

Dr. h.c. Helmut Maucher

Vortrag anlässlich der Verleihung des Hanns Martin
Schleyer-Preises im Neuen Schloss in Stuttgart
am 26. April 2013

**„Aktuelle und zukünftige Herausforderungen
an die Unternehmensführung“**

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrter Herr stellvertretender Ministerpräsident Schmid,
sehr geehrter Herr Vorsitzender,
lieber Herr Strube,
sehr geehrte, liebe Familie Schleyer,
sehr verehrte Damen und Herren,

der Hanns Martin Schleyer-Stiftung und ihrer Jury danke ich herzlich dafür, dass sie mir den Hanns Martin Schleyer-Preis 2013 zuerkannt haben.

Ihnen, lieber Herr Strube, herzlichen Dank für die freundschaftliche Würdigung meiner Tätigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Unternehmerische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung waren und sind für Sie und mich Werte, für die wir stets eingetreten sind, immer wissend, dass unsere Tätigkeit in der Wirtschaft sowohl den Interessen des Unternehmens, seiner Belegschaft, seinen Kunden und Geschäftspartnern als auch letztendlich den Interessen der Gesellschaft dienen soll.

Auch Ihnen, Herr stellvertretender Ministerpräsident, danke ich für die Ehrung, die für mich, auch im Andenken an Hanns-Martin Schleyer, etwas ganz Besonderes darstellt. Eine ganz besondere Ehre ist es mir, dass ich den Hanns Martin Schleyer-Preis mit Ihnen gemeinsam entgegennehmen darf, Herr Bundeskanzler.

Meine sehr verehrten Damen, meine Herren, in der mir zur Verfügung stehenden Zeit kann ich selbstverständlich das mir gestellte Thema nicht umfassend behandeln. Ich möchte deshalb lediglich einige mir wichtig erscheinende Aspekte herausgreifen.

1. Zunächst einige Bemerkungen zur Frage „Was hat sich in der Unternehmenswelt verändert, und was verändert sich in der Zukunft?“ Dazu nur stichwortartig das Folgende: Eine noch stärkere Globalisierung und Internationalisierung und damit verbunden eine weitere Zunahme der internationalen Beziehungen sowohl kulturell, wirtschaftlich, medial als auch auf persönlicher Ebene.

Die vollständige Erfassung der Welt durch die Computerisierung und das Internet und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Arbeitsleben, die Bedingungen des Wirtschaftens wie aber auch auf die Ausprägung moderner Konsum- und Freizeitgesellschaften und sozialer Strukturen. Die Digitalisierung wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen.

Die demographische Entwicklung einmal in Richtung zunehmende Alterung der Bevölkerung, zum anderen in der Verschiebung der Anteile in der Weltbevölkerung in andere Regionen einschließlich der damit verbundenen geopolitischen Veränderungen.

Nicht unerwähnt möchte ich in diesem Zusammenhang lassen den zunehmenden Mangel an Wasser sowie die wachsende Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage bei Agrarprodukten.

Ferner die wichtige Frage, wie der zunehmende Energiebedarf gedeckt werden kann. Hier geht es einmal mehr um die gesamte Menge an Energie, aber auch um die Forschung und Vermarktung von alternativen Energiequellen außerhalb von Öl, Gas und Atomenergie.

Andere Herausforderungen an die Unternehmen sind die speziell in Deutschland feststellbaren Übertreibungen in der Sozialpolitik und im Arbeitsrecht. Wo liegt die Grenze zwischen sozialer Sicherheit und sozialer Hängematte? Soziales Netz ja, soziale Hängematte nein.

Ferner müssen wir zurechtkommen mit einer sehr ausgeprägten Regeldichte, einer hohen Staatsquote, mit ökologischen Fragen, und, trotz einer ausgeprägten Akzeptanz der Informationstechnologie, mit einer immer noch vorhandenen Skepsis gegenüber neuen Technologien wie auch mit einer weitgehenden Ablehnung der Grünen Gentechnik. Und schließlich den Fragen des Klimaschutzes und den damit verbundenen Maßnahmen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass sich die Welt immer schneller dreht. Egal ob Automobilbranche, Konsumgüterindustrie, Energie, Nahrungsmittel oder Medien: in allen Branchen registriert das Top-Management ein wachsendes Innovationstempo. Hinzu kommt, dass das Wissen sich bekanntlich alle drei Jahre etwa verdoppelt. In einer solchen Situation spielt der Zeitfaktor, also die Geschwindigkeit, eine immer größere Rolle. Nicht unerwähnt bleiben kann die zunehmende Bedeutung der Kapitalmärkte und der Pressures, die von der Finanzwelt ausgeübt werden. Hier befindet sich das Management heute in einem Dilemma zwischen einerseits den Anforderungen des Kapitalmarktes, der tendenziell eher kurzfristigen Finanzwelt und

der Pressures der Investoren und andererseits den zunehmenden Anforderungen in Richtung ethisches, sozialverantwortliches Management. Hier die richtige Balance zu finden im Sinne langfristiger Unternehmenspolitik ist nicht einfach.

Wer nicht in der Verantwortung steht, der kann sich jeden Fundamentalismus leisten. Schon der Nationalökonom Max Weber hat hingewiesen auf das Problem der richtigen Balance und dem Unterschied zwischen **Verantwortungsethik**, die sich in erster Linie an den Folgen des gesellschaftlichen Handelns und nicht an den ideologischen Zielen orientiert, und der **Gesinnungsethik**, d.h. Handlungsabsichten und Handlungsgrundsätzen und Handeln nach Überzeugung und nicht nach Nützlichkeitsabwägung

Auch bei den Konsumtrends stellen wir bestimmte Veränderungen fest. Gerade in Bezug auf Ernährung lässt sich eine zunehmend kritische Grundeinstellung ausmachen. Neben Fragen nach der Qualität der Produkte an sich, wollen immer mehr Menschen wissen, woher das Produkt stammt, ob das Unternehmen nachhaltig und verantwortungsvoll handelt. Ferner spielen gesundheitliche Aspekte bei der Wahl der Produkte eine immer größere Rolle.

Aber nicht nur bei den Konsumenten, sondern auch bei den Führungskräften stellen wir Wandlungen fest. Die Zunahme von Frauen im Berufsleben und die allgemeine Familiensituation spielen hier eine Rolle. Hinzukommt das Bestreben, das Berufs- und Privatleben miteinander in Einklang bzw. in ein Gleichgewicht zu bringen, die sogenannte „Work-Life-Balance“, die bei immer mehr Führungskräften eine immer größere Rolle spielt. Darüber hinaus wird aus meiner Sicht heute der rein professionellen Kenntnis sowie einer Konzentration auf eine prozessorientierte Organisation der Geschäftsabläufe und den Fokus auf technokratische Aspekte eine zu große Bedeutung beigemessen und zu wenig auf Begabungen und die Fähigkeiten geschaut, die die Führungskräfte zur eigentlichen Leistung brauchen.

2. Was bedeutet das alles nun für die Unternehmensführung?

Ganz an den Anfang möchte ich das Allerwichtigste stellen, nämlich, mehr Aufmerksamkeit schenken der richtigen Selektion von Führungskräften, der Förderung von Führungskräften und Mitarbeitern sowie den Fragen, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen.

Was die Selektion anbelangt, so bin ich sehr kritisch eingestellt gegenüber sogenannten Assessment Centers, in denen in der Regel Leute mitwirken, die noch nie ein Unternehmen geführt haben. Ich sage deshalb bei der Beurteilung von Führungskräften „Look more in the eyes than in the files“.

Entscheidend sind bei der Selektion natürlich die Eigenschaften, die wir für Führungskräfte für besonders wichtig halten. Wie ich schon eingangs sagte, werden die professionellen Kenntnisse in der Regel überschätzt während die Frage des

Charakters und der allgemeinen Bildung eine viel größere Rolle spielt, besonders bei Top-Führungskräften. Was Führungskräfte brauchen, sind vor allem Mut, Nerven und Gelassenheit sowie, ganz wichtig, Glaubwürdigkeit. Nur Menschen, die langfristig zu ihren Überzeugungen und Entscheidungen stehen, die zuhören können, ehrlich kommunizieren und ebenso klare Erwartungen an ihre Mitarbeiter formulieren, werden von ihren Mitarbeitern ernst genommen und binden sie somit stärker an ihr Unternehmen und erhöhen damit letztendlich auch die Leistungsmotivation. Besonders erwähnen möchte ich hier auch den Mut, in der Öffentlichkeit zu bestimmten Fragen Stellung zu nehmen, was leider zu wenig der Fall ist. Sonst überlassen wir die Diskussion zu sehr unseren Opponenten und bestimmten Medien. Zum Thema Mut gehört daher auch das nötige Rückgrat. Man sagt ja: „Männer haben alle eine Wirbelsäule, aber nur wenige ein Rückgrat“. Im Übrigen sage ich zu den notwendigen Führungseigenschaften oft folgendes: „Wer nicht sensibel ist, kann nicht führen, wer nur sensibel ist, auch nicht“.

Der durch Globalisierung und den Druck der Finanzwelt gestiegene Wettbewerb bedeutet auch, dass gute Leistungen am Markt stärker belohnt und Misserfolge stärker bestraft werden. In diesem Zusammenhang bin ich auch der Meinung, dass eine rein kollegiale Führung in schwierigen Zeiten nicht funktioniert. Ich bin deshalb klar für ein Team mit Spitze und nicht für ein Team als Spitze.

Wenn wir international wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen wir auch das Thema Corporate Governance, die hierzulande verlangte, sehr aufwendige Berichterstattung, also alles, was dem neuen Modewort Compliance zusammenhängt, mit mehr Vorsicht, wenn nicht mit einem gewissen Skepsis betrachten.

Andererseits gewinnen globale Strategien in einer globalen Welt an Bedeutung. Wie zum Beispiel Forschung, Innovation, Finanzpolitik, Informationstechnologie, weltweiter Erfahrungsaustausch usw. Wir brauchen aber auch eine Flexibilisierung der Organisation mit mehr Networking im bestverstandenen Sinne. Des Weiteren brauchen wir breitere Kontrollspannen, eine Auflockerung der starren Organisationsformen durch Projektarbeit usw.

Zum Thema Personalpolitik möchte ich hier lediglich erwähnen, dass wir bei den Personalabteilungen aufpassen müssen, dass sie nicht zu sehr theoretisch und administrativ ins Unternehmen eingreifen. Für mich kann man richtige Personalpolitik in einem Satz zusammenfassen, nämlich: „More attention to people and less bureaucracy with people.“

Ein Wort zur Kommunikationspolitik.

Bei der heutigen globalen Medienwelt wird jede Information, vor allen Dingen jedes Negativereignis in irgendeinem Land der Erde weltweit verbreitet, besonders, wenn es sich um große internationale Konzerne handelt. Umso wichtiger ist es, transparent zu kommunizieren - und zwar nach innen und nach außen. Bei der Behandlung der wesentlichen Grundlagen der Kommunikationspolitik habe ich vor vielen Jahren einmal den kategorischen Imperativ von Kant wie folgt abgewandelt: „Tue nichts, was

nicht morgen in der Zeitung stehen kann. Das heißt, ich bin zwar nicht immer interessiert, dass alles in der Zeitung steht, wenn aber drin steht, dann kann ich es vertreten.“

Schließlich ein Wort zum Thema Wertorientierung.

Ich habe den Eindruck, dass noch nie so viel über Wertorientierung gesprochen wurde, dass aber dieses Thema in den Managementtagen vielfach noch nicht angekommen ist. Wir leben im Übrigen in einer Markt- und Wettbewerbswirtschaft, insofern kann wertorientierte Führung nur mit Werten gestaltet werden, die langfristig den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens gewährleisten. Am Anfang einer wertorientierten Unternehmensführung stehen die Auswahl des Führungspersonals und die Qualität, die wir von Topleuten verlangen. Keiner kann mit Werten führen, die er selbst nicht verkörpert. Über die damit verbundenen notwendigen Führungseigenschaften habe ich ja bereits gesprochen.

Beim Thema Wertorientierung werden wir immer damit konfrontiert, welche Werte wir konkret meinen, und wir zwischen verschiedenen, oft gegensätzlichen Werten abwägen können. Solche gegensätzlichen Werte können zum Beispiel sein:

- Die langfristige oder kurzfristige Gewinnorientierung.
- Die Vergütung nach Leistung und Position oder geringerer Differenzierung der Lohnstufen und mehr Gleichheit.
- Stärkere Förderung der Leistungsträger oder stärkere Bemühung, die weniger Guten nachzuziehen.
- Die Bevorzugung eines kooperativen Führungsstils mit Kollegialität und Coaching oder stärkere Betonung von Führung.
- Und natürlich die allgemeine Ansicht über den Menschen und unsere religiös-sittlichen und ethischen Auffassungen.

In einem multinationalen Unternehmen müssen wir natürlich auch beachten, dass wir in verschiedenen Regionen der Welt auch unterschiedliche Wertvorstellungen haben, die wir, soweit sie nicht unsere allgemein geltenden Werte verletzen, ebenfalls berücksichtigen müssen.

Schließlich ist es aber, und das kann man nicht genug betonen, für den langfristigen und nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens äußerst wichtig, dass langfristig und vorausschauend gedacht und gehandelt wird und trotz des Wettbewerbsdrucks diese Grundsätze nicht vernachlässigt werden.

Zum Schluss möchte ich noch einmal darauf hinweisen, dass letztlich die Qualität der Führung entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist. Hierzu noch zwei Bemerkungen:

1. Für erfolgreiche Führung gilt, und ich sage es auf Englisch: „Be close to your people, be close to your products, be close to your customers“.

2. Und schließlich, wenn man Managementeigenschaften einmal auf einen ganz einfachen Nenner bringen möchte, dann sage ich immer, muss man folgendes beachten:

- Herz und Verstand;
- Mens sana in corpore sano („Gesunder Geist in einem gesunden Körper“);
- Tue recht und scheue niemand.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.