Wertorientiert, schlank und erfolgreich? Interview mit Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Kostensenkung und Produktivitätssteigerung stehen im Mittelpunkt für den gefragten Berater vor allem der produzierenden Industrie. Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann strafft Geschäftsprozesse, fokussiert aber auch auf Strategien und Märkte: Was macht das (Mandanten-) Unternehmen erfolgreich? Welche Werte gelten dort? Und wie werden Trends erkannt?

Herr Professor Wildemann, in Ihrem Programm als Hochschullehrer und Unternehmensberater sind Begriffe wie Wertsteigerung, Wertschöpfung, Wachstum und Profitabilität vorherrschend. Es geht dabei weitgehend um materielle Werte. Wo bleiben Verantwortungsgefühl und Ziele, die einer moralischen Überprüfung standhalten? Kurz gesagt: Welche Werte gelten für Sie über die monetäre Unternehmensentwicklung hinaus?

Unternehmen sind eine Veranstaltung, um Geld zu verdienen für den Mitarbeiter, für die Shareholder und für den Kunden. Diese Werte werden betriebswirtschaftlich erfasst. Moralische Wertvorstellungen sind nicht enthalten, bis auf die Feststellung, dass sich die Einhaltung der Gesetze lohnt. Reputation ist ein Wert für Unternehmen, der sich auch betriebswirtschaftlich rentiert. Reputation ist aber allein durch wirtschaftliches Handeln nicht erreichbar, sodass sich korrektes Verhalten auszahlt und eben nicht die Verschaffung kurzfristiger Vorteile durch Dinge, die vielleicht moralisch anrüchig sind.

Ist es Ihnen wichtig, für welche Werte die von Ihnen beratenen Unternehmen stehen?

Es lebt sich leichter mit Auftraggebern, deren Produkte und Tätigkeiten hoch angesehen und beim Kunden geschätzt sind. Eine Grenze stellen immer die Gesetze dar, und es ist in meinem Metier nicht ratsam, Handlungsspielräume in der Bilanz oder der Umweltgesetzgebung auszutesten.

Sie sind bekannt für Ihre Projekte mit der Industrie. Vor allem geht es da um das Entdecken suboptimaler Abläufe und das Vermeiden von Reibungsverlusten, um die flexible Optimierung von Abläufen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Gilt das auch für kleine und mittlere Unternehmen, die von unseren Steuerberatern betreut werden?

Selbstverständlich. Gerade bei KMU ist das Optimierungspotenzial häufig besonders groß. Viel zu oft vertraut man hier auf historisch gewachsene Hierarchien, Prozesse oder auch Lieferantenbeziehungen. Moderne betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Methoden werden vielfach zu selten oder zu spät eingeführt. Zur Unterstützung von KMU haben wir auch eine Reihe von kostenfreien Internet-Tools entwickelt. Unser Innovationsaudit (www.tcw.de) konnte bereits weit über 500 Unternehmen helfen, ihre Innovationsleistung zu steigern.

Was soll der Steuerberater dem KMU-Mandanten im Hinblick auf seine Produkte und Abläufe raten?

Wichtig ist vor allem, beides nicht als gegeben hinzunehmen, sondern stetig auf der Suche nach Verbesserungen zu sein. In regelmäßigen Abständen gehören Produkte und Prozesse auf den Prüfstand. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach Verbesserungen und motivieren Sie sie. Zerlegen Sie die Produkte Ihrer Konkurrenten bis auf die kleinste Schraube und versuchen Sie, daraus möglichst viel zu lernen.

Im Prinzip arbeiten Sie wie ein Arzt, der forscht und berät beziehungsweise heilt, das Ganze vollzieht sich auf einer ziemlich praktischen Ebene. Bezeichnenderweise heißt ein Teil Ihres Angebots für die Wirtschaft „Produktklinik". Sehe ich das richtig - Symptome werden kuriert, so manches wird auch komplett in Ordnung gebracht, aber was der Patient hinterher macht, geht Sie nichts an?

Im geschäftlichen Bereich sieht man sich immer wieder. Und wenn Unternehmen nach der Beratung erfolgreich sind, hat dies Folgen. Ich habe bisher für die Beratung keine Werbung betrieben. Selbstverständlich aber in Seminaren und Aufsätzen auf die Erfolge verwiesen. Es ist durchaus eine Verpflichtung, über eine kurzfristige Lösung des Problems hinaus zu denken und den Unternehmen Methoden zu vermitteln, die eine Selbsthilfe ermöglichen. Die Qualifikation der Mitarbeiter ist für mich ein wesentlicher Schlüssel zur Nachhaltigkeit.

Wie ändert sich das Verhalten des Patienten, wenn er Ihre Klinik verlässt?

Es geht ja weniger um Patienten als vielmehr um materielle Produkte. Sie haben dann in der Regel eine höhere Funktionalität mit einem größeren Kundennutzen, bis zu 30 Prozent niedrigere Kosten und häufig auch einen höheren Qualitätsstandard. Die Produktklinik ist ein Lernort im Unternehmen, um die Zielkosten eines Produkts zu erreichen, aber auch um eine schrittweise Innovation in Gang zu setzen. Also eine Methode zur Wertgestaltung von Produkten und Prozessen.

Sie kümmern sich also um den Output, weniger um die Wertorientierung der Führungskräfte, und gerade sie beeinflusst heute die Gesellschaft. Doch ist nur noch offiziell von Vertrauen, demokratischen Entscheidungsprozessen, Respekt, Aufrichtigkeit und der Chance zur Selbstverwirklichung der

Mitarbeiter die Rede – in Wirklichkeit wird vielfach eine Angstkultur gelebt, die Ja-Sager begünstigt. Ist die Diskrepanz zwischen Lippenbekenntnissen und Realität überhaupt bewusst?

Um Veränderungen in einer Organisation herbeizuführen, gilt es, eine neue Vision zu entwickeln. Hierzu sind Sinngebungs-Workshops erforderlich, in denen wünschbare Zustände gemeinsam mit den Mitarbeitern rational entwickelt werden. Mir ist natürlich bewusst, dass Veränderungsnotwendigkeiten häufig auch durch Risikoszenarien und Angst begründet werden. Allein die wettbewerbswirtschaftliche Ordnung mit der emotionslosen unsichtbaren Hand von Adam Smith erfordert eine ständige Anpassung. Dieser Wettbewerbsdruck erhöht den Leidensdruck in den Unternehmen. Wir bemühen uns, Methoden zu entwickeln, diesem Leidensdruck zu begegnen, um Vorteile zu erlangen.

Das auch auf Kosten der eigenen Mitarbeiter?

Mehr Eigenverantwortung, mehr Gruppenarbeit und Zeitautonomie – das liegt im Interesse der Mitarbeiter, auch wenn es nicht aus altruistischen Überlegungen geschieht, sondern im Sinne der höheren Produktivität und Qualität.

Damit sie langfristig selbstbestimmter arbeiten – gleiche Ergebnisse trotz unterschiedlicher Motive, ganz unter den Voraussetzungen von Adam Smith also?

Die extreme Arbeitsteilung, die wir hatten und die auch die Voraussetzung für die Automatisierung war, wird zurückgefahren. Selbstverantwortung ist eine wesentliche Voraussetzung, personenbezogenes Wissen einzubringen. Auch denke ich, dass sich die Erkenntnis durchsetzt, dass nur ein geringer Teil der Arbeit einer direkten Kontrolle durch Vorgesetzte zugänglich ist. Und was die erwähnten Ja-Sager betrifft, so erwarten erfolgreiche Unternehmen durchaus Widerspruch von ihren Mitarbeitern, um ihre Ideen abzusichern und ihr Profil zu schärfen. Mittel- und langfristig führt es in eine Sackgasse, sich mit Ja-Sagern zu umgeben, insbesondere wenn ein Unternehmen innovativ ist und in neue Märkte gehen möchte. Nur wenn es mit dem Rücken zur Wand steht, gelten andere Gesetze – in dieser Situation kann man sich nicht mir Querdenkern beschäftigen.

Sie sagen, das Management sei – bei selbst gesetzten Zielen – frei in der Wahl seiner Mittel, weshalb Sicherungen durchbrennen und Exzesse entstehen können. Was empfinden Sie, wenn Sie von Korruption, Selbstbedienung, schwarzen Kassen und anderweitigen Skandalen lesen und hören im Zusammenhang mit Managern, die Sie beraten haben? Und wie gehen Sie damit um?

Wer die Regeln verletzt, macht das Geschäft. Der Ehrliche geht Pleite. Dies ist aber nur kurzfristig möglich. Also sollten sich Manager im eigenen Interesse an die Regeln halten. Andererseits kann man in bestimmten Ländern und Branchen gar keine Geschäfte nach unseren Gesetzen akquirieren. Und dann ist die Frage, welches System man wählt: ob man die Regeln eigenständig überschreitet, oder ob man andere einsetzt und als Zulieferer fungiert. Von den Gesetzgebern andernorts wird dies toleriert. Es wird mit zweierlei Maß gemessen.

Sie, Herr Professor Wildemann, scheinen die Experimente der Manager mit geradezu freudiger Neugier und Spannung zu beobachten und zu begleiten. Und Sie stellen fest, dass deren meist undurchschaubares Tun und Lassen auf sehr unterschiedliche Weise zu Erfolgen oder Misserfolgen führt. Können Sie Faktoren nennen, die in jedem Falle zum Erfolg oder zum Scheitern führen?

In der Literatur gibt es viele Versuche, zu analysieren, was Manager erfolgreich macht. Dahinter stand der naive Glaube: Wenn man die Erfolgsfaktoren kennt, dann können Andere dies nachmachen und sind auch erfolgreich. Das funktioniert aber nicht in einer wettbewerbswirtschaftlichen Ordnung. Vorteile bringt es, wenn man die Dinge anders macht, der Kunde durch dieses Tun einen Nutzen erlangt und der Wettbewerber dieses Vorgehen nicht einfach imitieren kann.
Anerkennenswert sind in der Tat Pioniere, die in einem ständigen Prozess von Versuch und Irrtum Neues hervorbringen und dabei den Weg der schöpferischen Zerstörung gehen. Hierzu sind Kreativität, Mut, Selbstmotivation in kritischen Situationen und Durchhaltevermögen erforderlich. Einen Beitrag zur Organisation solcher Prozesse zu leisten, ist ein faszinierendes Unterfangen. Über daraus entstehende Erfolge zu berichten, ist allemal interessanter, als diese anzukündigen.

Versuchen Sie doch bitte ganz konkrete Erfolgsfaktoren zu nennen!

Permanente Neugier, ständiges Fragen nach dem Kundennutzen, Mut, die Dinge auch unter Risiken zu tun; Selbstkritik; nicht mit dem Kopf gegen die Wand laufen; und auch in hohem Maße Selbstmotivation. Erfolgreiche sind hochgradig selbst motiviert. Natürlich spielen Know-how, Wissen, Professionalität eine große Rolle; auch die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begeistern. Dies sind in meinen Augen notwendige Bedingungen für nachhaltige Erfolge.

Die Welt ist ein faszinierendes Machtgeflecht. Welches sind die wichtigsten Machtfaktoren – innerhalb der Unternehmenshierarchie und im globalen Wettbewerb?

Schon Machiavelli, Nietzsche und Russell haben eindrucksvoll dargelegt, dass von den unendlichen Begierden des Menschen die wesentlichen auf Macht und Herrlichkeit zielen. Diese Begierden sind nicht von der Liebe zu materiellen Dingen diktiert. Russell vertritt sogar die These, dass Macht ein Fundamentalbegriff in der Gesellschaftswissenschaft ebenso sei wie die Energie in der Physik. Wie Energie hat die Macht viele Formen wie Reichtum, Autorität oder Einfluss auf Meinung. Betrachtet man diese mannigfaltigen Formen der Macht in Unternehmen, so ist festzustellen, dass nur wenige Manager ihre Macht aus Eigentum beziehen. Vielmehr durchlaufen alle einen harten Selektionsprozess, der gekoppelt ist an Leistungen, Talent, aber auch an Zufälle. Dies verlangt von Managern die Fähigkeit, Koalitionen zu schließen. Bei der Ausübung dieser auf Zeit verliehenen Macht ist die Bodenhaftung unabdingbar. Die zeitliche Begrenzung durch Corporate-Governance-Regelungen trägt hierzu bei. Die Globalisierung hat die Auswahlprozesse noch erschwert. Es geht nicht nur um das Erlernen von Sprachen, sondern auch das Sich-Zurechtfinden mit anderen Verhaltensweisen. Ein weiter Blick, das dauernde Prüfen, Verwerfen und die Neuausrichtung der Ideen führt zur strategischen

Sicherheit. Dennoch - auch global gilt: Handwerkliche Fehler werden nicht verziehen. Der Kampf um globale Wettbewerbsvorteile ist ein Machtkampf um Ressourcen, Ideen und Märkte. Ich sehe nicht, dass dieses Problem bisher halbwegs fair gelöst wurde.

Was sagen Sie zu den immer häufiger auftretenden Fällen, in denen Löhne knapp über dem Sozialhilfesatz liegen?

Entlohnung ist ein Motivationsfaktor, und das ist dem Management wohl bewusst. Schon allein Wettbewerbsgründe sollten dies zum Thema machen. Und viele streben auch eine höhere Lohnflexibilität durch Beteiligung an Unternehmensergebnissen oder der Leistung an. Kürzlich habe ich ein deutsches Unternehmen in Rumänien begleitet, das mit einer signifikanten Lohnerhöhung der Fluktuationsrate entgegenwirkte. Auch solche Beispiele gibt es.

Was jeweils als opportun gilt, wird gesellschaftlich definiert. Wie spüren Sie die Trends auf?

Was jeweils opportun ist, das ist kein Trend mehr, das ist schon zur Tatsache geworden. Um Trends zu erkennen, sind Meinungen und Fakten zu analysieren. Viele meinen, es ginge um Bauchentscheidungen. Im wettbewerbsgetriebenen Umfeld ist dazu aber eine ständige intellektuelle Auseinandersetzung erforderlich. Hinzu kommen muss die Werbung für neue Ideen und Produkte, um Entscheidungen zu beeinflussen.

Es ist dennoch offensichtlich ein ganzes Stück Intuition dabei.

Sehr viel Intuition, aber eine Intuition unter Wissenden. Erst der vorbereitete Geist nimmt neue Ideen auf und verstärkt diese. Hierzu ein Beispiel: Wir haben vor 15 Jahren den Bayerischen Qualitätspreis mit ins Leben gerufen. Er wurde zunächst belächelt. Heute bewerben sich um den Qualitätspreis jährlich 600 Unternehmen. Wir waren auch durch geschichtliche Erfahrung mit dem Begriff „Made in Germany“ vom Stellenwert der Qualität fürs Geschäft überzeugt. Deshalb wurde diese Form der Auszeichnung gewählt. Im Mittel bewerben sich die Unternehmen 2,8 Mal. Sie arbeiten also über Jahre hinaus an diesem Thema.

Aha, dazu könnten unsere Steuerberater ihre bayerischen Mandanten motivieren! Sie sind Initiator einer jährlichen Großveranstaltung mit Top-Rednern aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, in deren Rahmen die Preisverleihung stattfindet. Welche Motivation hat zu diesem Projekt geführt?

In solche Veranstaltungen wächst man hinein. In den achtziger Jahren habe ich mich als einer der Ersten mit dem japanischen Produktionssystem Just-in-Time auseinander gesetzt und hatte viel Zulauf. Alle wollten wissen, warum die Japaner so erfolgreich waren. Heute versuchen wir, ein Thema in all seinen Facetten „state of the art“ darzustellen. So konnten Fragen wie „Ist der Standort Deutschland noch zu retten?“ oder der „Führungsverantwortung“ ins Bewusstsein gerufen werden und zur Publizität kommen.
Eine weitere Motivation liegt in meiner Profession. Forschungshypothesen sind so lange Spekulation, bis sie in der Praxis überprüft werden. Hierzu ist die Bereitschaft der Unternehmen erforderlich. Natürlich ist es faszinierend, hochkarätige Redner zu gewinnen, die ihre Meinung zu solchen Themen einbringen.

Im März 2008 lautet das Thema Ihres Münchner Management Kolloquiums: „Lean und gesund? Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“. Können auch Steuerberater und der durch sie beratene Mittelstand davon profitieren, oder sind die Mittelständler per se schlank?

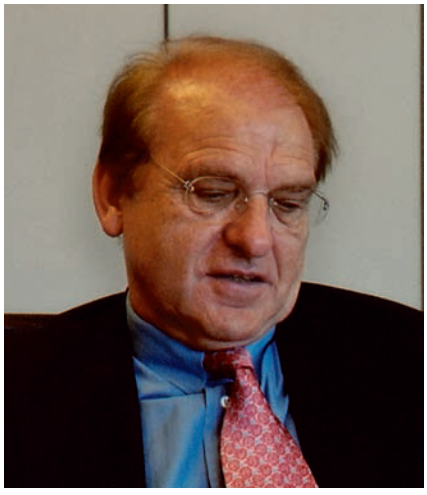
Das Münchner Management Kolloquium bietet in erster Linie eine Plattform zu einer zukunftsorientierten Diskussion und damit eine neue Perspektive für die wertorientierte Unternehmensgestaltung. Best-Practice-Beispiele von Unternehmen verschiedenster Größe, neueste Forschungsergebnisse und die Gelegenheit zum Dialog und Austausch von Erfahrungen sind gerade für KMU als Informations- und Beziehungsquelle von großer Bedeutung. Thema ist nicht nur das Schlankwerden und -sein, sondern dabei auch gesund zu bleiben – diese Fähigkeit muss jedes Unternehmen unter Beweis stellen, will es mittel- und langfristig am Markt bestehen. Uns ist es auch in diesem Jahr gelungen, das Who is who der deutschen Wirtschaft und Politik einzuladen. Aktuelle Informationen finden Sie im Internet unter:
www.management-kolloquium.de

Es heißt, auch der deutsche Mittelstand müsse sich auf M&A einstellen, wenn schon nicht aktiv, dann defensiv. Schließlich wäre der Konsolidierungsdruck unausweichlich, und es ergäben sich daraus neue Nischen, die allen eine Chance böten. Wie schätzen Sie die Gefahren und das Erfolgspotenzial ein?

Der deutsche Mittelstand ist zum großen Teil noch passiver Teilnehmer im M&A-Markt. Er wird gekauft, er wird fusioniert, man nimmt sein Know-how, man nimmt seine Nischenkenntnisse, man multipliziert diese und macht daraus gute Geschäfte mit einer neuen Finanzierung und einem anderen Management. Der Mittelstand ist darüber hinaus gefährdet, weil viele das Nachfolgeproblem nicht in den Griff bekommen. Es ist auch schwer zu lösen, gerade wenn ein Eigentümer das Unternehmen geprägt hat. Der Mittelstand ist auch deshalb gefährdet, weil sich die Kreditpolitik der Banken verändert. Einige sehr erfolgreiche Mittelständler lernen aber langsam, dass man nicht nur organisch aus eigener Kraft wachsen kann, sondern sehr wohl durch Zukäufe. Mittelständische Unternehmen kaufen, um ihre Wertschöpfungskette zu komplettieren, ihr Portfolio besser auszubauen; sicher auch, um Märkte zu erobern oder an Technologien zu partizipieren.

Ist es in jedem Falle sinnvoll, immer mehr Wachstum anzustreben?

Wachstum ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Ein Unternehmen, das nicht mindestens mit



dem Markt wächst, entwickelt sich relativ zu den anderen zurück. Wenn der Markt nicht wächst, findet eine ständige Verdrängung statt; um es mit Schumpeter zu sagen: eine schöpferische Zerstörung. Ein anderer hat eine bessere Idee, diese Idee erzeugt einen Kundennutzen und trägt weiter. Es ist eine höchst dynamische Geschichte.

Glauben Sie, dass die Internationalisierung Wohlstand im Land erzeugt?

Unternehmer und Politiker bemühen sich um wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen in Deutschland. Dass die Globalisierung den Wohlstand auch in Deutschland fördert, das kann man belegen. Früher waren wir die großen Nutznießer der Internationalisierung. Jetzt sind wir eine Zeitlang Nettozahler. Viele Unternehmen haben aber auch begriffen, dass sie, wenn sie ihre Hausaufgaben hier machen – rationalisieren, umorganisieren, Innovationen produzieren -, sehr wohl in der Lage sind, im globalen Konzert wettbewerbsfähig zu sein. Auch entwickelt sich die Fähigkeit, globale Unternehmensnetzwerke zu managen, zu einer Kernkompetenz. Nicht von ungefähr ist Deutschland sehr stark im Export seiner Waren und Leistungen.

Führen die gegenwärtigen Entwicklungen nicht zu einer Zweiklassengesellschaft aus Gewinnern und Verlierern?

Es gibt leider eine Tendenz, Errungenschaften der sozialen Marktwirtschaft nicht mehr so zu gewichten, wie wir das früher getan haben – freie Bildung, freies Gesundheitswesen -, sodass die Gefahr einer Spaltung der Gesellschaft mit Verwerfungen und Unzufriedenheiten ganz real ist.

Glauben Sie, dass die Politik etwas dagegen tun will?

Ich bin Anhänger der Downeschen Theorie, die besagt, dass jeder Politiker wiedergewählt werden will und deshalb einen Nutzen für seine Klientel erreichen muss. Wenn man die volkswirtschaftliche Seite sieht, sind wir auf einem hohen Niveau im Vergleich mit allen anderen Ländern, nehmen Sie die USA oder Japan. Was immer wieder eingeklagt wird: dass einige Leute sich einrichten auf diesem Standard, keine Energien mehr entwickeln und auch auf Besitzstandsüberlegungen pochen.

Wenn aber ein Politiker oder Manager behauptet, er trage die Verantwortung für einen Missstand (und nehme ggf. gut abgesichert seinen Hut), dann klingt das oft wie Schmierentheater.

Das ist kein Schmierentheater – viele, auch Manager, müssen harte Karrierebrüche hinnehmen. Kriterien, die dazu bewegen, aus einer Hierarchie auszusteigen, sind mit Sicherheit Misserfolg, Verhaltensweisen, die in eine Unternehmenskultur nicht mehr hineinpassen oder in der Person begründet liegen, vielleicht auch im Umfeld der Organisation, etwa das Image in der Öffentlichkeit. Es gehen aber auch Leute, die anderswo eine neue Chance zur Verwirklichung sehen.

Wie mir ein älterer Manager einmal sagte, stecken hinter externen Wachstumsstrategien häufig unreflektierte Machtgelüste ohne Rücksicht etwa auf die Absicherung des Unternehmensbestands oder die eigene Gesundheit, gar nicht zu reden vom Wohl der Mitarbeiter. Wie stark persönliche Abgründe die Wirtschaft prägen – und natürlich nicht nur die Wirtschaft -, zeigt auch das neuerliche Kriegsvokabular in der M&A-Sprache. Beispiele: „Die Kriegskassen der Inder sind prall gefüllt" oder „industrial wargaming" für „Szenariotechniken". Auch bezeichnen sich Unternehmen neuerdings durchwegs in militärischer Manier als „gut aufgestellt". Kommen hier Züge zum Vorschein, die schon immer die Wirtschaft bestimmen? Oder gehört dies zu den Trends – oder zur Realität – von heute?

Nicht nur von heute. In jeder wettbewerbswirtschaftlichen Ordnung ist der Kampf, Erster zu sein, ganz enorm. Wir wissen aus vielen empirischen Untersuchungen, dass eigentlich nur die ersten drei im Markt Geld verdienen; und zwar genügend Geld, um die Zukunft zu sichern. Der Vierte und Fünfte ist schon Grenzanbieter. Wenn ein Markt wächst und man aus eigener Kraft nicht wachsen kann, dann ist es ein Gebot der wirtschaftlichen Vernunft, extern zu wachsen, also andere Unternehmen zu übernehmen. Auch ist es eine gut gesicherte Erkenntnis, dass externes und internes Wachstum in Kombination höhere Renditen und damit auch eine höhere Sicherheit der Arbeitsplätze bieten.

Veränderungen entstehen oft schrittweise und im Kleinen. Glauben Sie an einen tragfähigen Trend zur Rückbesinnung auf alte Werte wie nichtmonetäre Selbstverwirklichung und Wohltätigkeit, der gelegentlich wie ein Schimmer am Horizont auftaucht? Also an eine Abkehr von dem, was Sie „Begehrlichkeitskarussell" nennen?

Das Unternehmen muss als eine lebendige Organisation erhalten bleiben. Es hat egoistische Ziele. Es dient der Gesellschaft, indem es den Bürgern Raum für Selbstverwirklichung und für das Erreichen ihrer persönlichen Ziele gibt. So wie in einer Agrargesellschaft der Acker für den Bauern, so ist in einer Industriegesellschaft das Unternehmen die existentielle Grundlage für die Mehrzahl der Bürger. Die Unternehmensführung muss neben den Gesetzen eine eigene Ethik haben.

Fortsetzung des Interviews auf S. 251

Fortsetzung des Interviews von S. 241

Sie kann diese nicht frei erfinden. Sie muss sich an der Gesellschaft und ihren Werten orientieren, nicht an abstrakten Vorgaben oder genau umrissenen Partikularinteressen. Sie bezieht ihre Kraft aus der Gesellschaft. Ist das nicht der Fall, so wird das Unternehmen im Endeffekt als ein notwendiges Übel zum Broterwerb abqualifiziert. Das wäre weder im Interesse der Menschen noch im Interesse der Gesellschaft. Das Unternehmen lebt von der Gesellschaft, und die Gesellschaft braucht es für die Verwirklichung ihrer Ziele.

Die Menschen äußern Kritik am Top Management, und gleichzeitig wünschen sich viele nichts sehnlicher als genau diese Karriere für ihre Söhne, manche auch für die Töchter. Welche Eigenschaften qualifizieren Ihrer Meinung nach dafür?

Führen im Top Management heißt für mich, entschlossen und geradlinig zu handeln. Mutloses Führen geht häufig mit dem Glauben an Rezepte einher. Mut hat nichts zu tun mit Sachzwängen, denn die gibt es streng genommen nicht. Die Führungskraft verfügt über Handlungsalternativen und kann diese gegen einander abwägen. Damit stellt sich lediglich die Frage: „Mute ich mir zu, mit den Folgen meiner Entscheidung umgehen zu können? Und mute ich dies dem Anderen zu?“ Damit ist das Handwerk des Managements mit der Kunst der Führung zu verbinden. Nicht kalkülbasiertes, sondern identifikationsbasiertes Vertrauen prägt die Zusammenarbeit. Wenn ich Unternehmerpersönlichkeiten frage, was sie den Studenten raten, kommt häufig die Antwort: „Bis jetzt wollte ich in meiner Funktion immer etwas mehr, als man von mir erwartete“. Das klingt nach Arbeit und Anstrengung. Ist eine solche Empfehlung noch zeitgemäß für aktuelle Karrieren? Oder gilt es einfach, die Gunst der Stunde zu nutzen und selbstsicher und clever aufzutreten? Ich plädiere für Training, persönliches Engagement; die Bereitschaft, Risiko zu tragen. Gleichzeitig wünsche ich mir mehr Mut, langfristig tragfähige Lösungen anzustreben. Tolstoi schlägt vor, die Beurteilung des Menschen durch den Quotienten aus Sein und Schein vorzunehmen. Wer anders sein will als er ist, verliert seine Glaubwürdigkeit. Was wir im Top Management benötigen, ist eine Art von Reflektionselite. Führungskräfte sollten sich den Luxus des Hinterfragens, verstanden als Nachdenken, leisten:

- **erstens – sich Zeit nehmen, im Sinne von Mut zur Langsamkeit;**
- **zweitens – Zivilcourage, im Sinne von Mut zum Unterbrechen;**
- **drittens – Abstand halten, im Sinne von Mut zum Perspektivenwechsel.**

Auf diese Weise lassen sich Routinen durchkreuzen und sich vom „Synchronschwimmen“ abgrenzen. Solche Führungskräfte bauen ihr Unternehmen mit kantigen Steinen und nicht mit Kugeln, die wegrollen. Sie wissen, dass Vertrauen die einzige Möglichkeit ist, mit Komplexität umzugehen. Gelassene Führungsverantwortung zu vertreten, hat nicht nur mit Mut zu tun, sondern auch mit der Erkenntnis, dass gewandelte Wertvorstellungen und angemessener Gewinn zu verbinden sind. Das heißt auch, es positiv zu bewerten, wenn Mitarbeiter eigene Positionen nachhaltig vertreten und Entscheidungskompetenzen hinterfragen. Kurz: keine neue Führungsideologie, sondern bewusstes, verantwortliches Handeln jedes Einzelnen. Außerdem muss, man, um Karriere zu machen, auffallen durch gute Ideen, durchaus auch im Widerspruch zu anderen. Mit Anpassung bleibt man in der Mannschaft, wird aber noch lange nicht befördert. Das Durchsetzen von eigenständigen Ideen ist wichtig. Natürlich kommen auch einige in Hierarchien, in die sie nicht gehören. Das Peter-Prinzip ist leider in jeder Organisation zu beobachten. Obwohl einige Manager merkwürdige Verhaltensweisen an den Tag legen, haben sie dennoch eines: Erfolg. Und Erfolg ist durch nichts ersetzbar in dieser wirtschaftlichen Ordnung.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten gegenwärtigen Trends innerhalb der Unternehmenskulturen?

Wenn Sie heute Interviews oder Erfahrungsberichte erfolgreicher Unternehmensführer lesen, werden Sie immer wieder erstaunt sein, wie unterschiedlich die Methoden sind, mit denen das Unternehmen zum Erfolg geführt wurde. Die einen haben einfach nur die Mitarbeiter motiviert, andere haben autoritär jede Maßnahme vorgegeben. Wieder andere haben flache Strukturen eingeführt, wertorientierte Systeme, Kernkompetenzen, Shareholder Value oder Innovationskultur gepflegt. Der Katalog ist riesengroß. Man wird oft den Verdacht nicht los, dass mehr heiße Luft als nachprüfbare Wahrheit verzapft wird. Durch willkürliche Zielsetzung, wie etwa Globalisierung, Wachstum, Marktanteilsgewinne, Diversifizierung, Fusion oder Maximierung der Gewinne, kann ein Management jahrelang in die falsche Richtung laufen. Das weiß man immer erst hinterher. Irgendwann greifen die systemimmanenten Korrektive. Oft aber erst sehr spät. Wenn heute in Europa viel davon die Rede ist, dass man die Bewertung der Führung dem Markt, in der Praxis also dem Aktienkurs, überlassen will, werden Fehlentwicklungen provoziert. Über den Einsatz flacher Strukturen und die Beteiligung immer breiterer Mitarbeiterkreise an Verantwortung und Entscheidung

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann im Gespräch mit Gerlinde Böbel, Redaktion LSWB info

Vita Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Dipl.-Ing. und Dipl.-Kfm. (Aachen/ Köln), zunächst Ingenieur in der Autoindustrie, Promotion, Tätigkeiten an Instituten und Universitäten in Brüssel und den USA, Habilitation an der Universität zu Köln, seither ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth, Passau und an der TU München. Eigenes Beratungsinstitut für Unternehmensplanung und Logistik mit über 80 Mitarbeitern. Zahlreiche höchste Auszeichnungen, Rufe an deutsche und internationale Universitäten, Berufungen in hohe Gremien, Vorsitz in Verbänden.

Prof. Wildemann ist Initiator des Münchner Management Kolloquiums, ein deutschlandweit einmaliges Forum führender Vertreter aus Praxis und Politik. Nächste Teilnahmemöglichkeit: 4./5. März 2008 zum Thema: **„Lean und gesund? Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“.** mail@tcw.de **www.tcw.de**

Wildemann ist auch Initiator des Bayerischen Qualitätspreises für bayerische Unternehmen und Gemeinden, deren Sieger, meist Mittelständler, alljährlich im Rahmen des Münchner Management Kolloquiums geehrt und vom Bayerischen Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie ausgezeichnet werden. Bewerbungen möglich unter **www.bayerischer-qualitaetspreis.de**.

sind in der Vergangenheit große Fortschritte erzielt worden – dies gilt in der Praxis wie in der Wissenschaft. Die Fortsetzung dieses Weges mit einer breiten Beteiligung am Prozess der unternehmerischen Entscheidung wird in der Zukunft noch wichtiger. Das Unternehmen rückt in den Mittelpunkt der individuellen Lebenswelt.

Wie sieht Ihre mittelfristige Prognose für die deutsche Wirtschaft als Ganzes aus?

Wir gehen in eine Aufschwungphase hinein und haben die Chance, dass der Aufschwung einige Jahre anhält. Das hängt natürlich auch von der Großwetterlage ab, insbesondere den Entwicklungen im Nahen Osten und den Problemen der Energieversorgung. Aber die Grundvoraussetzungen sind nicht schlecht. Die Unternehmen haben in der Vergangenheit große Teile ihrer Hausaufgaben erledigt. Die Wirtschaft ist aber auch Abbild der Psychologie. Wenn keine Zuversicht in die Zukunft herrscht, dann ist es schwierig, eine Prognose aufrecht zu erhalten.

Was ließe sich aus Ihrer Sicht für die Zukunft der deutschen Wirtschaft verbessern?

Es gibt kein Patentrezept. Es sind nicht einfach die Lohnnebenkosten, die Steuerbelastung oder zu wenig Subventionsabbau. Um es mit Max Weber zu sagen: Das ständige Bohren dicker Bretter ist die Herausforderung im Unternehmen. Man muss eine schnell lernende Organisation schaffen, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen und zu halten.

Welches sind für Sie – ganz kurz – die drei derzeit weltweit gravierendsten Trends?

Ein erster Ansatzpunkt für zukünftige Wachstumsfelder und damit Arbeitsplätze in Deutschland sind neue Technologien, besonders die IT, die Biotechnologie, die Energietechnik, die Nanotechnologie. Besonders die Kombination dieser Technologien führt zu neuen Möglichkeiten. Beispiele hierfür sind der Antrieb mit Brennstoffzellen in der Automobilindustrie oder Schmutz abweisende Oberflächen. Diese Zukunftsfelder reichen aber nicht aus. Gesellschaftliche Entwicklungen bieten vielfältige Chancen für neue Produkte. Die Wissenschaft nennt dies „social demand“. So ist der Mini von BMW keine primär technologische Innovation, sondern verknüpft die Trends Retro und Mobilität in besonderer Weise. Der ipot von Apple vereint die Neigungen zu Mobilität, Individualität und Erlebnis. Während wir in manchen Bereichen wie Umwelt und Mobilität eine gewisse Vorreiterrolle inne haben, müssen wir andere Entwicklungen, wie die zunehmende Alterung der Gesellschaft, erst als Chance für neue Produkte und Wertschöpfung begreifen.
Es gibt auch einen Trend der Verknüpfung von Wissensbereichen. Dies erfordert geeignete Organisationsformen, in denen die Grundlagenforschung und die Anwendungsentwicklung verknüpft werden. In der Astronomie bezeichnet man solche Bündelungen als Cluster. Geglückte Beispiele solcher Verdichtungen sind das „Silicon Saxony“ im Raum Dresden/Chemnitz oder Martinsried bei München als Zentrum für Biotechnologie. Cluster überwinden das Gesetz der Skaleneffekte im Innovationsbereich und nutzen die Flexibilität der Vernetzung. Solche Organisationsformen gilt es zu stärken, insbesondere in einem Land, das durch einen hohen Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt ist.

Wie entstehen Trends eigentlich? Tut da ein Starker etwas, und die anderen laufen hinterher?

Es gibt ein methodisches Rüstzeug für die strategische Planung, das schwache Signale erkennen lässt, die in Frühwarnsystemen aufbereitet werden.

Kommen diese Signale aus den Menschen, und weiß man, warum zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Trend entsteht?

Manchmal sind es Eingaben, manchmal ist es ein Muster, das hinter ganz anderen Dingen sichtbar wird. Viele Unternehmen und auch einzelne Menschen versuchen sich im Trial-and-Error-Prozess. Sie beobachten die Erstversuche und verstärken sie, wenn sich Erfolg einstellt. Dann kommen die Nachahmer, die auf den Trend setzen oder eine intelligente Imitation weiterentwickeln. Es gibt natürlich auch Trends, die marketingmäßig gemacht werden. Da erarbeitet eine kompetente Institution ein Konzept und vermarktet es über Medien. Mit Reputation und Glaubwürdigkeit lässt sich durch Ankündigungen viel Einfluss ausüben.

Wenn derjenige Macht hat.

Nicht etwa Macht im Sinne von Verfügung über Ressourcen, sondern Einfluss auf Meinungen. Nietzsche hat festgestellt: „Große Ideen kommen auf Taubenfüßen.“ Sie kommen ganz leise und werden stark, weil sie aufgegriffen werden, da sie die Phantasie beflügeln.
Es gibt ja Zukunftsforscher, die ständig Trends und Megatrends analysieren. Das bringt Orientierung, aber auch Gefahren mit sich, wenn sie falsch liegen. Man braucht die eigene Beurteilungskompetenz, um zu entscheiden, welchen Trends man folgen will und wo man seinen Weg findet.

Herr Professor Wildemann, vielen Dank für das Gespräch.

Interview: Dipl.-Kfm. Gerlinde Böbel, www.schwabingscript.de