

Führungstreffen Wirtschaft der SZ in Berlin

Von Marc Beise

Deutschland braucht weitere Reformen, um seinen Platz in der Welt zu behaupten. Zwar ist den Führungskräften der Wirtschaft nicht bange um den Standort Deutschland. Sie mahnen aber eindringlich weitere Veränderungen in den Unternehmen und in der Gesellschaft an. Dies ist eines der Ergebnisse des „SZ-Führungstreffens Wirtschaft“ in Berlin. Als Bedrohung wird der härtere internationale Wettbewerb und die Aufbruchstimung in Fernost empfunden. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Josef Ackermann, räumt Deutschland gute Chancen ein, seine Position im globalen Wettbewerb zu behaupten. „Deutschland wird auch 2020 noch die Nummer drei in der Welt sein“, sagte der Bankchef auf dem Kongress. Viele andere Teilnehmer sehen Deutschland im Jahr 2020 aber nur mehr auf Platz 5 oder 6 – noch hinter China und Indien. Ihren Platz in der Führungsgruppe werden die USA und Japan halten.

Erstmals hatte die Süddeutsche Zeitung 150 Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kultur in die Bundeshauptstadt eingeladen. Im Hotel Adlon direkt am Brandenburger Tor diskutierten zwei Tage lang die Vorstandsvorsitzenden der großen Dax-Konzerne mit Eigentümern und Geschäftsführern erfolgreicher Familienunternehmen sowie Wirtschaftsstudenten aus dem In- und Ausland.

Zur Eröffnung hatte Bundesfinanzminister Peer Steinbrück (SPD) der Wirtschaftselite am Freitag den Spiegel vorgehalten und mehr Fairness im Umgang mit Politikern gefordert. Dagegen kritisierte der CDU-Wirtschaftsexperte Friedrich Merz, früher Fraktionsvorsitzender der Union im Bundestag, die nachlassende Reformbereitschaft der Großen Koalition. Die Hartz-Reformen hätten einen „Paradigmenwechsel“ eingeleitet, Hunderttausende von Arbeitslosen hätten wieder einen Job, auch viele Ältere. „Was vor einigen Jahren richtig war, kann heute nicht falsch sein.“



Szenen eines Kongresses: René Obermann (Telekom) mit Unternehmensberater Roland Berger (oben, von links) sowie Josef Ackermann (Deutsche Bank) im Gespräch mit dem SZ-Wirtschaftsressortleiter Ulrich Schäfer und Marc Beise, Friedrich Merz (CDU) und SZ-Chefredakteur Hans Werner Kitz (unten, von links). Fotos: R. Haas

Ein wichtiges Thema des Kongresses war die Führungskultur in deutschen Unternehmen. Namentlich Ackermann übte Kritik an den bestehenden Strukturen. Gerade in Krisenzeiten müssten Manager mehr Verantwortung übernehmen, forderte der Bankchef. Unter Deutschlands Top-Managern wächst ferner die Sorge um politische Instabilitäten in Schwellen- und Entwicklungsländern. „Es gibt große Risiken“, sagte Kurt Döhmel, Deutschland-Chef des Shell-Konzerns. „Das ist ein Cocktail, der uns große Kopfschmerzen macht.“

Texte und Fotos zum
SZ-Führungstreffen
auf den Seiten 20 bis 23

Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jede Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de

Die Konkurrenz holt auf

Die deutsche Wirtschaft ist wettbewerbsfähiger geworden. Die heimischen Unternehmen können sich weiter als Exportweltmeister feiern lassen. Doch es gibt Gefahren: Das Top-Management ist noch zu wenig international, und überall in der Welt entstehen Unternehmen, die schon bald übermächtige Konkurrenten sein können.

Von Karl-Heinz Büschemann

Die Qual scheint ein Ende zu haben. Die deutsche Wirtschaft meldet sich zurück, offenbar bestens erholt. Die auf Hochtouren arbeitende Weltwirtschaft verhilft dem Exportweltmeister zu neuen Höchstleistungen. „Der Maschinenbau läuft wie wahnsinnig“, sagt Hans Joachim Frank von der Deutsche-Bank-Tochter DB Research. Die Hersteller von Maschinen werden in diesem Jahr ein Wachstum von elf bis zwölf Prozent erreichen. Auch die Elektroindustrie erzielt hervorragende Steigerungsraten. Die Autoindustrie dürfte in diesem Jahr um 6,5 Prozent zulegen. Die Chemie liegt um vier Prozent über dem Vorjahresgeschäft. „Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gestiegen ist“, meint der Ökonom von DB Research.

Den Grund für die Erholung sehen Ökonomen darin, dass in den vergangenen Jahren die Lohnentwicklung in Deutschland gemäßigter war als anderswo in Europa. Auch die Kürzung der staatlichen Wohltaten trug zur Erholung der Wirtschaft bei. Die Zahl der Arbeitslosen ist in den vergangenen zwölf Monaten von etwa vier Millionen auf inzwischen 3,5 Millionen gefallen. Das Wirtschaftswachstum wird am Ende des Jahres bei etwa 2,6 Prozent liegen.

Alles bestens in Deutschland? Kaum. Es ist nicht alles in Ordnung, nur weil die Konjunktur mitspielt. „Der Standort war nie so schlecht, wie er in der Vergangenheit häufig dargestellt wurde. Aber heute ist er nicht so gut, wie er sein müsste“, sagt Bundesfinanzminister Peer Steinbrück (SPD) auf dem Führungstreffen der SZ am Wochenende in Berlin.

Die deutsche Wirtschaft verliert in dem Maße an Bedeutung in der Welt, wie andere Länder und ganz neue Unternehmen sich nach vorne schieben. Im Deutschen Aktienindex gibt es nur noch wenige Vertreter, die als echte Weltkonzerne bezeichnet werden können. Dazu gehören die Versicherer Allianz und die Münchener Rück, der Software-Konzern SAP. Zu den deutschen Industrieunternehmen mit Weltstandard gehört vor allem der Chemiekonzern BASF, der in seiner Branche allein übrig blieb, seit sich der Frankfurter Konkurrent Hoechst und der Leverkusener Bayer-Konzern aus diesem Geschäft praktisch zurückgezogen haben. Konzerne wie der Automobilhersteller VW oder der Technologiekonzern Siemens, die wegen ihrer Größe und ihrer globalen Präsenz das Zeug hätten, als Weltkonzerne zu gelten, hinken ihren Konkurrenten Toyota und General Electric bei der Profitabilität weit hinterher.

Während sich deutsche Unternehmen aus der Spitzengruppe der Weltfirmen verabschieden, wachsen in Asien und Lateinamerika neue Unternehmen nach, die den etablierten Konzernen Westeuropas, Nordamerikas und Japans zunehmend Konkurrenz machen. Vor wenigen Tagen ging die Meldung um die Welt, das wertvollste Unternehmen der Welt, gemessen an der Börsenkapitalisierung, sei der staatlich dominierte chinesische Ölkonzern Petrochina mit etwa 1000 Milliarden Dollar. Bislang wechselten sich die beiden amerikanischen Unternehmen Exxon Mobile oder General Electric an der Spitze dieser Welttrangliste ab. Ein deutsches Unternehmen ist auf den ersten 50 Rängen gar nicht mehr zu finden. Siemens, der dickste Brocken unter deutschen Konzernen, rangierte 2006 erst auf Platz 60 und hat verglichen mit dem Jahr davor noch zwei Plätze eingebüßt.

In der ganzen Welt entstehen inzwischen Unternehmen, die in Branchen Erfolge feiern, die früher von den Deutschen beherrscht wurden. Der indische Stahlunternehmer Lakshmi Mittal entwickelte sich in den zurückliegenden zehn Jahren zum größten Stahlkocher der Welt. Selbst im Land der Thyssens und der Krupps, wo einst die Stahlerzeugung ihr Zentrum hatte, betreibt der Inder, der

Die deutsche Wirtschaft erholt sich. Ihre Wettbewerbsfähigkeit ist stark. Aber die Manager neigen dazu, ihren Einfluss und den ihrer Firmen zu überschätzen. Viele Konzerne haben an Bedeutung verloren. Deutsche Vorstände sind häufig zu wenig international besetzt. Im Ausland formieren sich aggressive Konkurrenten. Illustrationen: Martin Haake

seine Konzernzentrale in London hat, einige Werke. In China entsteht mit Hilfe der deutschen Branchenvertreter eine neue Autoindustrie. Gleiches gilt für Indien. Noch sind diese Unternehmen nicht konkurrenzfähig. Aber sie werden bald einen großen Teil der Weltautoproduktion auf sich ziehen. In Deutschland liefern schon Fahrzeuge des mexikanischen Unternehmens Cemex ihren flüssigen Beton auf Baustellen ab. Cemex ist mittlerweile der größte Baustofflieferant der Welt.

Aber die Deutschen sind ja bekannt für ihre kleinen Maschinen- oder Anlagenbauer, die Technologie mit Weltklasse anbieten. Der Bonner Unternehmensbera-

ter Hermann Simon führt seit vielen Jahren eine Liste unbekannter Spitzenunternehmen (Hidden Champions) aus Deutschland. „Die Leistungen dieser Unternehmen werden kaum wahrgenommen“, sagt Simon. Immer nur auf die großen Konzerne zu sehen, sei ein Fehler, die kleineren seien innovativer, sie wüchsen stärker als die großen und profitabler seien sie oft auch.

Michael Hütter vom Institut der Deutschen Wirtschaft empfiehlt den großen Unternehmen daher, ihre Ausgaben für die Forschung und Entwicklung deutlich zu erhöhen, um den Anschluss an die Weltspitze nicht zu verlieren. In anderen Ländern gäben Unternehmen und Regierungen mehr für die Forschung aus als in Deutschland. Der Wirtschaftswissenschaftler fordert auch einen besseren Transfer von Technologien in die Wirtschaft. „Wir müssen Wirtschaft und Wissenschaft stärker vernetzen.“

Unternehmensberater beklagen zudem, dass die großen Unternehmen in diesem Lande zu deutsch sind und zu männlich. Zwar sind bereits ein Viertel der deutschen Vorstandsorgane mit Ausländern besetzt. Die Zahl müsste aber größer

sein, vor allem, wenn man die Österreicher und Schweizer abzieht, die aus dem gleichen Kulturkreis stammten, wie Unternehmensberater und Wirtschaftsprofessor Simon meint. Er weist darauf hin, dass im zehnköpfigen Vorstand von Nestlé, Schweizer Weltmarktführer für Lebensmittel, nur ein Schweizer sitzt. In den deutschen Führungsetagen sei die Globalisierung dagegen noch nicht angekommen.

Glaubt man Fachleuten, gehen die deutschen Unternehmen besonders fahrlässig mit dem Potential der weiblichen Führungskräfte um. Es dürfte Rekord in der westlichen Welt sein, dass in Deutschland in den 30 größten Aktiengesellschaften nur eine Frau im Vorstand sitzt: Bettina von Oesterreich verantwortet das Risikomanagement des Immobilien- und Staatsfinanziers Hypo Real Estate. Die britische Professorin Lynda Gratton sagt im SZ-Interview (Seite 23), dass Firmen mit Frauen in Führungsgremien eine um zehn Prozent bessere Kapitalrendite erzielen als allein von Männern geführte Unternehmen. „Die Firmen müssen sich ändern“, sagt die Professorin von der London Business School.

INHALT

Kampf um die fremden Köpfe

In den Führungsetagen der großen deutschen Konzerne ist der Anteil der Ausländer zu klein. Seite 18

Entzauberter Mythos

Dass Familienunternehmen immer besser geführt sind als Kapitalgesellschaften, lässt sich nicht belegen. Seite 19

Man bleibt gerne unter sich

Monotonie in der Chefetage. Deutsche Manager stammen häufig aus Bürgerfamilien, das belegt eine Studie. Seite 23

„Qualität braucht Visionen“

Der amerikanische Dirigent Kent Nagano spricht über internationalen Standard. Seite 24

