

Der Kampf um die fremden Köpfe

Deutsche Unternehmen sind längst globalisiert, gewichtige Mitspieler auf den Märkten der Welt. In den Führungsteams bleibt man gerne unter sich. Aber die Ausländerquote steigt.

Von Dagmar Deckstein

Rückblende. Wir schreiben das Jahr 2000 – so lang ist das noch nicht her –, da befassten sich namhafte deutsche Manager auf einem Kongress in Frankfurt mit dem Thema „The Global Board“: Internationalisierung von Management und Aufsichtsgremien. Schnell waren sich die Teilnehmer einig, dass zu einer globalisierten Wirtschaftswelt auch internationale Führungsteams an die Spitzen der Unternehmen gehörten. Warum die Managerrealität dieser Erkenntnis noch hinterherhinkte, brachte Robert Koehler, Vorstandsvorsitzender des Kohlenstoffspezialisten SGL Carbon aus Wiesbaden, auf den Punkt: „Wir sind alle noch in Bezug zur Region aufgewachsen und erzogen worden und haben nicht gelernt, global zu denken.“ Das gelte nicht nur für Deutschland. Im Übrigen sei die jüngste Globalisierungswelle auch noch zu jung, um genügend international einsetzbare Manager heranzubilden zu haben.

Sieben Jahre später hat sich die Welt ein gutes Stück weitergedreht, auch deutsche Führungsetagen durchweht inzwischen ein wenig mehr Weltoffenheit. Zu diesem Ergebnis kommt jedenfalls eine erst wenige Wochen alte Erhebung der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Der zufolge hat sich der Anteil ausländischer Vorstände in den

Dax-30-Unternehmen seit dem Jahr 2000 nahezu verdoppelt. Mitte 2007 besaßen immerhin 48 von insgesamt 194 Dax-Vorständen einen ausländischen Pass, das entspricht einem Anteil von einem Viertel. Prominenteste Beispiele sind wohl der Schweizer Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, und der Österreicher Peter Löscher, seit kurzem erst Vorstandsvorsitzender des korruptionsgeschüttelten Siemens-Konzerns. 2005 rückte der Schwede Håkan Samuelsson an die Spitze des Münchner MAN-Konzerns, der Amerikaner Ben Lipps führt Fresenius Medical Care immerhin schon seit 1999, und die Deutsche Börse hat seit kurzem mit Reto Francioni einen Chef aus der Schweiz. Wenn sie hingegen keinen ausländischen Pass besitzen, so gehört internationale Erfahrung für Topmanager inzwischen zum Standard: Mindestens fünf funktionsübergreifende Aufgaben in mindestens drei Ländern sollten sie inzwischen schon vorweisen können, bevor sie für einen Spitzen-Führungsjob in Frage kommen. So halten die Personalberater heute auch gerne nach heimkehrwilligen Deutschen in den Vorständen ausländischer Firmen oder Firmentöchter Ausschau, wenn es deutsche Spitzenposten zu besetzen gilt. Zählt man diese international erfahrenen Deutschen in den Dax-Unternehmen zu den ausländischen Kollegen hinzu, so rechnet Simon-Kucher in der Studie vor, beträgt der Anteil der Ausländer erfahrenen schon 75 Prozent.

Hermann Simon, Chef der Unternehmensberatung, findet die Ausländerquote in deutschen Vorständen noch nicht angemessen für die drittgrößte Wirtschaftsnation der Welt. Toparbeitskräfte kommen seiner Erfahrung nach nur ungern nach Deutschland, sondern gäben im Zweifelsfall der Schweiz, England, Kanada oder den USA den Vorzug. Dabei sei der Aufbau internationaler Managementteams die derzeit bedeutendste Aufgabe der „Global Players“. Immerhin buhlten fast alle Länder um die Besten ihrer Branchen – und die finden sich nicht immer nur im eigenen Land. Simon hat einen ziemlich banalen Grund ausgemacht, warum sich ausländische Spitzenkräfte nicht gerne in Deutschland anheuern lassen: „Internationale Topperformer meiden Länder mit sozialistischem Einschlag.“ Das klingt zwar hart, aber der Berater meint, genügend „sozialistische Lieblingsprojekte“ der deutschen Politik als kontraproduktive Signale zu zeigen zu können: Eine Reichensteuer, die dem Fiskus nichts bringe, sondern nur Ideologien befriedige. Der Kampf gegen die private Krankenversicherung ebenso wie das Festhalten an der Erbschaftsteuer, die andere Länder längst abgeschafft hätten.

Der Frankfurter Personalberater Heiner Thorborg sieht solche Hürden nicht so krass: „Gemessen an der Steuerlast in Skandinavien oder Frankreich bewegt



sich Deutschland eher im Mittelfeld. Außerdem haben wir hier eine hohe Lebensqualität, insbesondere was die innere Sicherheit anbetrifft.“ Davon konnte Thorborg unlängst auch den 40-jährigen Erich Heine überzeugen, den er von Mittel Südafrika in den Vorstand von ThyssenKrupp Steel lotste. Dort meinte man, dass Duisburg nicht mehr der Nabel der Welt sei und wünschte sich Auffrischung aus dem Ausland. Der gebürtige Südafrikaner Heine ist zwar ein direkter Nachfahre des Dichters Heinrich Heine, muss-

te aber für den neuen Job erst Deutsch lernen. Die Sprachhürde, meint Thorborg, ist zwar für ausländische Manager aus dem nicht-deutschsprachigen Raum durchaus gegeben, „aber dann müssen sie eben ganz schnell Deutsch lernen.“

Es ist aber nicht nur die globale Präsenz deutscher Unternehmen, die internationales Flair im Management angeraten sein lässt. Heiner Thorborg sagt, er predige schon seit Jahren, dass die nationalen Talentreserven nicht unbedingt ausreichen, um die gestiegenen Ansprü-

che der Firmenaufseher ans Unternehmensmanagement zu befriedigen. Davon, dass vielen Aufsichtsräten der Geldsünder früher reißt als ehemals, kündigt schon die immer kürzere Verweildauer der Vorstände auf ihren Chfessesseln. Man könnte auch sagen: Unternehmen und ihre Kontrolleure sind mit den Nieten in ihren Chefetagen immer schneller unzufrieden. Und wenn die Spitzenkräfte rar werden, so Thorborg, „dann muss man sich im Ausland umschaun – und bei den Frauen.“

Die Banken spielen in der zweiten Liga

Keine Branche ist im internationalen Wettbewerb in den vergangenen zehn Jahren so stark zurückgefallen wie die deutschen Banken. Noch Mitte der Neunzigerjahre zählte die Deutsche Bank weltweit zu den größten Instituten. Auch Dresdner Bank und Commerzbank spielten eine beachtete Rolle. Heute hat sich die Situation dramatisch gewandelt: Allein die Deutsche Bank zählt gemessen an der Bilanzsumme als Nummer neun noch zu den größten Banken der Welt, Commerzbank und Dresdner – die 2002 von der Allianz geschluckt wurde – gehören nicht einmal mehr zur europäischen Spitze. Noch krasser ist die Kluft, wenn man die Börsenwerte als Maßstab heranzieht. Die Deutsche Bank kommt auf 66 Milliarden Euro und ist damit nur noch halb so groß wie die spanische Santander als schwerste Bank des Euroraums. Weit enteilt sind amerikanische Großbanken wie Bank of America und Citigroup sowie die führenden chinesischen Geldhäuser, seit diese an die Börse gingen.

Nun mag man einwenden, Größe allein sei kein Maßstab. Die momentanen Probleme der Citigroup infolge der Hypothekenkrise sowie die Zerschlagung von ABN illustrieren, dass Größe nicht vor Schwäche schützt. Doch auch bei der Profitabilität schneiden deutsche Banken nicht gut ab. Allein die Deutsche Bank erreicht mit einer Eigenkapitalrendite von mehr als 30 Prozent – klammert man das letzte Quartal aus – internationalen Standards. Die Commerzbank findet erst allmählich wieder Anschluss.

Eine der Ursachen für den Abstieg deutscher Banken ist das Bankensystem. Bis heute existieren Privatbanken, öffentliche Banken – Sparkassen und Landesbanken – sowie Genossenschaftsbanken nebeneinander, Fusionen über die Lager hinweg verhindert der Gesetzgeber. Deshalb blieb in Deutschland die große Konsolidierung aus, die andere Länder hinter sich haben. Im Kampf um deutsche Privat- und Firmenkunden kommt keine Bank auf einen nennenswerten Marktanteil, entsprechend mager schwach ist das Geschäft – zur Freude der Kunden. Dagegen schlossen sich etwa in Italien und Spanien Banken in rasantem Tempo zusammen. Daraus erwachsen Institute, die auch international auf Raubzug gehen konnten. So schnappte sich Unicredit – hervorgegangen aus zahllosen italienischen Sparkassen – die schwächelnde Hypo-Vereinsbank aus München.

Hinzu kam, dass sich deutsche Banken nach der Wiedervereinigung am ostdeutschen Immobilienmarkt verspekulierten und bis ins neue Jahrtausend hinein mit den Folgen zu kämpfen hatten. Allein die Deutsche Bank konnte sich der Malaise in Deutschland entziehen, weil sie frühzeitig auf das globale Investmentbanking setzte. Ganz abgemeldet ist die deutsche Finanzbranche international dennoch nicht, und das liegt an den Versicherungskonzernen: Allianz und Münchener Rück zählen zu den größten Vermögensverwaltern der Welt. *Martin Hesse*



Einiger der wenigen Ausländer im Top-Management: Der Schwede Håkan Samuelsson, Chef von MAN. Foto: AP

Made in Germany

Findige Unternehmen muss man nicht in amerikanischen Gargen suchen. Manchmal genügt eine Reise in die deutsche Provinz – zum Beispiel in die Küchenstadt Löhne in Nordrhein-Westfalen oder nach Tuttlingen. Im Umkreis des schwäbischen Städtchens haben sich mehr als 400 Firmen der Medizintechnik angesiedelt, darunter Weltmarktführer wie Binder, Aesculap, ein Spe-

zialist für chirurgische Instrumente, und Karl Storz, die Firma stellt Endoskopiegeräte her. Oder die Reise geht nach Oberschleißheim bei München, wo die Firma Schreiner sitzt. Deren Geschichte begann wirklich in einer Garage, das war 1951, „mehr aus der Not als aus unternehmerischem Übermut heraus“, hat Gründersohn Helmut Schreiner einmal erzählt. Der Va-

ter Theodor suchte eine sichere Einkommensquelle für seine junge Familie. Gut eintausend solcher Hidden Champions hat der Bonner Unternehmensberater Hermann Simon gezählt. Die breite Öffentlichkeit kennt sie nicht, aber in ihrer Branche hat ihr Name einen guten Klang. Manche der versteckten Sieger setzen nur ein paar Millionen Euro um, andere Milliarden. Die schiere

Umsatzgröße macht ihre Stärke nicht aus, sondern Innovationskraft, Solidität, Schnelligkeit und Wandlungsfähigkeit. Viele widmen sich lieber der Arbeit als einer ausgiebigen Publizität. Manchem wie Enercon-Gründer Aloys Wobben scheint jede Öffentlichkeit, die über die technischen Daten von Windkraftanlagen hinausgeht, sogar verhasst. *etd/Fotos: Bloomberg, ddp, oh (4)*

Fette Ernte



Landwirtschaft ist eine zukunftsträchtige Branche – das hat so mancher New Yorker Banker erfahren, der mit einem Anflug von Arroganz nach Harsewinkel gereist ist. Dort, in der ostwestfälischen Provinz, ist der Landmaschinenhersteller Claas zu Hause. Das Familienunternehmen ist hinter den börsennotierten US-Konzernen John Deere, Case New Holland und Agco der weltweit viertgrößte Hersteller von Mähdreschern und Feldhäckseln. Etwa 8200 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 2,4 Milliarden Euro – mit stetig steigender Tendenz. Um das Wachstum zu finanzieren, hat das Unternehmen für einen Mittelständler oft ungewöhnliche Wege eingeschlagen, etwa indem es Genusscheine emittierte und eine Euro-Bond-Anleihe auflegte. *stw.*

Unterm Strich



Bekannt ist Schwan-Stabilo durch Schreibgeräte wie den 1971 erfundenen Textmarker „Stabilo-Boss“, der mehr als 1,7 Milliarden mal verkauft wurde. Gut die Hälfte seines Umsatzes von zuletzt 340 Millionen Euro aber erwirtschaftet das 151 Jahre alte Familienunternehmen aus Heroldsberg bei Nürnberg mit dekorativen Kosmetikstiften. Was kaum jemand vermutet: In diesem Segment ist Schwan sogar Weltmarktführer. Wenn auch nicht unter eigenen Produktnamen. Vielmehr produziert das fränkische Unternehmen für sämtliche großen Kosmetik-Konzerne von Avon über L'Oréal oder Lancôme bis zu Revlon. Die verkaufen dann die Abdeckstifte, Eyeliner oder das Gesichtspuder unter ihren Markennamen. *urit*

Im Wind



In Aurich an der ostfriesischen Küste weht häufig ein kräftiger Wind. Genau der richtige Ort für Aloys Wobben. 1984 gründete er dort seine Firma Enercon, mit rund 11 000 installierten Windenergieanlagen einer der weltweit führenden Hersteller. Im vergangenen Jahr setzte die Gruppe nach eigenen Angaben mit mehr als 8000 Beschäftigten 1,8 Milliarden Euro um. Wobben zählt zu den reichsten Deutschen. Schon der Weg nach Aurich führt heute durch Felder riesiger Windkrafttrader, und die Dauerbeschallung geht manchem Anwohner gewaltig auf die Nerven. Zwar gilt Wobbens Hauptaugenmerk nach wie vor der Windenergie. Seine Forscher beschäftigten sich aber auch damit, wie man Elektroautos zur Serienreife bringt. *etd*

Klimafühler



Zu den größten Talenten der schwäbischen Familie Binder gehört ihre Wandlungsfähigkeit. Seit mehr als 150 Jahren ist sie industriell tätig und zwei Mal hat sie ihr Geschäftsmodell komplett umgekrempelt. Der Großvater Adam stellte Schuhe her, sein Sohn Wilhelm Behälter und Geräte zur Sterilisation und der Enkel und heutige Firmenchef, Peter Michael Binder, Simulationschranken, die Umweltbedingungen nachahmen. Dazu zählen zum Beispiel Brutschranken für Labore oder Klimaprüfschranken für die Autoindustrie. Die Produktion in Tuttlingen wird gerade für einen „zweistelligen Millionenbetrag“ ausgebaut, der erste Bauabschnitt wird in wenigen Wochen eingeweiht. 2006 setzte die Firma mit weltweit 300 Mitarbeitern 40 Millionen Euro um. *etd*

Mehr als Etiketten



„Wer eine Hängematte zum Ausruhen sucht, ist bei Schreiner sicher falsch. Wer etwas bewegen will, und das mit Freude an der Arbeit, liegt genau richtig.“ Von solchen Mitarbeitern kann Helmut Schreiner, geschäftsführender Gesellschafter der Schreiner Group aus Oberschleißheim bei München, gar nicht genug bekommen. 650 Mitarbeiter sind es schon, die in diesem Jahr voraussichtlich einen Erlös von 100 Millionen Euro erwirtschaften. Schreiner hat sich auf Kennzeichnungstechnologien spezialisiert. Dazu zählen Etiketten für einen berührungslosen Datenaustausch. Er erfolgt über hohe Frequenzen, der RFID-Technologie. Ein Chip im Etikett des Objektes, das können Autoteile, aber auch Kisten sein, sendet drahtlos Informationen. *etd*

Eine Orgel für Peking



Am 31. Dezember hat Philipp Klais, 40, einen Termin in Peking. An diesem Tag wird das neue Nationaltheater in Peking eingeweiht. Es liegt nicht weit weg vom Platz des himmlischen Friedens. Die Orgel hat Klais geliefert. Die 1882 in Bonn von Johannes Klais gegründete Werkstatt zählt 65 Mitarbeiter. „Unsere Familie lebt in der Werkstatt“, sagt Urgründer Philipp. Die Firma liefert ihre Instrumente in die ganze Welt. Auch in der Philharmonie in Kyoto steht eine Orgel von Klais und in St. Peter in München. „Wir haben kein Standardprodukt. Wir stimmen jedes Instrument auf die Kultur ab“, sagt Klais. Für ihn spricht jede Orgel eine kulturell geprägte Sprache: „Wenn man die Sprache nicht spricht, kann man die Herzen der Menschen nicht berühren.“ *etd*