



Den blinden Fleck polieren

In schwierigen Zeiten lohnt ein Blick in die eigene Geschichte, so die Empfehlung des Wirtschaftshistorikers **Werner Abelshauser**.

Ein Gespräch über unternehmerische Lehren aus der Vergangenheit.

brand eins: Herr Abelshauser, in vielen Führungsetagen herrscht Unsicherheit. Ist die Weltwirtschaftskrise überstanden? Wie entwickeln sich Technik und Märkte? Die Zukunft scheint unsicherer denn je.

Werner Abelshauser: Diesen Eindruck hatten die Leute immer mal wieder, denn Krisen und dramatischer Wandel sind natürlich nichts Neues. Nur geraten sie schnell in Vergessenheit. Man denke an die große Depression von 1873 bis 1896 - die übrigens zur Einführung fast aller Institutionen führte, die noch heute unser Wirtschaftsleben bestimmen: von den Universalbanken bis zur Corporate Governance mit Vorstand und Aufsichtsrat in den Aktiengesellschaften. Oder an die kleine Weltwirtschaftskrise Mitte der siebziger Jahre, die viele Unternehmer in der Bundesrepublik, an beständiges Wachstum gewöhnt, die Existenz kostete.

Was können Unternehmen aus den Krisen der Vergangenheit lernen?

Die entscheidende Frage, die sich in solchen Zeiten für sie stellt, ist: Gibt es bei uns einen Unternehmer? Also einen Menschen, der unter Unsicherheit in der Lage ist, die richtigen Entscheidungen zu treffen? Das muss übrigens nicht unbedingt der nominelle Chef sein. Nach meiner Erfahrung sind solche Leute rar. So hatte die 1865 gegründete BASF bis in die achtziger Jahre jeweils maximal zwei echte Unternehmer. Mehr nicht.

Das heißt, es gibt mehr Unternehmen als Unternehmer.

Dafür aber umso mehr Manager, die sich als Unternehmer missverstehen.

Wie unterscheiden sich beide Typen?

Der Unternehmer ist ein Mensch mit ganz speziellen Qualifikationen, eine Art Künstler, der die Chancen nutzt, die jede Krise bietet. Zum Beispiel, indem er andere Firmen übernimmt - es gibt derzeit zahlreiche gute Gelegenheiten. Der Manager ist dagegen jemand, der Entscheidungen durchsetzt und die Routine beherrscht. Im wirtschaftlichen Abschwung entlässt er Leute, rationalisiert, und wenn die Depression eingetreten ist, versucht er, es sich auf der Talsohle gemütlich zu machen. Das war übrigens die klassische Krisenstrategie der deutschen Wirtschaft in den dreißiger Jahren.

Wer nichts tut, macht meist auch keine dramatischen Fehler. Unternehmerischer Mut kann dagegen katastrophale Folgen haben. Man denke nur an die fatale Entscheidung des damaligen Daimler-Benz-Chefs Jürgen Schrempp zur Übernahme von Chrysler im Jahr 1998.

Schrempp hat einen klassischen Fehler gemacht: Er hat vergessen, dass Unternehmen auf ihre Kultur angewiesen sind.

Sie meinen, die schwäbische Tüftlermentalität und das Qualitätsbewusstsein, das nicht zum Massenhersteller Chrysler passte?

Unter anderem. Allgemeiner gesagt, bedeutet Unternehmenskultur historisch gewachsene, vom Markt immer wieder belohnte Spielregeln, Denk- und Handlungsweisen. Sie zu ignorieren ist hochriskant.

Warum tun Top-Manager es dann? Sie müssten ihr Unternehmen doch eigentlich kennen.

Vielen Spitzenleuten ist die Kultur ihres Unternehmens zwar bekannt, nicht aber die Macht, die von ihr ausgeht. Bei der BASF entschied man beispielsweise in den sechziger Jahren, neue Märkte zu erobern, jenseits des klassischen Chemiegeschäftes. Mit Textilfasern, Arzneimitteln und anderen Produkten für Endverbraucher wie Tonbändern könne man mehr Geld verdienen, so die damalige Überlegung. Das war ein Bruch mit vertrauten Regeln, weil die BAS F nie auf Konsumentenmärkten aktiv war. Man heuerte externe Manager für die neuen Geschäftsbereiche an, investierte viel Geld, schaffte es aber nicht, die für den Erfolg notwendige Unternehmenskultur zu etablieren.

Als die BASF-Spitze dann Ende der neunziger Jahre zu der Einsicht kam, dass das Abenteuer gescheitert war, stellte sie gleichzeitig fest, dass der Konzern auf einem anderen Feld überaus erfolgreich war. Nämlich als Anlagenbauer und mit seinem legendären Verbundsystem, der perfekten Vernetzung unterschiedlicher Produktlinien. Bis zu diesem Zeitpunkt - ich habe alle Vorstandsprotokolle seit 1951 gelesen - war dieses Verbundsystem kein Thema. Niemals. Das war ein Selbstläufer, nicht der Rede wert, weil aus der Mitte der Unternehmenskultur entstanden. Mit dieser Erkenntnis im Rücken, entschied dann der Vorstand, zehn Milliarden Euro in einen Verbundstandort im chinesischen Nanjing zu investieren, der 2005 offiziell eröffnet wurde. Das war auch ein großes unternehmerisches Wagnis - das zum Erfolg führte.

Die Lehre aus dieser Geschichte ist aber nicht, generell von der Eroberung neuer Märkte die Finger zu lassen?

Selbstverständlich nicht, im Gegenteil. Es ist für Unternehmen nur nicht ratsam, dabei die Brücken hinter sich abubrechen, wie es beispielsweise Hoechst getan hat, einst ein großer Name, der mittlerweile Geschichte ist.

Empfiehl es sich also, wenn man fatale Fehler vermeiden will, lieber einen Historiker ins Haus zu holen als einen Unternehmensberater?

Jedenfalls können Firmen aus ihrer Unternehmenskultur viel lernen. Der Boom, den die Unternehmensgeschichtsschreibung derzeit erlebt, hat viel damit zu tun. Die Ergebnisse lassen sich durchaus in der Ausbildung des Führungspersonal einsetzen - auch bei der BASF.

Gelten Ihre Lehren aus der Geschichte eigentlich nur für Großkonzerne? Die können sich ja mehr Fehler erlauben als Mittelständler, bei denen schnell die Existenz auf dem Spiel steht.

Das ist richtig. Trotzdem bin ich überzeugt, dass es bei Großen wie Kleinen in schwierigen Zeiten auf die gleichen Fähigkeiten ankommt. Auf unternehmerisches Denken und auf eine gute Kenntnis der Märkte. Außerdem ist es hilfreich, nicht allzu sehr auf den Kapitalmarkt angewiesen zu sein. Das ist übrigens keine reine Theorie. Ich wende mich neuerdings stärker der Erforschung mittelständischer Unternehmen zu. Bei Betrieben unter 500 Mitarbeitern lässt sich über das Aktenstudium hinaus oft auch die Praxis beobachten. Da ist die Macht der Unternehmenskultur noch klarer zu erkennen.

Und wie begegnen diese Mittelständler, die Sie kennen, der Krise als Manager oder Unternehmer?

Eindeutig als Unternehmer. Sie ziehen in der Krise die Investition im eigenen Marktumfeld der Anlage bei Banken vor, weil sie davon überzeugt sind, dass sich das mehr lohnt. Ich erkenne sogar einen Trend, sich auch auf benachbarten Märkten zu engagieren. Es gibt jetzt schließlich gute Gelegenheiten, insolvente Betriebe zu übernehmen, denen es oft nur an Führung gefehlt hat. Wenn zum Beispiel ein mittleres Unternehmen als Zulieferer eines Großunternehmens mit in den Untergang gerissen wird, braucht es neue Vertriebswege. Jedenfalls muss es aus der Routine ausbrechen. Mit unternehmerischen Entscheidungen lassen sich hier hohe Renditen erzielen.

Müssen die Eigentümer der Firmen nicht großes Vertrauen zu Ihnen haben, wenn sie Ihnen solche Einblicke erlauben?

Das können sie auch. Vertrauen ist übrigens tatsächlich ein großes Thema. Der Unternehmer muss sich auf seine Geschäftsführer verlassen können - vor allem wenn es sich um unterschiedliche Betriebe oder Firmen an verschiedenen Orten handelt. In der Praxis gibt es mit fremden Managern oft Probleme, weil sich ihre persönliche Interessen nicht immer mit denen des Eigentümers decken. Mittelständler verlassen sich deshalb vorzugsweise auf Familienmitglieder und Freunde.

Mit dem Risiko, dass Loyalität nicht unbedingt mit Kompetenz einhergeht.

Das Risiko besteht. Wer es vermeiden will, kann noch auf andere Weise versuchen, dieses zentrale Problem zu lösen, das fast alle Firmen in einer wissensbasierten Wirtschaft haben:

Gut informierte Mitarbeiter lassen sich schlecht kontrollieren. Um ihr persönliches Interesse mit dem der Firma in Übereinstimmung zu bringen, kann man sie beispielsweise am langfristigen Erfolg der Firma beteiligen. Aber in vielen konkreten Fällen scheint mir das alte Prinzip der persönlichen Loyalität sinnvoll zu sein. Es sind schon Weltunternehmen darauf aufgebaut worden, zum Beispiel die Handelsgesellschaft der Fugger.

Die Fugger waren sehr frühe Globalisierungsgewinner. Wie schätzen Sie die deutsche Wirtschaft heute ein. Ist sie gut für die Zukunft gerüstet?

Davon bin ich überzeugt. Denn hierzulande sind Unternehmen traditionell sehr gut in der Disziplin der nachindustriellen Maßschneiderei, also der Herstellung komplexer, individualisierter Produkte mit hohem Wissensanteil. Solche Waren sind weltweit gefragt und geraten, anders als Standardprodukte, nicht so leicht unter Preisdruck. Klassische Industrie haben wir in Wahrheit schon lange nicht mehr. Ihre Ablösung hat schon vor mehr als hundert Jahren begonnen - mit dem Aufstieg wissenschaftsbasierter Branchen, deren Wertschöpfung zum größten Teil immateriell ist. Bei der BAS F lag sie bereits in den sechziger Jahren bei 60 Prozent.

Wir hatten also bereits vor 50 Jahren eine Art New Economy?

Das muss man so sehen. Und unser Land hat für diese Art des Wirtschaftens ein paar Wettbewerbsvorteile: eine funktionierende Infrastruktur, gut ausgebildete Facharbeiter, einen breiten Zugang zu wissenschaftlich fundiertem Wissen. Es gibt hier eine enge Symbiose zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Mit dem Ergebnis, dass deutsche Unternehmen auf etwa 40 Prozent der 750 Weltmärkte führend sind.

Allerdings nicht auf Gebieten wie Biotech oder Software, wo die USA weit vorn sind.

Richtig. Übrigens steht Deutschland bei IT-Dienstleistungen zwar nicht an der Spitze, aber auch nicht schlecht da. Und: Man kann nicht alles haben. Schauen Sie mal (er zeigt eine Abbildung der Patentanmeldungen weltweit): Das ist meine Lieblingsgrafik zur Innovationsfähigkeit. Sie sehen, dass auf Gebieten, wo die Deutschen viele Patente anmelden, die Amerikaner wenige anmelden und umgekehrt. Das heißt: Wir konkurrieren nicht mit ihnen. Generell sind die Wirtschaftskulturen heute sehr differenziert, was einzelne Länder in die Lage versetzt, auf ganz bestimmten Märkten wettbewerbsfähig zu sein. Und alle diese Wirtschaftskulturen haben historische Wurzeln. Es ist ein Vorteil, sie zu kennen und zu nutzen. -

Werner Abelshauser, 65,

leitet den Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Bielefeld und ist ein Pionier der historischen Unternehmensforschung. Die im Interview erwähnte, von ihm herausgegebene Geschichte der BAS F ist erstmals 2002 erschienen: Die BAS F - Von 1865 bis zur Gegenwart - Geschichte eines Unternehmens. 2002; 610 Seiten, 39,90 Euro

Jüngst hat Abelshauser seine erste Biografie veröffentlicht: Nach dem Wirtschaftswunder - Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer. 2009; 797 Seiten; 58 Euro
