

Bundesfinanzminister Peer Steinbrück (oberes Foto links) im Gespräch mit Hans Werner Kilz, Chefredakteur der SZ. Steinbrück attackierte in seiner Rede die deutschen Manager als anspruchsvoll. Sie forderten Steuervereinfachungen, versuchten aber gleichzeitig mit allen Kräften, Steuern zu umgehen. Auch Wirtschaftstudenten nahmen an dem Treffen teil (mittleres Bild).



Internationales Wachstum und globaler Wettbewerb sind notwendig, meint Wulf H. Bernotat, Chef des Energiekonzerns Eon. Eine weltweite Unternehmensstrategie könne nur dann erfolgreich sein, wenn sie die notwendigen Spannungen zwischen regionalen und internationalen Zielen und zwischen zentralen und dezentralen Konzernstrukturen.

Globale Gefahren

Unter Deutschlands Top-Managern wächst die Sorge um politische Instabilitäten in Schwellen- und Entwicklungsländern. „Es gibt große Risiken“, sagt Kurt Döhmel, Deutschland-Chef des Shell-Konzerns. „Das ist ein Cocktail, der uns große Kopfschmerzen macht.“

Von Markus Balsler

Die Energie- und Olwirtschaft warnt angesichts wachsender internationaler Abhängigkeiten bei Rohstofflieferungen vor den Folgen politischer Krisen. Auf dem Ölmarkt befinden sich Branchenstudien zufolge derzeit 80 Prozent der globalen Reserven in staatlicher Hand – vor allem in der Krisenregion Naher Osten und in Russland. Viele Konzerne hätten schon heute unter unsicheren Rechtssystemen, kritisierte Döhmel in der Diskussionsrunde um Strategien für den globalen Wettbewerb. Für Aufsehen hatten in diesem Zusammenhang erst kürzlich Pläne der kasachischen Regierung gesorgt, rückwirkend in geltende Verträge mit ausländischen Investoren einzugreifen – zum Schutz nationaler Rohstoffreserven. „Das Risiko der Versorgungssicherheit wächst“, sagt der Shell-Manager voraus. Auch auf dem für Deutschland wichtigen Rohstoffmarkt in Russland seien die politischen Verhältnisse und Rahmenbedingungen nicht stabil, warnte der Chef des Energiekonzerns Eon, Wulf H. Bernotat. Demnach müssten sich Unternehmen davon nicht abschrecken lassen und weiter in wichtige Zukunftsmärkte investieren. Auch Eon habe sich für Milliardeninvestitionen in Russland entschieden. Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München. Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München. Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München.



Carl-Peter Forster (links) von General Motors und Josef Ackermann, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, sehen Deutschland auch zukünftig in einer führenden Rolle. Utz Classen, Ex-Chef von EnBW (oben), erwartet ganz neue Anforderungen für Manager.



Teilnehmer des Führungstreffens.

Gewinnen in der Krise

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 Chef der Deutschen Bank. Er kritisierte aber die Führungskultur in deutschen Unternehmen. Gerade in Krisenzeiten müssten Manager mehr Verantwortung übernehmen.

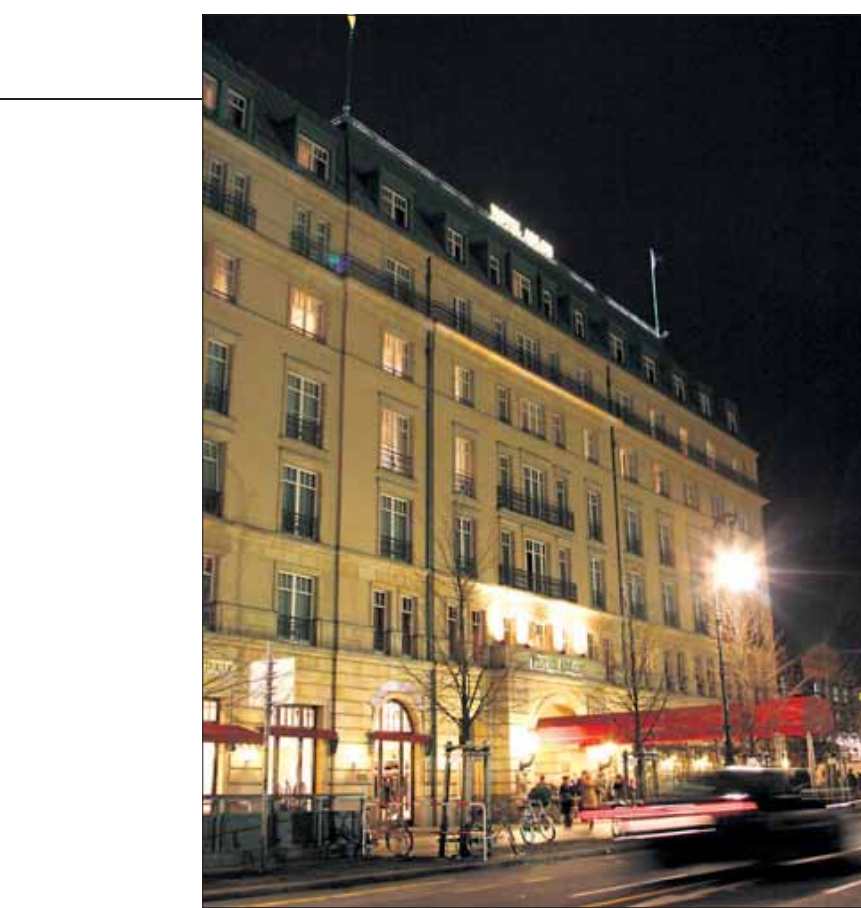
Von Martin Hesse

Ich habe vor fünf Jahren gesagt, wer in Deutschland bleibt und hier investiert, wird zu den Gewinnern gehören“, sagte Ackermann. Heute erweise sich das als richtig, meinte der Chef der Deutschen Bank in einer Diskussionsrunde darüber, wie Unternehmen in Zeiten von Krisen und hoher Unsicherheit zu steuern sind. Das Deutschlandgeschäft hatte zuletzt wesentlich dazu beigetragen, dass die Deutsche Bank die von den USA ausgehende Finanzkrise besser verkraftet hat als viele Konkurrenten. „Viele deutsche Unternehmer denken noch nicht global genug“, warnte Thomas Enders, Vorstandschef des europäischen Flugzeugherstellers Airbus. Es sei absehbar, dass die Globalisierung nicht nur Märkte, sondern schon bald auch die Strukturen der Konzerne erfasse. Der Tag, an dem nach Amerikanern auch Chinesen und Inder in unsere Vorstände ziehen, ist nicht mehr weit weg. Unsere Aufgabe ist es, schon jetzt außerhalb Europas auch geeignete Führungskräfte zu suchen und aufzubauen.“ Konzerne müssten ihre internationale Ausrichtung stärker als bisher von Leitmärkten ihrer Branchen abhängig machen, forderte auch Infineon-Chef Wolfgang Ziebart. Entscheidend sei es, die Präsenz dort auszubauen, wo die größten Innovationen und Trends entstanden. „Wer nicht im richtigen Land vertreten ist, kommt auch nicht an die Spitze“, so der Vorstandschef des Chipherstellers. Während Strategien für den globalen Wettbewerb in Deutschland für die Automobilbranche eine große Anziehungskraft habe, sei beispielsweise Korea bei Handys führend. Wir brechen deshalb unsere Zelte für die Sparte in Deutschland nicht ab. „Aber es kann sinnvoll sein, bestimmte Aktivitäten von Asien aus zu steuern“, so Ziebart. Lokale Verantwortung für Manager vor Ort sei für den globalen Erfolg entscheidend, mahnte auch Markus Schrick, Geschäftsführer des japanischen Autokonzerns Toyota in Deutschland. Eine Absage erteilten die Manager politischen Bestrebungen, deutsche Firmen vor ausländischen Staatsfonds zu schützen. Er habe keine Bedenken gegen den Einstieg russischer Fonds bei Eon, sagte Konzernchef Bernotat. Sie könnten Stabilität in die Aktienrisikobasis bringen.



Unternehmen im Umbruch: Es diskutierten Telekom-Chef René Obermann, Martin Jetter, Geschäftsführer der deutschen IBM, Marc Beise, SZ, Carl-Peter Forster, Präsident von General Motors Europa, und Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank (von links). Fotos: Robert Haas (Seiten 20, 21, 22)

geführt werden müssten. „GM ist bei der Dezentralisierung zu weit gegangen und versucht jetzt, wieder stärker zusammenzuwachsen“, sagte Forster. Die Herausforderung bestehe allerdings darin, gleichzeitig lokale Kulturen und in den jeweiligen Märkten etablierte Marken zu erhalten. Martin Jetter, der das Deutschlandgeschäft von IBM leitet, sieht den Erfolg seines Konzerns gerade darin, dass er sehr dezentral geführt werde. „Ein Unternehmen kann da am besten geführt werden, wo das größte Know how ist.“ Für den Computerkonzern sei es sinnvoll, große Teile der Forschung und Entwicklung in Deutschland zu halten. Hier würden die besten Ergebnisse erzielt, sagte Jetter. „Wir haben in Deutschland eine exzellente Hochschulbildung und alle Möglichkeiten, Dinge mit hohem Risiko auszuprobieren.“ Als Beispiel nannte er das Betriebssystem Linux. GM-Manager Forster wandte ein, Deutschland zehre noch von der Erfahrung seiner Ingenieure. Es würden jedoch Vergleichen mit Ländern wie Indien und China zu wenig Ingenieure ausgebildet, der Vorsprung werde schmelzen. Einig waren sich die Manager, dass Carl-Peter Forster, Europachef des Autoherstellers General Motors (GM), warf die Frage auf, wie stark globale Konzerne bei aller Eigenverantwortung lokaler Manager zentral



Fernsehmoderator Johannes B. Kerner (oben) und Katharina Wagner, die Urenkelin von Richard Wagner (unten), im Gespräch über Kultur und Wirtschaft.



Künstler als Chefs

Die Opernregisseurin im Familienbetrieb, der Moderator als TV-Unternehmer, Geschäfte mit dem Ball und die Professorin als Forschungsmanagerin: Kultur und Wirtschaft im Gespräch.

Von Marc Beise

Sie ist jung, blond und voller Power, und sie trägt einen Namen wie Donnerhall: Katharina Wagner, 29, wohnthaft in der Richard-Wagner-Straße 1, aber fernab von Bayreuth. Sie möchte das Erbe ihres Urgroßvaters antreten und Chefin der Bayreuther Festspiele werden. „Ich muss das nicht unbedingt Preis machen“, sagt sie bei der SZ-Abendveranstaltung im Adlon-Hotel. Beise will sie sich auch nichts. Wagner sammelt als Künstlerin bundesweit Erfahrung und war 2007 in Bayreuth erfolgreich. Sie hielt dem Medienrummel um ihre Inszenierung der „Meistersinger“ stand, und hat sich „ganz sicher nicht aus der Kandidatenrunde herausgespielt“, so der Moderator der Kulturrunde. SZ-Chefredakteur Hans Werner Kilz: „Noch ist die Stelle auf dem Hügel nicht einmal offiziell ausgeschrieben, doch der Kabale ist seit Jahren reichlich im kleinen Bayreuth. Der Kampf wird über die Feuilletons der Republik gespielt, es ist aber auch ein Wirtschaftskrimi: Es geht um die Nachfolge im Familienunternehmen, wie sie 400 000 Mal im Jahr im deutschen Mittelstand ansteht, und meistens klappt, manchmal aber auch nicht – und dann nicht selten spektakulär. Oft will der Alte nicht loslassen. Das will Vater Wolfgang Wagner, 88, schon, aber es gibt Konkurrentinnen in der Familie.

Katharina will vieles neu machen nicht nur auf der Bühne, sondern auch im unternehmerischen Umfeld, das freilich durch Tradition, testamentarische Vorgaben und den Einfluss des Staates geprägt ist. „Mut“ benennt sie als eine ihrer zentralen Tugenden: „Wenn es Buhne gibt, muss ich als Erste nach der Vorstellung raus auf die Bühne und die Kritik auf mich ziehen“, sagte Wagner. Das war auch bei den „Meistersingern“ so, keine andere Oper hat sie so verinnerlicht wie diese. Vor dem Team steht auch Johannes Baptist Kerner, Dauerplauderer des ZDF, zu dem die Gäste gerne kommen. „weil er niemandem wehtut“, wie SZ-Chefredakteur Kilz sagt. Kerner setzte den Akzent auf die Menschenführung nach innen wie nach außen, auf den richtigen Ton, der fordert, aber nicht verletzt, der motiviert, aber nicht verstört. Motivieren muss auch Klaus Allofs, einst kompromissloser Torjäger in Deutschland und Frankreich, heute Manager von Werder Bremen, einem Fußballklub, der als Kommanditgesellschaft auf Aktien den hiesigen Unwägbarkeiten von Vereinsmitgliederversammlungen entzogen ist. Allofs beweist, dass man im Spitzensport auch mit weniger Geld erfolgreich sein kann, wenn man auf Kontinuität und Kreativität setzt. „Man muss schlaue sein, dann kann sogar das große Geld besiegen.“ Kreativität ist ebenso das Geschäft der Biochemikerin Ulrike Beisiegel vom Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf. Als Ombudsfrau der Deutschen Forschungsgemeinschaft soll sie die Fächer unter den Forschern finden. Warum es die immer wieder gibt, erklärt sie mit dem Druck, viel und prominent publizieren zu müssen. Dass nicht immer Quantität zählen darf, sondern vor allem Qualität zählen muss, war eine der Erkenntnisse des Abends.



Friedrich Merz, Anwalt und Wirtschaftsexperte der CDU-Fraktion im Deutschen Bundestag, plädierte mit Nachdruck dafür, dass die Reformen der Agenda 2010 nicht zurückgenommen werden.

Wie viel Reform das Land braucht



Von Michael Bachmüller und Ulrich Schäfer

Manchmal wundert sich der CDU-Wirtschaftsexperte Friedrich Merz nur über seine Partei, manchmal auch über das ganze Land – und gelegentlich auch über sich selbst. Den Aufschwung in diesem Jahr, räumte er gleich zu Beginn seiner Rede auf dem SZ-Führungstreffen Wirtschaft ein, habe er in dieser Stärke nicht erwartet. Dieser Aufschwung sei „außerordentlich“, erklärte Merz zum Auftakt des zweiten Kongressstages. Außerordentlich war auch die Begründung – zumindest für einen überzeugten Konservativen wie ihn. Na klar, Deutschlands Unternehmen hätten sich erfolgreich modernisiert, die Tarifpartner hätten bei Lohnabschlüssen Maß gehalten. Dann aber widmete sich Merz einer Reform, die ausgerechnet Sozialdemokraten eronnen hatten: die Hartz-Reform. Sie habe einen „Paradigmenwechsel“ eingeleitet, Hunderttausende von Arbeitslosen hätten dadurch wieder einen Job, auch viele Ältere. Wer dies bestreite, so Merz, „nimmt die Wirklichkeit nur begrenzt wahr“. Und so kann Merz auch nicht verstehen, dass seine Partei Teile der Reform, nämlich die kürzere Bezugsdauer beim Arbeitslosengeld I, in Frage stellt, obwohl sie dem zugestimmt habe: „Was vor einigen Jahren richtig wahr, kann heute nicht falsch sein“, erklärte er.

Für Merz ist dieser Schwank der Großen Koalition kein Linksruck, sondern eine Reaktion auf die Verunsicherung im Land – an der auch Wirtschaft und Staat Schuld trügen. Politiker und Manager hätten es nicht verstanden, den Menschen zu erklären, warum die Globalisierung Veränderungen erfordere. Stattdessen habe man den globalen Wettbewerb „vor allem als Bedrohungsszenario“ diskutiert. Merz sprach von einem „Kommunikationsdesaster im gesellschaftspolitischen Sinne“, er warnte gar vor einer „fundamentalen Akzeptanzkrise von Demokratie und Marktwirtschaft“.

Merz forderte Wirtschaftsführer und Politiker deshalb auf, die Vorteile der sozialen Marktwirtschaft zu erklären – und zugleich ausführlich zu begründen, warum Veränderungen notwendig sind. „Wir müssen da bei Adam und Eva anfangen“, zumindest aber bei Ludwig Erhard“, erklärte er. Mit Blick auf seine eigene Partei warb er dafür, nach der nächsten Wahl eine neue Reform-Agenda auf den Weg zu bringen, inklusive Steuervereinfachung. Die Biederdeckel-Reform sei nicht tot, im Gegenteil: „Es geht, ganz sicher, und es wird gehen müssen.“ „Denen ist alles nicht genug“ Bundesfinanzminister Peer Steinbrück (SPD) hatte dies tags zuvor in seiner Eröffnungsrede noch ganz anders gesehen. Unternehmen forderten zwar nichts lieber als Steuervereinfachungen, aber: „Wenn sie einen Begünstigungstatbestand wollen, kann das deutsche Steuerrecht gar nicht komplizierter sein.“ Im Zweifel arbeiteten „ganze Bataillone“ aus ausgebildeter Nachwuchsjuristen daran, Hintertüren zu öffnen. Dies wiederum zwinge den Finanzminister ständig dazu, Gesetzeslücken zu stopfen – mit neuen Vorschriften. „Einmal nur zu klagen, das deutsche Steuerrecht ist zu komplex, das ist mir zu wenig“, kritisierte Steinbrück. Es war nur eine von vielen Spitzen, die der Finanzminister für die versammelte Wirtschaft ansetzte. Die Stoßrichtung war stets gleich: Allos auf betätigten sich Funktionäre und Bosse als „Maximalisten“. „Denen ist alles nicht genug.“ Dabei gab es nicht zu viel Grund zur Klage – zumindest gemessen an der wirtschaftlichen Entwicklung. „Ich behaupte, daran ist die Politik nicht ganz unschuldig“, so Steinbrück. Was nicht bedeutete, dass höhere Steuerentnahmen einen wesentlich größeren Spielraum einräumten. Von der „ganz guten“ Entwicklung, warnte Steinbrück, „sollte man sich nicht besoffenreden lassen“.