



Pflanzgarten/Grand Bucher, Phoenix Bildagentur



Ob am Rande eines schilfbewachsenen Sees oder auf einer Waldlichtung: Ein paar Holzstangen und Bretter genügen, um einen einfachen Hochsitz zu bauen

Constantin Gillies

Wie schnell sich der Wind drehen kann: Als Mercedes-Chef Jürgen Schrempp zum Manager des Jahres gekürt wurde, überschlugen sich die Juroren noch, wie zukunftsweisend seine Shareholder-Value-Strategie nach amerikanischer Machart sei. Heute, dreizehn Jahre später, sucht sich die Wirtschaftswelt ihre Vorbilder nicht mehr jenseits des Atlantiks, sondern lieber vor der eigenen Haustür. Manager wie Burkhard Schwenker, Aufsichtsratschef von Roland Berger Strategy Consultants, geben die neue Richtung vor: Er hat unlängst ein Buch mit dem Titel „Europa führt!“ veröffentlicht. Darin preist Schwenker die einheimischen Unternehmen. „Das europäische Managementmodell mit seiner Internationalität, Rationalität und der gleichzeitigen Bereitschaft zu Investitionen ist richtungsweisend.“

Seine Diagnose: Der Managementansatz aus der neuen Welt verliert an Glanz. Wenn von Best Practice die Rede ist, dann liefern nicht mehr Global Player aus den USA die Beispiele, sondern in Europa ansässige Unternehmen wie Würth, Boehringer oder BMW.

Dieser Umschwung trifft vor allem die Beratungswirtschaft hart, schließlich verkauften die globalen Marktführer den amerikanischen Ansatz lange Zeit mit Erfolg: Die Consultants verordneten ihren Kunden eine Shareholder-Value-Strategie. Sie setzten in Beratungsprojekten auf schnelle Kostensenkungen und verordneten Maßnahmen, die darauf zielten, die Rendite möglichst rasch zu steigern. Hinter diesen Rezepten steht für Berger-Mann Schwenker die amerikanische Händlermentalität mit ihrem Fokus auf kurzfristige Erfolge und Kapitalmarkt.

Doch genau dieser Ansatz habe in der Finanzkrise seine Schwächen gezeigt. Für zukunftstauglicher hält Schwenker die deutschen Unternehmen mit ihrer, wie er es ausdrückt, Handwerkskultur, die schon immer auf Bodenhaftung, soziale Einbindung und langfristige Orientierung geachtet hätten.

Angezählt war das US-Modell freilich schon vor der Finanzkrise. Bereits 2006 hatte Ian Davis, weltweiter Geschäftsführer von McKinsey, verkündet: „Shareholder-Value ist in meinen Augen ein faules Konzept.“ Gerade im Vergleich mit asiatischen Managementmethoden, die in Zeiträumen von 20 Jahren und mehr rechnet, wirke die amerikanische Denkweise zunehmend überholt, sagt Davis. „Wenn Sie dort von Shareholder-Value sprechen, schauen Sie in fragende Gesichter.“ Die Ironie: Jahrelang galt gerade McKinsey – ob berechtigt oder nicht – als Hort des kapitalmarktorientierten Denkens.

Mittlerweile spielt die Performance an der Börse kaum noch eine Rolle, wenn Firmen sich einen Berater ins Haus holen. Stattdessen lauten die Fragen: Wie sichern wir den langfristigen Erfolg? Wie schaffen wir Innovationen für unsere Kunden? Wie machen wir uns krisenresistent? Das

sind Fragen, die Unternehmen zunehmend ihren Beratern stellen. „Die wachstumsorientierten Projekte nehmen zu – im Gegensatz zu reinen Kostensenkungs- und effizienzgetriebenen Projekten“, sagt Eva Manger-Wiemann von Cardea, Zürich. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, andere Firmen bei der Auswahl des richtigen Consultants zu unterstützen. Manger-Wiemann kennt den Beratermarkt gut und beobachtet die neuen Anforderungen: „Produkte berücksichtigen zunehmend Themen wie Qualität und Langfristigkeit.“ Als Beispiele dazu nennt sie Beraterfirmen A.T. Kearney und Boston Consulting Group, die eine eigene Dienstleistung unter dem Titel Nachhaltigkeit anbieten.

Auch die Consultants selbst spüren die Abkehr vom US-Ansatz. „Die Projekte gehen tendenziell in Richtung Strategieentwicklung, weg von der reinen Verbesserung der operativen Performance“, sagt Georg Tacke, CEO von Simon-Kucher & Partners in Bonn. Er weist aber auch darauf hin, dass das amerikanische Managementmodell in der Breite niemals in Deutschland angewendet wurde. „Das Korsett der Quartalsreports etwa hat der Mittelstand immer abgelehnt“, beobachtet Tacke. Ein Beispiel: Porsche hatte Mitte der 2000er-Jahre gegen die Deutsche Börse geklagt, weil diese nur Firmen im Index listet, die vierteljährliche Reports erstellen. Das Gegenargument der Sportwagenschmiede: „Der Zwang zur Vorlage vierteljährlicher Berichte behindert Unternehmen in der Verfolgung langfristig angelegter Strategien.“ Porsche flog aus dem Index und verlor den Prozess.

„Das europäische Managementmodell ist richtungsweisend“

BURKHARD SCHWENKER,
Aufsichtsratschef Roland Berger

Für Fredmund Malik kommt die Abkehr vom US-Modell nicht überraschend: Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler kritisiert seit Jahren den Shareholder-Value-Ansatz. „Es ist eine Illusion zu glauben, ein Unternehmen ließe sich allein mit finanziellen Kennziffern führen“, sagt Malik. Der Managementlehrer erwartet, dass die Vormachtstellung des angelsächsischen Modells durch die Finanzkrise endgültig gebrochen ist – und damit auch der Beratungsansatz verschwindet, der jahrzehntlang von amerikanischen Business-Schools in aller Welt verbreitet wurde.

Und was kommt danach? Vordenker Malik glaubt, dass die Zukunft einem unternehmerischen Führungsmodell gehört, wie es deutsche Mittelständler schon seit Langem pflegen. „Im Mittelpunkt stehen der zufriedene Kunde und eine gesicherte Zukunft des Unternehmens – nicht die Eigenkapitalrendite“, beschreibt Malik die Eckpunkte.

Nur mit dieser Denkweise könnten Unternehmen in Zeiten überleben, in denen Produkte immer komplexer und Märkte immer dynamischer werden. Die große Stärke des deutschen

Modells sieht Malik in seiner langfristigen Ausrichtung. „Eine Innovation produziert in der Regel sechs Jahre lang rote Zahlen – so viel Geduld haben die Kapitalmärkte nicht.“ Doch genau dieser lange Atem sei in Hightech-Zeiten gefragt, betont der Hochschullehrer. Interessantes De-

tail: In seinem Managementzentrum im schweizerischen St. Gallen schult Malik derzeit chinesische Universitätspräsidenten. Sie interessieren sich nicht für die vermeintliche Best Practice aus den USA, sondern für seine ganzheitlichen Managementmethoden.

Abkehr vom schnellen Geld

Die Shareholder-Value-Strategie hat ausgedient, gefragt sind langfristige Unternehmensziele

Freilich gibt es auch Gegenstimmen: Für die amerikanische Managerlegende Jack Welch zum Beispiel ist Shareholder-Value nach wie vor kein Schimpfwort. Der ehemalige Chef von General Electric findet, dass Manager vor allem den Wert des Unternehmens für die Anteilseigner steigern

sollten. „Shareholder-Value ist keine Strategie, sondern das Ergebnis guten Managements“, betont Welch. Und zu gutem Management zählt für ihn eine Mischung aus kurzfristigen und langfristigen Unternehmensstrategien. Für einen amerikanischen Manager klingt das ziemlich deutsch.



CIO
C-Suite
Studienreihe

Strategien für einen smarten Planeten

Lesen Sie die Gedanken von über 3.000 führenden CIOs.

„Die Unternehmensvision zu verstehen, eine klare Strategie zu entwickeln und diese auch gemäß den Geschäftszielen umzusetzen“ ist der Dreh- und Angelpunkt, betont ein CIO in einem Interview für die IBM CIO Studie 2011. Das ist nur eine von vielen Erkenntnissen, die in persönlichen Gesprächen mit über 3.000 CIOs gewonnen wurden. So entstand „Schlüsselrolle CIO“ – die derzeit größte Studie ihrer Art. Sie ist Teil der IBM Studienreihe für Führungskräfte und zeigt, wie sich CIOs aus Unternehmen unterschiedlichster Größe überall auf der Welt immer enger mit ihren CEOs abstimmen – und wie sie IT-Innovationen nutzen, um handfeste Geschäftsergebnisse zu erzielen. Diese Studie ist mehr als nur eine Sammlung von Ansichten – „Schlüsselrolle CIO“ ist ein Leitfaden für smarte Unternehmen.

Smarte Strategien führen zu besseren Entscheidungen. Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.

Jetzt Studie herunterladen:

Schlüsselrolle CIO – Erkenntnisse aus der globalen IBM Chief Information Officer Studie 2011.

ibm.com/ciostudy/de



IBM, das IBM Logo, ibm.com und das Bildzeichen des Planeten sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2011 IBM Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

