

Mit Respekt zum Erfolg

„Bergspektiven“ widmen sich der Frage, was gute Firmen ausmacht

Aufkirchen – Wodurch zeichnet sich eine gute Unternehmensführung aus, wodurch ein guter Unternehmensberater? Diese Frage stieß auf reges Interesse bei den „Bergspektiven“ am Donnerstag in Aufkirchen. Professor Burkhard Schwenker, Chef der Unternehmensberatung Roland Berger, und Klaus-Peter Gushurst, Sprecher der Geschäftsführung von Booz & Company, waren sich darin einig, dass die Herausforderungen für Unternehmen deutlich größer geworden sind, weil es keine Sicherheit mehr gibt. Laut Schwenker scheitern viele Unternehmen daran, dass sie falsch geführt werden, falsche Entscheidungen treffen, sich auf dem Erfolg ausruhen oder den Trends hinterherlaufen.

Dennoch – es gebe sie noch, die gut geführten Unternehmen in Deutschland. Es sind nach Schwenkers Erfahrungen jene Firmen, denen es gelungen ist, mit Mut, Optimismus und Erfahrung Veränderungen herbeizuführen. Mut brauche es, um zu sagen, dass man einen neuen Weg einschlagen müsse. Und man müsse die Balance halten und eventuell auch einmal vom Gas gehen können. Zudem braucht es nach Angaben des Roland-Berger-Chefs gegenseitigen Respekt. Seiner Erfahrung nach ist es nicht besonders schwierig, eine gute Unternehmensstrategie auszuarbeiten. Doch die Umsetzung in der Praxis könne nur durch Kompromisse erreicht werden. Aber schon ein Kompromiss zu viel kann eine gute Idee kaputt machen.

Die Schwierigkeit besteht laut Schwenker darin, diesen Punkt zu erkennen und „das Standing zu haben“, nicht mehr weiter zu gehen. Die These, dass Frauen einen besseren Führungsstil hätten, teilte er übrigens nicht. „Das Geschlecht macht keinen Unterschied“, sagte er. Auch die Ansicht eines Besuchers, dass Familienunternehmen besser geführt werden als Konzerne, beurteilte Schwenker kritisch. Zwar seien Familienunternehmen nicht vom Kapitalmarkt abhängig und könnten direkter sowie generationsübergreifend agieren. Aber: Ihm zufolge gibt es etwa 400 000 Unternehmen in Deutschland, die Nachfolgeprobleme haben. Den global agierenden Banken gab er einen Tipp mit auf den Weg. Sie sollten sich wieder auf ihre Kernfunktionen besinnen, nämlich die Wirtschaft mit Kapital zu versorgen.

Einig waren sich Schwenker und Gushurst darin, was einen guten Unternehmensberater ausmacht: Er braucht Ethik, Moral und muss sehr gut zuhören können. Beide vertraten auch die Ansicht, dass sich die Ausbildung an den Universitäten durch den Bologna-Prozess verschlechtert hat. Teamfähigkeit oder Eigen- und Fremdeinschätzung würden nicht mehr geschult.



Gastgeber Christian Kalinke (Mitte) mit Professor Burkhard Schwenker (links) und Klaus-Peter Gushurst. FOTO: FUCHS

Nach Gushursts Erfahrung sind die Studienabgänger heute viel zu jung. Sie hätten Defizite im Bereich emotionaler Intelligenz. Daher haben sich laut Gushurst die Einstellungskriterien der Unternehmensberatungen geändert. Während vor zehn Jahren ausschließlich Absolventen von Top-Unis eingestellt wurden, kämen heutzutage bis zu 50 Prozent aus der Industrie. „Wir brauchen Leute mit der Fähigkeit über den Tellerrand hinauszuschauen“, so Schwenker. SYLVIA BÖHM-HAIMERL