und deswegen ist es Jack Welch, dem ehemaligen CEO von GE und dem wohl bekanntesten Protagonisten der amerikanischen Shareholder-Value-Idee, hoch anzurechnen, dass er auf dem Höhepunkt der Finanzkrise zugegeben hat: „On the face of it, shareholder value is the dumbest idea in the world. Shareholder value is a result, not a strategy (...). The main pillars are your employees, your customers and your products.“

Viertens: Meine Damen und Herren, ganz so einfach ist es natürlich auch nicht, denn selbst wenn es richtig ist, dass der Erfolg von Unternehmen von motivierten Menschen, begeisterten Kunden und überlegenen Produkten abhängt, bleibt ja die Frage, wie wir das erreichen und in richtige Strategien fassen. Mit anderen Worten: Das Problem, von dem ich gesprochen hatte, bleibt bestehen, denn:

- Wenn Trends nicht mehr verlässlich sind, dann helfen uns Zahlen als Planungs- und Entscheidungsgrundlage nur bedingt weiter; was nutzt die analytische Eleganz eines Capital-Asset-Pricings-Modells, wenn die Zeitreihe zukünftiger Cash-flows immer unsicherer wird?
- Wenn uns Zahlen nicht mehr weiterhelfen, müssen wir vielmehr ein Gespür für Technologien, Kundenbedürfnisse und für grundlegende volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Strömungen entwickeln. Albert Einstein hat es treffend gesagt: „Manchmal kann das, was zählt, nicht gezählt werden, und das, was gezählt werden kann, zählt nicht.“
- Und letztlich: Wenn Menschen in unseren Unternehmen durch Ungewissheit verwunsichert sind, dann spielt vor allem Vertrauen in die Fähigkeiten der Führung die entscheidende Rolle.

Gerade der letztgenannte Punkt ist mir wichtig, denn ich glaube, dass jeder von uns eine Sehnsucht nach Sicherheit hat: nach einem sicheren Einkommen, nach gesicherten Perspektiven, nach einer Zukunft, die man sich noch vorstellen kann. In der Vergangenheit war es einfacher, auf dieses Bedürfnis nach Sicherheit zu reagieren. Wir konnten uns mit einem klaren Statement vor unsere Mannschaft stellen: „Dies ist unsere Strategie, dies sind die Zahlen, die wir erreichen wollen, und dies sind die Maßnahmen, die uns dahin führen werden.“ Und weil die Rahmenbedingungen stabil(er) waren, hatten wir eine Chance, unsere Versprechungen auch zu erfüllen. Mit anderen Worten: Wir waren in der Lage, Komplexität zu reduzieren und so ein Gefühl von Sicherheit zu geben.

Ein Symbol für dieses Streben nach Sicherheit – und für die Widersprüche, die heute damit verbunden sind – sind für mich Organigramme. Denn wir wissen doch seit vielen Jahren, dass wir Unternehmen prozessorientiert führen und aufstellen sollen, mit flexiblen Aufgaben, ohne allzu festgefügte Strukturen. Und trotzdem gibt es in nahezu jedem Unternehmen ein Organigramm. Mit Kästchen und Linien und Namen. Weil ein Organigramm Sicherheit vermittelt: Das ist mein Kästchen, mein Name, mein Platz, meine Heimat. Auch bei Roland Berger gibt es ein Organigramm, und manchmal bin ich ganz froh, wenn ich mein Kästchen sehe.

Das Problem liegt heute allerdings darin, dass wir nicht mehr sagen können, dass ein solches Organigramm Bestand hat – genauso wenig wie unsere Planzahlen, mit denen wir früher Komplexität reduzieren konnten. Wir brauchen also neue Elemente, die Sicherheit geben, – und die können aus meiner Sicht nur in der Persönlichkeit von Führungskräften liegen. Denn heute kann sich niemand mehr hinter einer Zahl oder einem Plan verstecken, sondern jeder muss imstande sein zu erläutern, was ihre/seine Überzeugung ist und welches Zukunftsbild sie/er vor Augen hat. Und das heißt:

- Es geht darum, einen breiten Horizont zu haben und auch den Mut, diesen zu offenbaren. Das ist nicht immer einfach, denn Joseph Schumpeter hat treffend gesagt: „Wer über seine Visionen spricht, verrät die Grenzen seines Horizonts.“ Genauso wie ich jetzt hier vor Ihnen.

- Und es geht darum, Sicherheit und Vertrauen dadurch zu vermitteln, dass man die Bereitschaft hat, mit komplexen Situationen umzugehen – und die Integrität, sie im Sinne des Unternehmens und seiner Mitarbeiter einzusetzen.

Damit Sie mich nicht falsch verstehen: Das bedeutet keinen „Kuschelkurs“. Es geht nicht darum, gemocht zu werden oder nicht anzuecken. Im Gegenteil: Es geht um den Mut zur klaren Kante und um Respekt vor dem Einzelnen und seinem Beitrag.

Fünftens: Strategieentwicklung in ungewissen Zeiten stellt uns also vor ein Dilemma: Unsere Strategie muss einerseits robust genug sein, um ein hinreichendes Maß an Struktur zu schaffen und damit Vertrauen zu geben. Und andererseits muss sie Bindungen und Festlegungen zunächst einmal vermeiden, um sich größtmögliche Anpassungsfähigkeit zu bewahren. Die Kernfrage heißt also: Wie können wir Stabilität geben, ohne an Dynamik einzubüßen? Aus meiner Sicht braucht es dafür zwei Dinge:

Erstens einen strategischen Kern, der Schlüsselfähigkeiten und Positionierung eines Unternehmens definiert – und damit Orientierung gibt, nach innen wie nach außen. Dafür gibt es gute Beispiele, Bosch zum Beispiel, das, als andere Unternehmen während der letzten Krise „auf Sicht fuhren“, an der Grundausrichtung festhielt: Wichtige Forschungs- und Entwicklungsvorhaben wurden fortgeführt, trotz der Ungewissheit. Das gilt auch für die BASF zum Beispiel oder für den neuen Kurs von ThyssenKrupp. Oder für BMW. Und auf jeden Fall auch für Hapag Lloyd: Bei allen Schifffahrtskrisen, bei aller Ungewissheit, die strategischen Eckpfeiler sind immer intakt geblieben – oder der strategische Kern, von dem ich gesprochen hatte.

Roland Berger Strategy Consultants ist auch ein gutes Beispiel. Auch unsere Industrie – Topmanagement-Beratung – ändert sich, die Ungewissheit nimmt zu: Unsere Märkte sind volatiler geworden, unsere Klienten erfahrener, andere Unternehmen versuchen, in unseren Märkten Fuß zu fassen, wir müssen uns immer wieder neu beweisen. Und trotzdem gibt es einen unverrückbaren Kernbestand, der uns zusammenhält und Orientierung gibt: Dass wir Unternehmertum großschreiben – oder Entrepreneurship, wie man heute sagt. Dass wir kreativ sind – und trotzdem pragmatisch. Dass wir die einzige globale Strategieberatung mit deutschen und europäischen Wurzeln sind – und deshalb nie der blinden amerikanischen Shareholder-Value-Orientierung gefolgt sind. Dass wir an die Zukunft guter Strategieberatung glauben und nicht dem Mainstream folgen, nach dem alles operativ und austauschbar wird.

Meine Damen und Herren, sehen Sie mir diesen kurzen Ausflug nach – ich musste das einfach sagen, dazu hat mich dieses Thema in den letzten Monaten viel zu sehr beschäftigt. Zumal es mich zu meinem zweiten Punkt führt, wie mit Ungewissheit umzugehen ist. Neben einem strategischen Kern, über den ich gerade gesprochen habe, braucht ein Unternehmen ein gewisses Maß an Elastizität, um sich an ein verändertes Umfeld anpassen zu können, ohne diesen definierten Kernbestand zu gefährden. Die Organisationstheoretiker sprechen von „organizational slack“ – und meinen das sehr positiv. Es geht um einen Überschuss an Ressourcen – Menschen, Kapital, Fähigkeiten –, die für das Tagesgeschäft nicht unbedingt gebraucht werden und sich um innovative Problemlösungen kümmern können. Allerdings hat die Begrifflichkeit „organizational slack“ eine Wandlung erfahren, als sie nach Europa und Deutschland kam. „Slack“ ist schlecht, verbindet sich nicht mit Effizienz und muss

abgebaut werden. Wir haben es mit der Effizienz übertrieben, es uns manchmal vielleicht auch zu einfach gemacht, denn es sind diese „organizational slacks“, die ein Unternehmen widerstandsfähig machen, weil sie ihm strategische Reserven zur Verfügung stellen, die es in Krisenzeiten oder bei hohem Veränderungsdruck zum Aufbau neuartiger Kompetenzen benötigt. Das ist ganz und gar kein Plädoyer für Schlendrian, sondern eine Herausforderung: nämlich herauszufinden, wie viel Slack (und vor allem wo) akzeptiert werden sollte.

Sechstens: Meine Damen und Herren, ein strategischer Kern und strategische Reserven also sind wichtig, um Stabilität und Dynamik auszubalancieren. Doch die eigentliche Antwort auf Ungewissheit und die daraus resultierende Komplexität liegt für mich in guter Führung – auch wenn das jetzt eher banal klingt. Denn „Wandel erkennen und beherrschen“ ist doch sicher die wichtigste und ureigenste Aufgabe des Topmanagements, aber hier liegen in meinen Augen auch die wichtigsten Gründe, warum Unternehmen oder Strategien scheitern. Für ein aktuelles Buch von mir habe ich meinen Partnerkollegen die Frage „Warum scheitern Unternehmen?“ gestellt und sie gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Ursachen zu benennen und zu priorisieren.

Die gute Nachricht daraus ist zunächst: Handwerkliche Managementfehler spielen für das Scheitern von Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Selbstverständlich können Unternehmen daran scheitern, dass Kapitalstruktur oder Liquiditätsmanagement nicht in Ordnung sind oder dass das Controlling keine transparenten Zahlen liefert. Oder dass das Marketing nicht funktioniert. Aber im Vergleich zu anderen Gründen werden hier weniger oder zumindest weniger dramatische Fehler gemacht. Aus meiner Sicht ist das auch ein großes Kompliment an die Führungskräfte auf der zweiten oder dritten Ebene, die diese Aufgaben in aller Regel operativ verantworten. Nicht ganz so positiv sieht es auf den oberen Führungsebenen aus, denn hier liegen die wichtigsten Gründe, warum Unternehmen scheitern, vor allem:

- Frühwarnsignale, z. B. für Markt- oder technologische Veränderungen, werden nicht wahrgenommen oder sogar aktiv verdrängt.
- Regulatorische oder politische Einflüsse auf die künftige Unternehmensentwicklung werden systematisch unterschätzt.
- Markt- und Kundenveränderungen werden im Vorstand nicht (hinreichend) analysiert und diskutiert.
- Bei spürbaren Veränderungen wird zu zögerlich gehandelt, häufig geht es mehr um Aktionismus oder Effekthascherei.

Keiner dieser Gründe überrascht und auch die Erkenntnis daraus ist nicht wirklich neu: Nicht der Wandel an sich führt zum Scheitern, sondern die Unfähigkeit, ihn rechtzeitig zu erkennen und kraftvoll und mutig zu reagieren. Mich erinnert das an Barbara Tuchmans bemerkenswerte Analyse „Die Torheit der Regierenden“, in der sie zu dem Ergebnis kommt, dass krasse strategische Fehlentscheidungen – von Troja bis Vietnam – nicht auf mangelndes Wissen oder fehlende Informationssignale zurückzuführen sind, sondern auf Entscheider, die an sich selbst und/oder ihren institutionellen Rahmenbedingungen gescheitert sind.

Übertragen auf Unternehmen heißt das: Unternehmen scheitern vor allem, weil sie (also ihre Führung) sich zu lange auf ihren Lorbeeren ausgeruht haben, zu selbstbewusst und arrogant sind, weil ihnen der Mut und manchmal auch die Kreativität fehlt, sich schnell und grundlegend zu verändern, sie nicht aus überkommenen Denkmustern ausbrechen können. Ich hatte das eingangs schon erwähnt und genau diese Haltung zeigen auch die Antworten meiner Partnerkollegen, die nicht besonders angenehm und schon gar kein Kompliment sind, die ich Ihnen aber trotzdem nicht ersparen möchte. Sortiert nach drei Hauptgründen scheitern Unternehmen vor allem

- an der Persönlichkeit ihrer Führungskräfte selbst: „Alphatiere, die sich für unfehlbar halten“; „Egoismus, Hochnäsigkeit und Hybris“; „fehlende Selbstreflexion“;
- an einer Ja-Sager-Kultur im Unternehmen: „Vorstands- und AR-Sitzungen als Kuschelecken“; „keine Konfliktfähigkeit auf Topebene“;
- an mangelnder Teamorientierung: „keine Fähigkeit, Menschen zu gewinnen“; „kein Vorleben von Werten“; „übergroße persönliche Ambitionen“.

Meine Schlussfolgerung daraus ist, dass es weniger auf neue strategische Stoßrichtungen ankommt oder auf neue Instrumente oder Prozesse, sondern auf Führung und Führungskräfte, die den Mut haben, für ihre Überzeugungen einzustehen, die sich gerade nicht hinter Methoden und Konzepten verstecken, die den Menschen, die ihnen anvertraut sind, Sicherheit durch ihr Verhalten und ihre Werte geben, die sich ihr Reflexionsvermögen bewahrt haben, um die Zuverlässigkeit strategischer Instrumente zu bewerten. Also: Gute Führung ist heute weniger technokratisch, näher an den Menschen, näher am Geschäft, näher an Kunden, an Technologien; sie ist persönlicher, direkter, unternehmerischer.

**Siebtens:** Bleibt die Frage, meine Damen und Herren, wie wir diese Form von „guter Führung“ erreichen können, wie es uns gelingt, Führungskräfte zu entwickeln und zu motivieren, diesen Anforderungen zu entsprechen. Ich sehe dafür vier Punkte, also, wenn Sie so wollen, eine „Agenda für gute Führung“ mit vier Punkten:

**Erster Punkt:** Interdisziplinäres Denken fördern! Ich hatte gerade gesagt, dass Führung unternehmerischer werden muss. Das ist natürlich immer richtig, aber: Nur „unternehmerischer“ reicht nicht, wenn wir der Ungewissheit kraftvoll begegnen wollen. Denn die Welt ist nicht „flat“, wie Thomas Friedman behauptet hat. Im Gegenteil, sie wird immer unterschiedlicher, getrieben von wichtigen Regionen, die ihr eigenes Selbstverständnis und ihre eigenen Ambitionen haben. Das „Unternehmerische“ muss also kombiniert werden mit eigenen Überzeugungen, Selbstreflexion und vor allem Offenheit für andere Lebenswelten und Kulturen. In anderen Worten: Wir brauchen mehr Interdisziplinarität. Worauf es heute ankommt, ist eine bessere Verbindung

- aus betriebswirtschaftlichem Denken: Wie führt man, wie stellt man Unternehmen richtig auf, wie erreicht man nachhaltig Wettbewerbsvorteile?
- aus volkswirtschaftlichem Denken: Wie funktioniert Wachstum, welche Modelle liegen dahinter, wo sind ihre Grenzen?
- aus geopolitischem Denken: Wo liegen Sicherheitsrisiken, wie entwickeln sich Länder und Regionen, was bedeuten politische Bündnisse?
- und aus gesellschaftspolitischem Denken: Welche Einstellungen prägen künftige Gesellschaften, welche Werte sind wichtig?

**Zweiter Punkt:** Für den richtigen Nachwuchs sorgen! Denn der Brückenschlag, von dem ich gerade gesprochen habe, ist eine große Herausforderung. Reflexion und interdisziplinäres Denken entstehen nicht von allein. Wir müssen unsere tägliche Arbeit darauf ausrichten wie auch die Aus- und Weiterbildung unserer Führungskräfte. Wir müssen an den Hochschulen (wieder) „mehr Theorie wagen“, philosophische Grundlagen legen, analytische Denkmödelle in den Vordergrund stellen. Und gleichzeitig müssen wir die Rekrutierungspolitik in unseren Unternehmen anpassen. Es geht nicht mehr (allein) um den „optimierten Lebenslauf“ mit kurzen Studienzeiten, Praxiswissen und passenden Praktika, sondern auch um Ecken und Kanten, um die Erfahrungen aus anderen Disziplinen und Lebenswelten. Denn was macht man, wenn Prognosen hinfällig sind oder alte Erklärungsmuster keine Antwort mehr bieten? Man muss sich selbst eine Meinung bilden. Aber: Den Mut dazu hat nur, wer gelernt hat, über den Tellerrand zu blicken und Beziehungen herzustellen.

**Dritter Punkt:** Wir müssen unsere Vorstellung von Leadership und Management neu austarieren! Henry Mintzberg hat schon vor vielen Jahren darauf hingewiesen: „Niemand strebt mehr danach, ein guter Manager zu sein, dafür will jeder ein großer Führer sein. Aber die Trennung von Leadership und Management ist gefährlich. Genauso wie Management ohne Leadership einen trockenen, uninspirierten Stil fördert, so ermutigt Leadership ohne Management zu einem abgehobenen Stil, der Hybris fördert.“ Also genau der Punkt, der auch zum Scheitern von Unternehmen führt. Wir brauchen also ein neues Gleichgewicht; dem Glamour, „vorne zu stehen“, muss ein selbstbewusstes Eintreten für gutes, handwerkliches Management entgegengesetzt werden. Gute Führungskräfte denken und sagen „wir“ statt „ich“ (Peter Drucker) – und stehen für die Eigenschaften, die das ausmacht: Mut, Balance halten, Fairness, Integrität.

Mir ist dieser Punkt besonders wichtig, weil wir alle dazu neigen, uns an die amerikanische Vorstellung von Führung anzulehnen, an die eine Person, die vorne steht und die Geschicke lenkt. Wir nennen uns heute ja auch in Deutschland gerne „CEO“ – geht mir ja genauso. Deswegen möchte ich ausdrücklich sagen: Ich bin davon überzeugt, dass unser deutsches Führungsmodell mit Vorstand und Aufsichtsrat – das sogenannte „Two-Tier Board“ – dem amerikanischen „One-Tier Board“, am besten noch mit President und CEO in einer Person, deutlich überlegen ist. Weil zwei Gremien mit klarer Verantwortung einfach die doppelte Chance haben, schwierige strategische Entscheidungen zu reflektieren, und schon deswegen mit Ungewissheit besser umgehen können. Auch auf die Gefahr hin, dass es länger dauert und mühevoll ein Konsens gesucht werden muss. Denn die gerühmten klaren und schnellen Entscheidungen in der angelsächsischen politischen und wirtschaftlichen Tradition bergen die große Gefahr, zu simplifizieren, zu polarisieren, Risiken zu unterschätzen und zu wenig zu reflektieren. Konsenssuche mag also langweiliger sein und weniger Platz für politische oder Wirtschaftsstars lassen, sie verspricht aber nachhaltigere, dauerhaftere Lösungen. Ich fühle mich hier auch dadurch bestätigt, dass immer mehr amerikanische Unternehmen über diese Form der Governance, also unsere Form, nachdenken.

*Vierter und letzter Punkt* auf meiner Agenda: Werte persönlich machen! Vielleicht erinnern sich einige von Ihnen noch an die Werbekampagne der „Wertekommission“ vor einiger Zeit, in der sechs Menschen aus deutschen Unternehmen auf Anzeigen und Multimedia-Werbetafeln ganz persönlich für Werte einstehen. Ich war immer ein wenig erschrocken, wenn ich mich auf einer dieser Werbetafeln gesehen habe – sozusagen nach der Werbung für Bier und vor der Anzeige für ein Rockkonzert –, aber ich habe trotzdem mitgemacht, weil ich davon überzeugt bin, dass es wichtig ist, persönlich zu werden. „Mein“ Wert in dieser Kampagne war „Respekt“, weil ich damit eine wichtige Dualität verbinde: Nur wer Menschen respektiert, kann sie verantwortungsvoll führen; nur wer Respekt vor seiner Aufgabe hat, überschätzt sich nicht. Deswegen ist für mich – auch auf die Gefahr hin, dass Sie mich nun für völlig naiv halten – die beste Beschreibung der Anforderungen an Führungskräfte – und auch die zutreffendste Antwort auf „gute Führung“ – immer noch die folgende: „A cool head, a warm heart and working hands.“ Denn das heißt für mich:

- Der „kühle Kopf“ steht für analytische Fähigkeiten, die im Umgang mit steigender Komplexität wichtig sind, um Muster zu erkennen oder die Grenzen von Modellen und Methoden.
- Das „warme Herz“ steht dafür, mitfühlend zu sein, denn eines hat sich für mich in meiner Karriere immer wieder bestätigt: Wer führen will, muss Menschen mögen.
- Und die „tatkräftigen Hände“ stehen dafür, ganz persönlich Risiken zu tragen, Verantwortung übernehmen zu wollen.

Es gibt noch eine weitere Eigenschaft, mit der ich enden möchte: Optimismus! Ich bin kürzlich in der Presse wieder als „der letzte Optimist“ bezeichnet worden (das verfolgt mich schon eine ganze Weile) – und das war nicht unbedingt positiv gemeint: Aber ich stehe dazu. Denn Ungewissheit ist zuallererst auch eine Chance – sie bietet eben auch neue und bisher nicht bekannte Möglichkeiten! Und deshalb möchte ich Ihnen zum Abschluss auch mein Lieblingszitat von Winston Churchill nicht ersparen: „Ein Pessimist sieht in jeder Gelegenheit eine Schwierigkeit, ein Optimist in jeder Schwierigkeit eine Gelegenheit.“

Vielen Dank!

