

**Berlin, 26.01.2007**

**Thomas Sattelberger, Continental AG**  
**Reflexionen zum Unternehmerischen**

Meine Damen und Herren, werte Gäste,

herzlichen Dank an die beiden Stiftungen, dass sie mir eine der erfreulichsten und spannendsten Nachdenk-Aufgaben der letzten Jahre gestellt haben. Dieses mein Thema "Reflexionen zum Unternehmerischen" war nämlich auch intensive Reflexion über mich selbst.

Meine erste Reflexion zum Thema war, dass ich - radikal zu Ende gedacht - eigentlich der Falsche bin, um das Thema authentisch zu erörtern. Denn ich bin ja "nur" angestellter und auf 5 Jahre bestellter Vorstand. Ich manage das Vermögen anderer, mehre es hoffentlich. Ich hafte jedoch nur bei 'groben Verstößen' gegen Recht und Gesetz persönlich mit meinem Privatvermögen, nicht jedoch, wenn sich Märkte, Kunden oder Wettbewerber anders verhalten, als es die Planungen und Umsetzungsentscheide meiner Kollegen und mir vorgesehen haben.

Für Fehler, nicht anforderungsgerechte Leistung, für fehlende Fortune oder Ungeschicklichkeit kann ich zwar meinen Job verlieren, nicht jedoch mein Privatvermögen.

Ein Unternehmer dagegen haftet persönlich in voller Breite und Tiefe: ob das ein Automobilhersteller Borgward, ein Max Grundig, ein Bankier Herstatt, ein Medienmagnat Leo Kirch war, oder ob es die Quandts', die Haniels', die Brauns' und Oetkers' sind, um große Beispiele sowohl großen Scheiterns als auch großen Erfolges aus Jahrzehnten unserer deutschen Wirtschaftsgeschichte zu nennen. Andererseits – und das stimmt mich dann doch wieder selbstbewusst, hier Stellung zu beziehen – hat der Begriff des Unternehmertums in den letzten Jahrzehnten eine Bedeutungserweiterung erlebt. Man spricht z.B.

- seit den 80-er Jahren vom "Unternehmer im Unternehmen", der in dezentralen Unternehmensstrukturen Verantwortung für Gewinn und Verlust trägt
- oder vom 'Intrapreneur', der in monolithischen Konzerndampfern häufig quasi als ‚Unterseeboot‘ Innovation gegen Widerstände vorantreibt
- oder vom Social Entrepreneur, der sich für bahnbrechende, gesellschaftliche Veränderungsprozesse einsetzt

- oder seit den 90er Jahren vom "Lebensunternehmer", der über den Verlauf seines Berufslebens hinweg ein Portfolio an beruflichen Erfahrungsfeldern managed
- Oder vom "Wissensunternehmer", dessen Kapitaleinsatz ein immaterieller ist, weil dieser sich eben im Besitz und Einsatz von wettbewerbsfähigem Know how ausdrückt.

Aber wohl alle diese Unternehmertypen sind - zumindest vom Anspruch, nicht notwendigerweise vom eigenen Vorleben her - durch Gemeinsamkeiten verbunden. Sie alle wollen mit ihrem materiellen und immateriellen Kapitaleinsatz ein wirtschaftliches Ergebnis erzielen, also dazu beitragen, entweder eine Rendite zu erzielen oder mit vorhandenen Ressourcen wirtschaftlich noch effizienter umzugehen. Es gibt im Wirtschaftsleben einen klassischen Satz: Profit ist nicht alles, aber ohne Profit ist alles nichts

- Unternehmer wissen, dass sie Pleiten erleben können. Aufstieg und Abstieg, Sieg und Niederlage, Gewinnen und Scheitern gehören zum Unternehmertum so wie die Warteschlangen der Kunden zur sozialistischen Planwirtschaft.
- Unternehmer agieren im Wettbewerb, sie wollen besser sein als andere: sei es in der Kundenorientierung,

in der Innovationsfähigkeit, in der Profitabilität, aber in der Nutzenstiftung für das Gemeinwesen

- Dafür engagieren sie sich mit Haut und Haar. Unternehmer stören die Ruhe. Denn sie unternehmen, bewegen, schaffen Unordnung; sie sind dynamisch, haben Schwung, wollen wachsen oder auch sanieren bzw. Krisen bewältigen.
- Unternehmer tragen Verantwortung gegenüber Kunden, Eigentümern, Mitarbeitern, Gemeinwesen, in denen sie tätig sind, vor allem aber auch Verantwortung sich selbst gegenüber: ihren eigenen Zukunftsaspirationen gegenüber, ihren einzulösenden Versprechungen anderen gegenüber und ihren formulierten Werten bzw. der Ausformung ihrer persönlichen Charakterlichkeit gegenüber.

So weit der Anspruch.

Dies alles sind die gemeinsamen geistigen Bande, die auch mich mit dem Unternehmertum verbinden

- Ich will wirtschaftlichen Mehrwert stiften für Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter
- Ich bin in Höhen und in Tiefen des Geschäftes gestaltend präsent
- Ich will im Wettbewerb meinen Mann stehen
- Ich übernehme Verantwortung

- Störenfried zu sein gehört auch dazu; also das Rütteln am Status Quo
- Und: den eigenen Prinzipien treu sein

Bin ich ein guter Unternehmer, selbstkritisch gesagt, ich bin immer noch ein Lernender auf dem Weg von 'Befriedigend zu Gut'.

Welches sind nun die mich für meine eigene unternehmerische Arbeit prägenden Erlebnisse, Erfahrungen und Stationen des Lernens.

Ich möchte exemplarisch vier dieser Prägungen beschreiben und Aspekte davon für Sie alle – wenn das überhaupt möglich ist - zu verallgemeinern suchen.

Die **erste Prägung** hat in jungen Jahren mit dem eigenen Freiheitsdrang und seinen Grenzen zu tun. Als 16-Jähriger war ich – vor 40 Jahren noch eher außergewöhnlich – Austauschschüler in den USA und anschließend, beeinflusst von Vietnamkrieg, Rassendiskriminierung und gefühlter Ungerechtigkeit, als 17-Jähriger Treiber einer quer denkenden, nicht nur freiheitsliebenden, sondern auch gestaltenden Schüler-Organisation. Man könnte auch sagen ich war Vorsteher bzw. Vorstand eines großen bundesweiten Gymnasiasten-Netzwerkes. In jungen Jahren setzte ich mich

dabei – nicht nur intellektuell, sondern auch handelnd - sehr existenziell mit Sinnfragen auseinander: mit dem Freiheitsbegriff und den Kontroversen, die unterschiedliche Interpretationen von Freiheit auslösen, mit den Chancen und Risiken der Unkonventionalität im Handeln, mit dem Erproben von Grenzen, mit dem Ringen um meine Luft zum Atmen und um meinen Raum zum Handeln bis hin zur Erkenntnis der Unfreiheit auch und gerade der „Freiheitskämpfer“, und damit auch der Erkenntnis meiner eigenen Grenzen individueller Freiheit und unternehmerischer Gestaltungsräume.

Eine **zweite große Prägung** erhielt ich mit Anfang 30 anlässlich meiner Versetzung von der damaligen Daimler-Benz AG zur Tochter MTU-München/ Friedrichshafen. Sozusagen in meinem Inneren stolz und ehrgeizig und von anderen in der Außenwirkung als erfolgreicher und begabter junger Daimler-Benz-Manager gesehen, lernte ich – nolens volens auf dornigstem Weg - die Tugenden der Bescheidenheit, der eisernen Disziplin, des Dienens für die Sache. MTU war damals noch eine High Tech Firma ohne High Touch. Ich erinnere mich, wie wenn es heute gewesen wäre, wie ich 3-4mal die Woche frühmorgens um 6.30 Uhr die Vorbereitung der Seminare für Meister und Vorarbeiter in die Hand nahm und abends von 17-20 Uhr die Ingenieursweiterbildung

betreute. Und weil die Kantine nicht auf Seminare eingestellt war, besorgte ich mir ein Fahrrad, bat die Instandhalter, mir einen stabilen Aufsatz zu bauen und über dem Hinterrad zu befestigen und transportierte damit tagein tagaus große Kaffeekannen in die Seminarräume.

Weil ich kaum ein Budget hatte, hielt ich selbst neben meiner Managementtätigkeit fast 25 Wochen im Jahr Trainingskurse und Seminare, so wie ich das schon 10 Jahre früher als frischer Sachbearbeiter bei Daimler gemacht hatte. Und als ich nach Jahren harter Arbeit die betrieblichen Trainer und Referenten zur Weihnachtsfeier als Dankeschön einlud, wurde ich vom Fertigungschef zur Minna gemacht, weil die Gäste doch lieber arbeiten sollten.

Doch in all diesen sieben, persönlich eher mageren Jahren bei MTU war ich guten Mutes, weil ich sehen konnte, dass in der Belegschaft und im Führungsbereich der Wert der Personalarbeit, die Wertschätzung nicht-technischer Faktoren in der Führung, die Bedeutung von Unternehmenskultur sowie die wahrgenommene Qualität der Personalentwicklung Stück um Stück stieg. Und hier war ich altruistisch-egoistisch. Ich wollte damals bei MTU die beste Personalentwicklungsfunktion der Republik aufbauen. Ohne die eigene Person hinten anzustellen und das Dienen für eine Sache nach vorne zu stellen, lässt sich Großes nicht erzielen. Und dies – so sagte

mein Umfeld – war mit meiner Leidenschaft für die Sache, also dem berühmten Blitz in den Augen, gekoppelt, welches ich auch vorhin bei den vortragenden Stipendiaten sehen konnte.

Vor Jahren las ich ein Buch, das mich ein bisschen an die Zeit damals erinnerte: "From Good to Great" von Jim Collins. Nicht, dass ich jetzt "great" sei, aber das Streben, besser zu werden, prägt mich schon.

Eindrucksvoll fand ich bei der Lektüre den Hinweis, dass die guten Unternehmer immer relativ unspektakuläre Personen waren. Sie hielten sich an Prinzipien, wie z. B.

- Wert auf noch erfolgreichere Nachfolger legen
- Bescheidenheit und Understatement vorleben
- unbedingt nachhaltige Ergebnisse erzielen wollen
- notwendige, manchmal sehr unbequeme Entscheidungen für ihre Firma treffen
- handwerklich sorgfältig arbeiten
- mehr Ackergaul als Dressurpferd sein
- den Mitarbeitern zum Erfolg verhelfen
- die Verantwortung übernehmen, wenn es schief geht.

In meiner Zeit bei der DASA – der heutigen EADS – hatte ich eine **3. prägende Erfahrung**. Ich erlebte eine sehr persönliche, innere Auseinandersetzung: einerseits mit dem Sog der Macht

und damit mit der eigenen Verführbarkeit, andererseits mit dem Ringen um den Erhalt meiner Authentizität und meiner Prinzipientreue als dem anderen Pol.

Dass der damalige Vorstandsvorsitzende der DASA und später der DaimlerChrysler AG die Organisation auf sich zuschnitt, mit sicherem Machtinstinkt agierte und Meinungsvielfalt disziplinierte, ist erstens bekannt und zweitens nicht ehrenrührig. Das machen nicht wenige erfolgreiche Manager.

Eine ganz andere Frage ist, wie die Geführten bzw.

Untergebenen sich verhalten. Ordnen sie sich konform ein, ebnen sie ihre Meinungen, ist ihnen ihre Position im Dunstkreis der Macht wichtiger als ihre Sache, wie stark fremd- und wie stark selbst bestimmt handelt der Einzelne. Übrigens:

Unternehmer arbeiten meist für sich, für ihre Sache, für ihre Selbstbestimmung. Deswegen brechen auch viele aus bürokratischen und Machtstrukturen in das freie

Unternehmertum aus. Für mich war dies ein über einjähriger, quälender Prozess der Identitätsfindung bzw.

Identitätsverteidigung, aber auch ein schmerzlicher Prozess der Abnabelung.

In meinem Selbsturteil habe ich mich schlussendlich dem Gruppenzwang und der windschlüpfigen Anpassung entzogen, allerdings um den schmerzhaften Preis, meine alte und geliebte Heimat Daimler zu verlieren. Ich habe damals - nach

22 Jahren in dieser wunderschönen Firma – aus eigenem Antrieb gekündigt und bei Lufthansa neu angefangen.

Eine **vierte große Prägung** war sieben Jahre danach, in den Zeiten nach dem 11. September 2001. Ich war in der Lufthansa damals Airline-Vorstand, für Produkt und Service und damit auch für über 22.000 Mitarbeiter verantwortlich. Die Kundennachfrage war nach den Terroranschlägen um fast 30 % eingebrochen. Um diese Krise zu meistern, war klar: 30 % der Flugkapazität mussten vom Himmel und 30 % der Personalkapazität waren zu viel an Bord und am Boden. Und dies musste mit möglichst wenigen drastischen Einschnitten bewerkstelligt werden, um für eine hoffentlich kommende Zeit nach der Krise wieder schnell manövrierfähig zu sein. 30 % Anpassung von Personalkapazität bzw. Personalkosten waren die Herausforderung, ohne die Kundschaft zu vergrätzen und die Belegschaft zu "verlieren".

In diesen Monaten hatte ich das Gefühl, niemand über mir und keinen festen Boden unter und vor mir zu haben. Die sonst üblichen Dutzendschaften meist unerwünschter Ratgeber waren verschwunden. Rat zu geben hätte ja geheißen, Verantwortung mit zu übernehmen. Dafür gab es einige hartnäckige im Dunkel agierende Gegner, die Handeln

denunzierten. Und die abertausende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Service und Operation erwarteten, teils verzweifelt, Perspektiven und Entscheidungen über ihre Zukunft.

Die Zeit nach dem 11. September 2001 war eigentlich meine bisher unternehmerische Zeit: Verantwortung übernehmen und Risiken eingehen ohne Netz und doppelten Boden, die Gefahr des Scheiterns immer vor Augen. Es galt ein Operations-Schiff mit schier untauglichen Koordinaten in widrigsten Wassern mit unbekanntem Untiefen steuern, ohne das Vertrauen der Kundschaft und der Mitarbeiter zu verlieren.

Ich habe damals gelernt, im Dunkel der Nacht ohne Kompass Entscheidungen zu treffen.

Ich habe damals gelernt, Menschen Antworten zu geben, wo es eigentlich keine klaren Antworten mehr gab

Und ich habe gelernt, strategisches Vakuum durch die eigene Person zu füllen.

Diese unsere „Fähigkeiten“ halfen mir und meinen Vorstandskollegen übrigens 2002 bei der SARS-Krise und 2003 beim Beginn des Irak-Krieges, als die Produktion jedes Mal wieder um 10, 15 % einbrach.

Soweit vier mich prägende Situationen. Gelernt habe ich dadurch selbst immens, ist doch jede dieser „Lernstationen“ ein Training im Ernstfall für andersartige oder gar noch schwierigere Herausforderungen. Doch ist auch Lehrhaftes für Sie dabei?

Die aus diesen persönlichen Prägungen und Erfahrungen auf das „Unternehmerische an sich“ zu übertragenden Lehren könnten viererlei sein.

- Aus meinen Sturm- und Drangjahren als Heranwachsender die **1. Verallgemeinerung**: Draufgängertum und Quer zum Strom sein, ist oft Voraussetzung zum Erkennen und Ziehen von persönlichen Grenzen. Wer andererseits nicht an die Grenze geht, weiß nicht, wo sie liegt. Übrigens entstehen meistens an den Grenzen, an der Peripherie neue Erkenntnis und Innovation, nicht im Zentrum. Im Zentrum des Taifuns herrscht Stille.
- Aus dem Dienen bei MTU die **2. Lehre**, welche fast ein Paradoxon ist. Der Erfolg der Sache erfordert das Dienen und das persönliche Hinten-anstellen. Erst die Bescheidenheit der Person und das Primat der Sache ermöglicht dann aber auch die Erfüllung sachlicher Visionen, die einen persönlich erfüllen und begeistern.
- Aus dem Abschiedsprozess von Daimler die **3. Quintessenz**: Der selbst definierten und damit subjektiven

Linie der Wahrheit bzw. Wahrheitssuche treu bleiben, auch wenn es nach außen unpopulär oder nach innen schmerzlich ist. Dies erhält die eigene Rechtschaffenheit. Der Bankier Münchmeyer, der in den Konkurs ging, hat den Verlust von Achtbarkeit als das Schlimmste bezeichnet, was einem Unternehmer zustoßen kann. Rechtschaffen – welch ein schönes deutsches Wort - zu bleiben, erfordert aber sowohl Abstand von den Verführungen des Augenblicks wie auch die Existenz oder den Erwerb eines festen persönlichen und berechenbaren Fundaments.

- Aus den Erlebnissen nach dem 11.09. **die letzte Verallgemeinerung:** Unternehmertum heißt, auch in dunklen, schweren Phasen Herr des Geschehens zu bleiben. Im Sonnenschein ist das einfach. In der Turbulenz oder in der Krise sind eigene Handlungsfähigkeit, wirkende Taten und erlebbare Persönlichkeit die Wegweiser. Mit Demut wissend, dass man selbst gegen Fehler nicht gefeit ist, und die Gefahr des Scheiterns vor Augen habend. Risiko bleibt Risiko: es müssen Menschen da sein, die es tragen.

Im Schreiben der Rede fiel mir auf, dass sich ein roter Faden durch alle vier Prägungen zieht. Ich habe glasklare Entscheidungen getroffen, mich nicht hinter anderen oder der Situation versteckt. Diese Entscheidungen waren Risiko unter

Ungewissheit. Und ich habe vertraut, dass ich handlungsfähig bleibe.

Kann man dann 'Unternehmerisch sein' lernen? Ja, aber nicht im Klassenzimmer. Schlussendlich lernt man Leben im frischen Wasser des Lebens. Es ist wie beim Schwimmen lernen: Nicht die Trockenübung, sondern der Sprung ins kalte, aber zunehmend erfrischende Wasser führt zum Lernen. Dabei gibt es moderne Verwässerungsübungen: von einem falsch verstandenen Teamwork, das die Einzelleistung unterdrückt, bis hin zum Dauer-Coaching, das den Misserfolg – der ja wenn gut verarbeitet der Vater des Erfolges ist – erst gar nicht eintreten lassen möchte. Diese Verwässerungen taugen für Schönwetterperioden, wo persönliche Wetterfestigkeit nicht auf den Prüfstand gestellt wird. Unternehmerisch sein heißt, 'sich mit Haut und Haaren einlassen', als Mensch die Situation, wie sie eben ist, als Herausforderung annehmen, sich stellen, am Scheideweg den Weg entscheiden und nach der Tat die Reflexion, um beim nächsten Mal besser zu sein oder den Fehler nicht zu wiederholen.

Natürlich gibt es etliche unterstützende Mechanismen beim Schwimmen im Wasser, die den Schwimmstil, die Geschwindigkeit, die Kondition und anderes verbessern helfen. Ich möchte davon drei nennen:

**Erstens** kristallklares Feedback so oft wie möglich.

Feedback ist Frühstück für Unternehmer. Je klarer, je differenzierter, je intensiver, umso hilfreicher, aber auch ab und an umso schmerzlich-hilfreicher. Es geht ja um Verbesserung im Geschäft, nicht um Nettigkeiten und windschlüpfrige Kameraderie. Erst vor einem Jahr habe ich selbst wieder erlebt, wie ich beim 360 ° Feedback tief betroffen über mich war. Manche der Feedbacks gingen mir voll unter die Haut oder sie brannten auf der Haut. Feedback vor allem der Kunden und Partner im Geschäft, aber auch des Teams, in dem man Mitglied oder Führer ist, ist unverzichtbar, erfordert aber Zuhör- und Nachhak-Fähigkeiten, um das Feedback für die eigene unternehmerische Kursbestimmung zu nutzen.

**Zum zweiten** einige, gute Mentoren

Mentoren sind – im Unterschied z.B. zu Sport-Coaches, die ja mit gewinnen wollen - nicht interessengeleitet. Mentoren sind unabhängige Menschen, die aus Distanz und anderer Perspektive, aber mit Sympathie für den Ratsuchenden, Rat geben, wenn sie danach gefragt werden. Dabei geht es weniger um die Vermittlung taktischer Tricks und Vorgehensweisen, sondern eher um perspektivische Themen, existenziellere Wegweisungen oder Rat zu Haltung und

Verhalten. Und dies benötigen Unternehmer häufig, bewegen sie sich doch oft an riskanten Grenzen.

### **Schlussendlich** Raum für Selbstreflexion

Das Prüfen von Feedback, das Verarbeiten von Rat und das Planen von eigenem Handeln bedarf ab und an der Auszeit, und sei es nur des Spazierganges alleine oder der ruhigen Stunde des Nachdenkens. Aktion – Feedback – Reflexion ist ein ganz natürlicher Prozess für unternehmerisch Handelnde, die der Gefahr blinden Aktionismus genauso entgehen wollen wie der Hybris des Überfluges oder auch dem Risiko des Realitätsverlustes im eigenen Silo.

Das Erste nennt man, wenn es eintritt, den unternehmerischen Größenwahn, das Zweite die unternehmerische Inszenierung, das Letzte den unternehmerischen Autismus, alle drei Phänomene meistens getrieben von den Erfolgsrezepten der Vergangenheit, übrigens echten wie vermeintlichen gleichermaßen.

Ich selbst hole mir auch heute noch so viel Feedback wie möglich, hatte das Glück oder nutzte die Chance, im Laufe meines Lebens drei wertvolle Mentoren zu besitzen und nehme mir Verschnaufpausen der Reflexion, z.B. während der Stunden, in denen ich an dieser Rede gearbeitet habe.

Lassen Sie mich, nachdem ich gesprochen habe

- zum Unternehmertum in seiner Bedeutung für mich
- zu mich unternehmerisch prägenden persönlichen Situationen bzw. Lebensphasen und möglichen Verallgemeinerungen für Sie
- sowie zur Frage der Erlernbarkeit von unternehmerischem Denken und Handeln

schlussendlich einige grundsätzliche Standpunkte zum Unternehmertum hier zu Lande formulieren, und dies vor dem Hintergrund der Reformdebatten, aber auch der Gesinnungs- und Ethikdebatten in der Republik.

In Deutschland werden fordernde Erwartungshaltungen der Politik an Unternehmen und Unternehmer in dem steigenden Maße gerichtet, in dem die 'öffentlichen Hände' – welcher ein Begriff – immer mehr nehmen und immer weniger geben, immer mehr den Markt regulieren und immer weniger Markt erlauben. Und diese Erwartungen werden am anderen Ende des Kontinuums auch von denen formuliert, die der Erziehungsaufgabe, ihre Kinder zu mündigen und motivierten Menschen zu formen und fördern, zunehmend weniger gerecht werden. Unternehmen und Unternehmer können, wenn sie ihren eigenen Kernaufgaben gerecht werden sollen, nicht der Reparaturbetrieb der Nation sein und nicht die Retter derer, die

sich als vermeintlich hilflosen Spielball der Verhältnisse sehen. Hier helfen keine trügerischen Illusionen.

Unternehmer auf der gesamten Welt und auch in Deutschland – und ich spreche hier nicht von den hoch achtbaren Mäzenen wie Hasso Plattner von SAP oder Bill Gates, die als Privatunternehmer so unermesslich viel Geld verdient haben, welches sie jetzt als Privatiers sinnstiftend hergeben – werden in dem Maße in Innovation, Märkte, Arbeitsplätze, Ausbildungsprogramme oder betriebliche Kindergartenplätze investieren, in dem sie auch Nutzen für ihr unternehmerisches Handeln erkennen. Als Reparaturbetrieb oder als Subventionierer oberflächenkosmetischer Vorhaben herzuhalten oder gar – bildhaft gesprochen – als stützender Co-Alkoholiker für die fehlende Veränderungsfähigkeit der Politik zu agieren, entspricht nicht dem Selbstverständnis des Unternehmers, wie ich es anfangs beschrieben habe.

Dies gilt auch und gerade vor dem Hintergrund des Übergangs Deutschlands von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Die Revolution in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Öffnung der Märkte Asiens, Osteuropas und Lateinamerikas bestimmt die Weltwirtschaft des 21. Jahrhunderts. Mit dem Eintritt von mehr als zwei Milliarden neuer Arbeitskräfte in eine

global vernetzte Wirtschaft ist das Verhältnis von Maschinen zu Arbeit – und damit der relative Preis von Arbeit zu Kapital – drastisch gesunken.

Deutschland hat diese Entwicklungen teilweise verschlafen und findet sich mit seinem Geschäftsmodell nun zwischen Hoch-technologie-Wettbewerbern und Niedriglohnkonkurrenten eingezwängt. Diese Sandwich-Position ist keine gemütliche Position. (Thomas Mayer, Europa-Chefvolkswirt Deutsche Bank)

Die Transformation in die Wissensökonomie – von Bildungsökonomien seit 15 Jahren gefordert und auf politischen Sonntagsreden ebenso lange beschworen – ist jetzt das Nadelöhr des Wandels in Deutschland. Die auch hier vorhandene Sandwich- oder gar Abstiegsposition ist das besorgniserregendste. Es ist bedrohlich, wenn wir in der Bildung und Wissenschaft nur im hinteren Mittelfeld der OECD-Welt liegen, deutlich hinter den USA, hinter Skandinavien und hinter Japan. Was wir brauchen, ist ein nationaler Pakt für Bildung: vom Vorschulbereich über die Schulen und Hochschulen bis hin zur beruflichen Weiterbildung.

Zur Vermeidung weiteren Abstiegs ist es notwendig, erstens den Fokus auf kapital- wie forschungsintensive Güter und Dienstleistungen zu konzentrieren, zweitens die Kooperation

von universitärer Grundlagenforschung und ihren betrieblichen Anwendern zu stärken, drittens den gesunden Wettbewerb zwischen Bildungsinstitutionen zu erhöhen, viertens mehr Geld für Bildung aus zugegeben, nicht nur in Eliteuniversitäten, sondern ebenso in den Breitensport, fünftens die lebenslange Qualifizierung, Flexibilität und Mobilität im Co-Invest von Unternehmen und Beschäftigten zu gestalten, denn lernende, atmende und vitale Wissensfabriken sind Schlüsselpfade in die Zukunft des Wissensstandortes Deutschland.

Unvermeidlich werden wir – wissend, dass kräftige Industriecluster bleiben - an industrieller Fertigungstiefe in klassischen Branchen weiter verlieren. Aber diese Löcher und Schrumpfung füllen andere Nationen mit innovativen Technologien einerseits und mit dem Wandel zur Dienstleistungsökonomie andererseits. Diese Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft braucht Wissens- und Serviceunternehmer, so wie die Industriegesellschaft Industriekapitäne brauchte und braucht. Qualifikation und Wissen werden zum Nadelöhr, wenn Deutschland bei weiter abnehmender industrieller Fertigungstiefe den Anschluss an die wissensintensive Avantgarde der Nationen halten will. Und wenn es zu einem nationalen Pakt für Bildung heute noch nicht reicht, dann vielleicht zu einem nationalen Pakt der

Arbeitgeber- und Unternehmensverbände und der Unternehmer. Übrigens hat der überzeugte Marktwissenschaftler und -wirtschaftler und Nobelpreisträger für Wirtschaft, Milton Friedmann, die Ausgabe von Bildungsvouchern als eine der wenigen sinnstiftenden Aufgaben des Staates angesehen.

Haben die deutschen Unternehmen und Unternehmer alle ihre unternehmerischen Hausaufgaben gemacht? Nein, noch nicht. Wenn es in den 90er Jahren die zentrale Herausforderung für Topmanager war, Unternehmensdinosaurier in schlanke und behende Wettbewerber zu transformieren, so wird die Herausforderung in den kommenden Jahren sein, Unternehmenskulturen wieder zu beleben die Integrität mindestens genauso fördern und belohnen wie Kreativität und Unternehmertum.

Um dies zu erreichen, müssen Manager nicht nur Vorbild werden, sondern der moralische Kompass der Firma. Vorstände müssen öffentlich den Ton angeben beim Darlegen der Unternehmenswerte.

Wie? Sie müssen genauso offen und klar sein in der Übernahme von Verantwortung bei Fehlschlägen wie sie Null

Toleranz zeigen sollten für andere, die in die gleiche Falle laufen.

Die beste Versicherung gegen das Überqueren der ethischen Grenze ist ein Vorstandszimmer halb gefüllt mit Skeptikern im altgriechischen Sinne, nicht Miesepetrigen im deutschen Sinn. Unternehmer müssen aktiv unterschiedliche Meinungen im Senior Management fördern, indem sie Entscheidungsprozesse, Berichtswege und Anreize kreieren, die auch gegenteilige Meinungen und Ansichten fördern.

In zu vielen Firmen fördert das Performance Management System eine Jasager-Kultur, welche ein System von Check and Balance unterminiert. Fehlverhalten darf nicht undiskutiert und unsanktioniert bleiben.

Solche Vorschläge können nicht garantieren, dass das Unternehmertum skandalfrei ist oder wird. Auch Unternehmer sind Menschen, keine gegen Verführungen gefeite Götter. Aber: Falls Integrität wichtigstes Fundament für unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit ist, hat sie an der Spitze zu beginnen und muss dort eingeklagt werden.

Aber bitte, meine Damen und Herren, eines möchte ich zum Abschluss meiner Rede zusammenfassend sagen:

- Die Marktwirtschaft ist das erfolgreichste Produkt Deutschlands seit dem 2. Weltkrieg.
- Über 50 Jahre Wachstum - mehr durch Kreation aus eigener Kraft, als durch Akquisition - war der Weg und das Ergebnis.
- Deutsche Unternehmer sind meines Erachtens unter den Bescheidensten und gleichzeitig Erfolgreichsten rund um den Globus.
- Sie zählen aber in Deutschland zu den am schlechtesten angesehenen.
- Im vorseilenden Gehorsam tauchen immer noch viele ab, ziehen den Kopf ein oder - alternativ - das Büberhemd an, kommunizieren aber nicht mehr das „Unternehmerische“ ihres Handelns.

Marktwirtschaft und Unternehmertum brauchen wieder eine positive Stimme und ein „gutes Gesicht“ für die Menschen. Tragen auch Sie dazu bei.

Herzlichen Dank