

Süddeutsche Zeitung Wirtschaftsgipfel Unternehmen im Umbruch und die hohe Kunst der Führung



FOTO: STEPHAN RUMPF

## Fasten, Fußball, Faszination

Die eine überzeugt Menschen, aufs Essen zu verzichten, die andere versetzt Erwachsene ins Staunen und der Dritte versetzt Fußballstadien in Ekstase: Fastenexpertin Françoise Wilhelmi de Toledo, Fußballtrainer Thomas Tuchel und Kunstsammlerin Julia Stoschek, die sich am Donnerstagabend den Fragen von Marc Beise, Leiter der Wirtschaftsredaktion stellten, könnten unterschiedlicher nicht sein. Doch eint die drei, dass jeder auf ungewöhnliche Weise Familie und Firma verbindet.

Wilhelmi de Toledo leitet mit ihrem Mann zwei Kliniken, in die auch bekannte Manager zum Heilfasten kommen. Nun folgen ihre Kinder, verriet sie auf der Bühne. „Wir scheinen nicht alles falsch gemacht zu haben.“ Auch bei Julia Stoschek, einer der bekanntesten europäischen Sammlerinnen für Medienkunst, bedingen sich Familie und Firma. Sie ist Erbin des Autozulieferers Brose. Einerseits ist es das Geld der Firma, das ihre Sammlung ermöglicht. Und andererseits ist es ihr wichtig, die langfristige Unternehmensstrategie als „aktive Gesellschafterin“ mitzuprägen. Ihre Mission ist es, beide Welten zusammenzubringen – „Künstler und Manager haben mehr gemeinsam, als man denkt“, so Stoschek.

Thomas Tuchel vereint dagegen nicht Familie und Arbeit – sondern widmet sich derzeit ersterer. Der einstige Mainz-05-Fußballtrainer macht ein Jahr Pause. Ob er anschließend möglicherweise zum HSV geht, wollte er auf der Bühne im Adlon nicht beantworten. Vermutlich gilt aber auch hier das, was Wilhelmi de Toledo über Familienunternehmen gesagt hat. „Die Geschichten sind nie so einfach, wie man sie präsentiert.“

LEA HAMPEL

### ZITATE DES TAGES

**Manuela Schwesig**

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

„Ich glaube, dass der Fachkräftemangel das große Wachstumshemmnis ist. Es ist wie im privaten Umfeld: Sie können sich die Männer nicht backen – deshalb lohnt ein Blick auf die Frauen.“  
„Ohne Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind junge Fachkräfte nicht mehr zu haben.“

**Nina Hugendubel**

Hugendubel

„Das digitale Buch, die Datei, kann man im Laden nicht darstellen.“

**Olaf Koch**

Metro Group

„Manche haben noch 2009 über das Internet als Modeerscheinung gesprochen.“



**Vorbild zu sein, heißt nicht, über Wasser gehen zu können, sondern auch mal Fehler zu machen, aber dann selbstkritisch zu sein und die auch zu korrigieren.“**

**Heinrich Hiesinger**  
Thyssen-Krupp

**Thorsten Dirks**  
Telefonica Deutschland

„Nicht wir lenken den Kunden, der Kunde lenkt uns. Und das ist auch gut so.“

**Julia Bösch**  
Outfittery

„Mein Ziel ist es, Männer glücklich zu machen.“

**Hartmut Mehdorn**  
Flughafen Berlin Brandenburg

„Man hätte keinen 55-Jährigen für den Job gefunden. Wer den BER in seiner Vita hat, hätte hinterher ein Problem.“

**Jens Weidmann**  
Bundesbank

„Investieren Sie nur in das, was Sie verstehen. Wenn Sie einen höheren Zins angeboten bekommen, fragen Sie sich auch, ob damit auch ein höheres Risiko einhergeht.“

# Wenn nichts mehr bleibt, wie es war

Ob Thyssen-Krupp, Deutsche Bank oder Gruner + Jahr: Die Märkte verändern sich rasant. Digitalisierung setzt die Konzerne unter Druck. Die Kultur in den Unternehmen muss sich wandeln – möglichst schnell. Der Vorstandschef muss die Richtung weisen

VON CASPAR BUSSE

**Berlin** – Es war das teuerste Meeting, das Heinrich Hiesinger, 54, je hatte. Gleich zu Beginn seiner Amtszeit Ende 2010 reiste der Chef des Essener Traditionsunternehmens Thyssen-Krupp nach Brasilien, um das dortige Stahlwerk zu besichtigen; die Milliardeninvestition hatte sich als existenzbedrohendes Problem für den Konzern erwiesen. Hiesinger ließ sich alles zeigen. Dann nahm ihn plötzlich ein Mitarbeiter zur Seite und fragte: „Sollen wir Ihnen das Projekt wie bisher beschreiben oder wollen Sie die Wahrheit hören?“

„Das war eine einmalige Chance“, erinnert sich Hiesinger heute. Denn die Mitarbeiter in Brasilien schilderten nun schonungslos die wahren Probleme, Hiesinger war im Bilde. Er suchte nicht sofort nach Schuldigen, sondern konnte Veränderungen in Angriff nehmen – auch wenn deshalb sofortige Wertabschreibungen von rund 400 Millionen Euro fällig wurden. Das teure Ergebnis einer Dienstreise. Im Unternehmen sprach es sich herum, dass der neue Konzernchef an der wirklichen Lage interessiert ist, dass er alte Seilschaften aufbrechen wolle und nichts von falschen Loyalitäten halte. Es war einer der Bausteine für Hiesingers großes Ziel: einen Kulturwandel bei Thyssen-Krupp einzuleiten.

Sich rasant verändernde Märkte, die Digitalisierung, die alles ändert, die tiefe Finanz- und Bankenkrise – in nahezu allen Branchen ist derzeit nichts mehr wie es

vorher war. Ob Thyssen-Krupp, die Deutsche Bank oder der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, die individuellen Situationen sind zwar immer verschieden. Gemeinsam ist ihnen aber, dass die Umbrüche überraschend kommen und die Firmen zu einem schnellen Handeln zwingen. Das Management dieses Wandels ist inzwischen eine der Hauptaufgaben von Managern.



„Bei einem Kulturwandel ist die Vorbildrolle des Vorstandsvorsitzenden essenziell“, sagt Hiesinger auf dem Wirtschaftsgipfel 2014 der Süddeutschen Zeitung in Berlin. Gerade der Mann an der Spitze müsse neue Werte vorleben und als Beispiel dienen. Respekt und Wertschöpfung ge-

genüber den Mitarbeitern sei wichtig. „Vorbilder sind wichtiger als Leitbilder“, sagt auch Paul Achleitner, 58, seit Mai 2012 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank. Persönliche Integrität und Authentizität, das zusammen bringe Glaubwürdigkeit, glaubt der Österreicher. Dazu gehören auch Fehler.

Genau wie Hiesinger bei Thyssen-Krupp arbeitet auch Achleitner an einem Kulturwandel für Deutschlands größtes Geldinstitut. Und auch er hat es nicht gerade leicht: Das Image der Frankfurter Institution nach der Finanzkrise, nach einer Reihe von Skandalen und nach einem quälenden Ende der Ära von Josef Ackermann ist schwer angekratzt. Die Kultur der Banken sei der Nährboden für kriminelle Handlungen gewesen, sagte Achleitner einmal. Er, der zuvor zwölf Jahre lange Finanzvorstand beim Münchner Versicherer Allianz war, ist nun als Chefaufseher angetreten, das Institut in eine neue Zukunft zu führen, die richtige Balance zu finden. „Die Banken und insbesondere die Deutsche Bank müssen wieder kundenzentrierte Unternehmen werden“, sagt er selbstkritisch in Berlin.

Für Achleitner ist der Job schwierig, denn er trägt als Aufsichtsrat keine direkte operative Verantwortung. „Es gibt die verlorene Kunst des Zuhörens“, sagt er dazu. Man müsse mit den Mitarbeitern sprechen und auch gewillt sein, eine Gesprächspause zu ertragen. Nur dann erfahre man auch, wo die Probleme liegen. Gerade war Achleitner eine Woche lang im Sili-

con Valley unterwegs, mit IT-Spezialisten der Bank. Viel von der Materie habe er nicht verstanden, räumt er ein, aber er habe auf die Körpersprache geachtet.

Auf ihre Mitarbeiter achten, das macht auch Julia Jäkel, 43, seit zwei Jahren Chefin des Hamburger Medienunternehmens Gruner + Jahr (Stern, Geo, Brigitte). Auch sie muss mit einem rasanten Wandel fertigwerden: Die Digitalisierung macht gerade der Zeitschriftenbranche zu schaffen, die Werbeeinnahmen gehen zurück, die mediale Konkurrenz nimmt zu, gleichzeitig baut das Unternehmen Jobs ab. Dazu kommt, dass sich gerade die Familie Jahr,

„Es ist teurer, stehen zu bleiben, als Fehler zu machen.“

die das Unternehmen einst mitgegründet hatte, zurückgezogen hat. Ihre Anteile kaufte der Bertelsmann-Konzern aus Gütersloh, der nun den Verlag zu hundert Prozent besitzt, durchaus eine Zeitenwende für die Hamburger.

Manche fürchten nun, dass die Westfalen bei Gruner + Jahr durchregieren oder gar das Unternehmen zerschlagen. In dieser Gemengelage führt Jäkel, deren Chefvertrag gerade um fünf Jahre verlängert wurde, die Geschäfte. „Ich hatte ein gutes

Gefühl für die Größe der Aufgabe“, erinnert sie sich an den Zeitpunkt ihrer Berufung. Inzwischen hat sie zwei neue Vorstandskollegen („Das Konstrukt lebt davon, dass wir jeden Tag miteinander sprechen.“) Kurz nach dem Amtsantritt machte sie die Financial Times Deutschland dicht. Damals hätten alle gemerkt, dass sie keine Angst habe, erzählte Jäkel. Und sie hat auch erkannt: „Ich hatte damals Emotionen gezeigt. Dass das nicht gut ist, musste ich damals lernen.“ Deutsche-Bank-Aufseher Achleitner, der von sich sagt, dass auch ihm manche Entscheidungen nahegingen, sieht das ähnlich. Man dürfe Emotionen nicht „einfach bei den Mitarbeitern“ abladen, die seien damit leicht überfordert, dabei wünschten sie sich in schwierigen Situationen klare Ansagen.

Überhaupt, und auch das ist ein Ergebnis dieser Diskussion über die „Kunst der Führung“: Manager müssen auch Stärke zeigen. Und sie müssen schnell handeln. Verena Pauseder, 37, die junge Gründerin der Berliner IT-Firma Fox & Sheep, die Apps für Kinder entwickelt, hat mit ganz ähnlichen Problemen zu kämpfen: Die Schaffung einer gemeinsamen Kultur, die Ansprüche der Mitarbeiter. Die wollten heute vor allem ein tolles Büro, einen guten Kaffee und immer ihren Hund mitbringen, sagt sie. Alles andere sich, Pauseder betont: „Es ist teurer, stehen zu bleiben, als Fehler zu machen.“ Da ist sie sich einig mit Stahl-Chef Hiesinger. „Vorbild ist nicht der Anspruch des Perfektseins“, sagt er. Offenheit eben, auch wenn es kostet.

## Schneller als das Recht erlaubt

Autos werden intelligenter und können bald alleine fahren. Das Problem ist nur: Die Gesetze können das neue Tempo nicht halten

**München** – Die Werbeslogans großer Konzerne sind schon deswegen interessant, weil sie eine Menge über die Selbstwahrnehmung dieser Unternehmen sagen. Daimler wirbt mit „Das Beste oder nix“, bei BMW geht es um „Freude am Fahren“ und Audi – ja, Audi beschwört seinen „Vorsprung durch Technik“. Das mit dem Vorsprung durch Technik ging ja lange gut, weil es ja nur um Motoren ging, um Antriebe, um alles das, was sich unter der Motorhaube abspielte. Seit einiger Zeit aber reicht das nicht mehr. Technik, das ist vor allem: IT. Je ausgefallener, desto besser. Das Auto als rollendes Computer, als Datenträger, als vernetztes Gerät. Bei all dem fallen viele Daten ab, und Daten, sagt man bei Audi, seien das „Öl der Zukunft“.

Nur: Sitzt man am Ende noch selbst auf diesem Öl, oder sitzen da andere drauf? Leute wie Philipp Justus, Deutschlandchef von Google. Der Datensammler hat schon vor einigen Monaten seine ersten selbstfahrenden Autos vorgestellt. Seitdem wissen die Automanager: Die können es! Noch längst nicht so schön wie wir, aber wer weiß, was da noch kommt. Also: Gilt das mit dem Vorsprung durch Technik eigentlich noch?

„Wir werden mehr Komfort und mehr Sicherheit erzeugen“, sagt Audi-Chef Rupert Stadler. „Das Geschäft mit der Vernet-

zung wird wachsen“, sagt Ford-Deutschlandchef Bernhard Mattes. Und Philipp Justus, Manager bei Google, sagt: „Die Leute wollen die gleichen Dienste auch im Auto nutzen.“ Also – alles gut? Sieht die Formel der Zukunft so aus: Google + Autohersteller = Zukunft?

So einfach ist es dann doch nicht. Denn es geht bei all dem nicht darum, Autos mit 200 PS mehr zu bauen. Bis zu 80 Steuerungsgeräte gibt es schon heute im Fahrzeug, rechnet die Verkehrsanwältin Daniela Mielchen vor. Allein das Steuerungsgerät des Airbags weiß alles über die Sitzplatzbelegung, das Gewicht der Passagiere, das Tempo. Alles wird gespeichert.

Google und die Autobauer sind schnell. Schneller als die Rechtsprechung. „Im Moment hecheln wir da dramatisch hinterher“, sagt Mielchen. Ungeklärt zum Beispiel die Frage: Wer darf eigentlich ran an diese Daten, zum Beispiel nach einem Unfall? Die Polizei? Die Staatsanwaltschaft? Die Versicherung, die den Schaden reguliert? Und darf jemand vor Ort die Daten auslesen oder muss er erst einen Richter fragen?

Der Mensch und sein Auto, da wird es nach Meinung von Daniela Mielchen künftig auch um grundsätzliche Fragen gehen, zum Beispiel die hier: „Wird mein Auto Zeuge der Anklage gegen mich?“

Die Konzerne gehen voraus und hoffen, dass die Rechtsprechung hinterherzieht. Audi-Chef Stadler, dessen Konzern längst in einer Allianz mit Google zusammenarbeitet, geht es um die Akzeptanz der neuen Technologien, und die gibt es nur dann, wenn der rechtliche Rahmen steht. „Woanders werden diese Technologien eine Chan-

ce bekommen“, sagt er. Woanders, das sind vor allem die USA. „Unsere Zulieferer kommen aus dem Silicon Valley, aus der Spielekonsolenindustrie“, so der Automanager. Die Spieler verändern sich, und damit die Spielregeln. „Es ist nicht mehr so, dass man sich vor einen Klotz setzt und etwas daraus macht“, sagt der Ford-Mana-



Ein Mann, ein Auto. Audi-Chef Rupert Stadler verlässt nach der Diskussion das Hotel. Er sagt, er habe wieder was gelernt.

FOTO: STEPHAN RUMPF

THOMAS FROMM