



**THOMAS SATTELBERGER** hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Telekom. Twitter: @th\_sattelberger

## Deutschlands wankende Giganten

Mit der Kultur verludern die Geschäfte: Thomas Sattelberger über Scheinriesen der Wirtschaft.

**D**eutsche Großkonzerne stehen vor fundamentalen Fragen der Transformation. Eine Hälfte der Dax-30-Unternehmen ist existenziell gefordert, etliche davon sind akut gefährdet in ihrem Geschäftsmodell. Wir sehen den Überlebenskampf einst blühender und heute global deklassierter Banken: die Commerzbank, ausgezehrt am Tropf des Staates, und die selbstzerstörerische Deutsche Bank. ThyssenKrupp oder die Energiekonzerne Eon und RWE, deren Exitus die Kapitalmärkte schon durchspielten, der strauchelnde Autohersteller Volkswagen, wo Hybris besser gedieh als Hybrid; das qualvolle Endgame der Lufthansa oder Sorgenkinder wie Siemens, abgeschlagen hinter General Electric.

Mir klingt noch in den Ohren, wie Daimlers Dieter Zetsche tönte: „Wenn man die Automobilindustrie abzieht, bleibt in Deutschland nicht viel übrig.“ Ein Statement, das durch den VW-Skandal, die Götterdämmerung des Verbrennungsmotors, toxisch wirkt. Denn Innovationen entstehen oft woanders: Toyota brachte mit dem Prius das erste Hybridauto in Großserie, jetzt mit dem Mirai das erste Brennstoffzellenauto für den Massenmarkt, Tesla das erste alltagstaugliche Elektroauto der Oberklasse. Daimler taucht in diesem Ranking des Center of Automotive Management auf Platz vier auf – mit einem Staufolgeassistenten. Eindeutiger Befund: Katalysatoren des Wandels sind heute nicht in Deutschland zu finden.

**WENN MAN DIE** zahllosen Autozulieferer dazurechnet, wird die technologische Abhängigkeit (und die von Millionen Menschen) vom traditionellen Autobau erschreckend deutlich. So interpretiert, hat Zetsche recht. Die deutsche Wirtschaft, benebelt von Masse und Marge, ist überwiegend eine Monokultur. Von Zukunftsbranchen wie der grünen Biotech haben wir Moralapostel uns verabschiedet. Und außer SAP hat es kein deutsches Softwareunternehmen zu globaler Bedeutung gebracht. Unserer Wettbewerbsfähigkeit fehlt offenbar beides: die Diversität der Zukunftsbranchen und die disruptive Innovationsfähigkeit der Firmen.

**„Ich verstehe die Borniertheit nicht: Systemwechsel heißt ja nicht Sozialismus statt Kapitalismus.“**

Zum Glück ist es nicht um alle Unternehmen schlecht bestellt. Wir treffen auch auf ermutigende Beispiele – etwa auf dezentrale Organisation und kulturelle Erneuerung bei Conti; auf Stakeholder-Orientierung bei BASF, wo man Maß und Mitte trifft; auf die Abwesenheit von aggressivem, selbstgerechtem Management bei Infineon oder Bosch. Dort widerlegt man den Führungsstil, mit dem Jürgen Großmann, Josef Ackermann oder Martin Winterkorn furios gescheitert sind. Und Bosch zeigt beim Smart Home Google die Stirn.

Mein Freund Arie de Geus, früher Chef der strategischen Planung von Royal Dutch Shell, fragte einmal in der „Harvard Business Review“: Was macht langlebige Unternehmen aus? Erstens, ihr Finanzgebaren ist konservativ, sie finanzieren Wachstum überwiegend aus eigener Kraft. Zweitens, die Führungskräfte verweben ihr persönliches Schicksal mit dem des Unternehmens. Drittens achten sie auf Transformationsfähigkeit. Sie lassen an der Peripherie ständig Experimente zu und machen Innovationen früh zum Nukleus neuer Geschäfte.

Deshalb verstehe ich nicht die Borniertheit vieler Vorstände – Systemwechsel heißt ja nicht Sozialismus statt Kapitalismus. Im Rückblick stelle ich fest: Ich bin als Spitzenmanager auch nicht oft genug Partisan für Wandel gewesen. Von außen lassen sich die fatalen Muster und Barrieren besser erkennen. Ergo:

- ▶ Wir brauchen eine neue Innovationskultur. Quer-einsteiger von außen, Experimentierfreude, tradierte Geschäfte dosiert karnalisieren.
- ▶ Wir brauchen neue Strukturen. Weg mit dem Anspruch von „one company“, mit dem intern Diversität und Kreativität erstickt wird, stattdessen magerste Headquarter mit minimalistischer Steuerung der Geschäfte.
- ▶ Wir brauchen neue Kreativökologien. Eine nicht imperiale Zusammenarbeit mit Start-ups und Lernen von den Kleinen.

Zu all dem gibt es keine Alternative. Die wankenden Giganten müssen sich der Realität stellen. Jetzt ist Erfolg eine Frage der Radikalität. ■