

Erschienen in *€uro*, Ausgabe 11/2008
Interviewer: Mario Müller-Dofel

„Quartalsberichterstattung fördert das Kurzfristendenken“

Roland Berger | Der Chef der größten deutschen Unternehmensberatung, Burkhard Schwenker, fordert mehr Unternehmertum – trotz „unberechenbarer Märkte“

Burkhard Schwenker (50) weiß, wie Topmanager „ticken“ – auch in der aktuellen Finanzmarktkrise. Der Chef der Beratungsgesellschaft Roland Berger Strategy Consultants, die mit 2000 Mitarbeitern Konzerne in der ganzen Welt betreut, gilt hierzulande als einer der am besten vernetzten Unternehmensberater. Als er zum *€uro*-Interview erscheint, gibt er sich entspannt – trotz mieser Stimmung in der Wirtschaftswelt. Paradox?

„Unsere Beratungskompetenzen sind auch im Abschwung gefragt“, erklärt Schwenker, zieht an seiner Zigarette und fügt nachdenklich hinzu: „Aber wenn sich die Verunsicherung in der Wirtschaft über längere Zeit hinzieht, könnte es auch für uns schwieriger werden.“

Im Interview erklärt Schwenker auch, was übertriebene Wachstumsziele von Topmanagern ausgerechnet in der Krise rechtfertigt, warum Unternehmen über neue Geschäftsfelder nachdenken müssten, wen er als nächsten US-Präsidenten favorisiert und was Obama für Europas Wirtschaft bedeuten würde.



Burkhard Schwenker / Foto: Axel Griesch

€uro: Herr Schwenker, am 4. November wählen die USA einen neuen Präsidenten. Sie sagten kürzlich, dass Ihnen der Kandidat der republikanischen Partei, John McCain, als Bush-Nachfolger lieber wäre als dessen Konkurrent Barack Obama von den Demokraten. Allerdings wird Obama von vielen US-Konzernen favorisiert. Warum plädieren Sie anders als Ihre potenziellen Kunden?

Burkhard Schwenker: Ich argumentiere hier aus Sicht europäischer Unternehmen. US-Firmen agieren traditionell sehr binnenmarktorientiert: Die 500 größten von ihnen erwirtschaften rund 80 Prozent ihrer Umsätze in Nordamerika. Und Obama scheint dem amerikanischen Mainstream, der Protektionismus fordert, stärker nachzugeben als McCain. Binnenorientierte US-Unternehmen würden bei einer wirtschaftlichen Abschottung der USA begünstigt. Für europäische Firmen, vor allem für deutsche, wäre das schlecht. Wir sind extrem exportabhängig und brauchen deshalb offene und liberale Märkte.

Ökonomen beklagen, dass die radikale Wirtschaftsliberalisierung in den USA vor allem unter republikanischen Präsidenten die Armut und Ungleichheit in dem Land unerträglich gesteigert hätte. Blenden Sie das aus?

Nein. Aber mir scheint, dass McCain kein typischer Republikaner ist. Er legt sich mit republikanischen Positionen offenbar genauso an wie mit demokratischen. In vielerlei Hinsicht distanziert er sich von George Bush. Ich hoffe, dass dies nicht nur Wahltaktik ist.

Halten Sie das amerikanische Gesellschaftssystem für gerecht?

Es gibt kluge Menschen, die sagen, dass die Spreizung von Arm und Reich nicht ungerecht ist, solange jeder Bürger die Chance hat, reich zu werden. Zu dieser Meinung tendiere ich auch. Statistiken der US-Notenbank belegen, dass das Verhältnis der US-Bürger, deren Einkommen in den vergangenen Jahren gesunken und gestiegen ist, nahezu ausgeglichen ist. Das scheint mir ein deutlicher Hinweis auf ein faires System zu sein. Allerdings zeigen sich die Grenzen in der aktuellen Finanzmarktkrise: hoch bezahlte Investmentbanker auf der einen Seite und die breite Öffentlichkeit auf der anderen Seite, die für deren Verluste geradestehen muss. Diese Fehlsteuerung gefährdet die Wirtschaftsordnung.

Was charakterisiert Ihrer Ansicht nach ein faires Gesellschaftssystem?

Vor allem soziale Durchlässigkeit. Das fängt bei der Bildungspolitik an. Hier unterscheiden sich Obama und McCain übrigens kaum.

Hierzulande wird soziale Durchlässigkeit im Bildungssystem ebenfalls diskutiert. Sie sind auch Honorarprofessor an der Handelshochschule Leipzig. Was halten Sie von Studiengebühren?

Ich bin der Meinung, dass Studiengebühren für öffentliche Hochschulen – jedenfalls in der heutigen Situation – die unzureichende soziale Durchlässigkeit im deutschen Bildungssystem weiter erschweren. Das können wir uns nicht leisten. Ich plädiere übrigens auch für Ganztagschulen, weil ich meine, dass sie eher Chancengerechtigkeit gewährleisten als andere Modelle.

Nochmals zur Finanzmarktkrise: Hat sie auch positive Seiten?

Krisen haben immer auch positive Seiten. So haben finanzstarke Firmen mit gesunder Bilanz nach den Aktienkursstürzen der vergangenen Monate wieder sehr gute Chancen, über Zukäufe zu wachsen. In den Monaten vor der Krise war das kaum mehr möglich. Damals hatten kurzfristiger orientierte Finanzinvestoren die Kaufpreise so hoch getrieben, dass sich Akquisitionen für strategische Investoren nicht mehr lohnten.

Warum lohnen sich die meisten Fusionen nicht für die Aktionäre?

Neben Kulturunterschieden und Strategiefehlern gibt es zwei weitere wesentliche Gründe dafür. Der eine ist, dass die Akquisitionsprämie die Synergien übersteigt. Der zweite, dass die Synergien zu langsam gehoben werden.

Und warum das?

Viele Topmanager scheitern an einem Zielkonflikt. Einerseits müssen sie schnellstmöglich Synergien heben, was oft mit Restrukturierungen, Abbau von mehrfach besetzten Stellen und verärgerten Mitarbeitern einhergeht. Andererseits müssen sie die verschiedenen Firmenkulturen vereinen.

Was raten Sie den Topmanagern?

Meine Erfahrung sagt, dass es besser ist, die Synergien schnellstmöglich zu heben und dann erst die gemeinsame Kultur zu entwickeln als anders herum. Ich gebe zu, dass das sehr schwierig ist.

Aber die Synergien, mit denen Manager Übernahmepreise rechtfertigen, erweisen sich Nachhinein oft als viel zu hoch. Was läuft da falsch?

Fusionen werden nun mal von Menschen gemacht. Oft ist es so: Die übernahmewilligen Manager schätzen ein Synergiepotenzial und leiten daraus einen Übernahmepreis ab, mit dem sie in die Verhandlungen gehen. Je intensiver sie verhandeln, desto mehr wollen sie die Übernahme. Auch, wenn der Verkäufer einen Preis verlangt, der die Synergien womöglich nicht rechtfertigt. Aber man kann Synergien ja hochrechnen. Irgendwann sind sie einen Preis zu zahlen bereit, der sich für die Aktionäre nicht mehr lohnt.

Sie haben in einem Buch Unternehmensführer unterschieden: in „strategische Denker, deren Visionen vom allgemein Gedachten wegführen“ und „finanzielle Denker, die sich der Masse der Kapitalmarktanalysten und Finanzinvestoren anpassen“. Sollten Topmanager nicht beides sein?

Natürlich. Diese Unterscheidung ist konzeptionell und bewusst provokant. Es gibt viele gut funktionierende kapitalmarktorientierte Firmen.

Aber wohl auch ebenso viele schlecht funktionierende. Versagen da die Unternehmensführer?

Dieses Schwarz-Weiß-Denken greift viel zu kurz. Tatsache ist doch, dass die Märkte extrem komplex geworden sind und sich sehr schnell ändern. Anders als noch vor 20 Jahren ist es kaum mehr möglich, eine Zehnjahresplanung verlässlich durchzurechnen. Was heute zählt, ist die richtige Balance aus quantitativer Analyse und unternehmerischem Gespür.

Also sind nicht Ihre Kunden, sondern die Märkte schuld?

Die Frage nach der Schuld ist falsch gestellt. Unternehmensführer müssen sich an unberechenbare Märkte anpassen. Das gilt auch für mich als Roland-Berger-Chef. Wir müssen uns beispielsweise davon lösen, nur auf der Basis von Profitabilitätsrechnungen über Investitionen zu entscheiden. Zwar müssen wir sie durchrechnen, um zu umreißen, welche Renditen sie bringen könnten, aber dabei mehr Unternehmergeist einfließen lassen.

Wie soll das bei börsennotierten Firmen funktionieren, die von Investoren und Analysten in jedem Quartal unter Renditedruck gesetzt werden?

Die Alternative wäre zu sagen: „Wir können das nicht rechnen, wie ihr es wollt. Und vielleicht bringt es auch nicht so schnell die Rendite, die ihr erwartet. Aber wir haben gute Argumente, warum uns die Entscheidung mittel- bis langfristig weiter bringen wird.“ Das erfordert Mut. Viele Manager sind zwischen dieser mutigen und der bequemeren Position hin und her gerissen.

Der Luxusautobauer Porsche verweigert Quartalsberichte, weil sie Unternehmen angeblich behindern, langfristige Strategien zu verfolgen.

Stimmen Sie zu?

Ja. Die zahlen- und vor allem zieldominierte Quartalsberichterstattung ist zu überdenken, weil sie Kurzfristen fördert. Das ist übrigens schon an den Ausbildungsplänen amerikanischer Business-Schulen abzulesen. Dort wird bei der Entwicklung und Berechnung von Geschäftsstrategien viel kurzfristiger argumentiert. Meiner Ansicht nach ist das vor allem eine Folge der Quartalsberichte, die in den USA eine deutlich längere Tradition haben als in Europa.

Haben Sie mal erwogen, Roland Berger an die Börse zu bringen? Schwenker:

Wir haben diese Diskussion kurz vor dem Jahrtausendwechsel geführt und uns dagegen entschieden. Daran hat sich nichts geändert. Ein Börsengang hätte uns wohl auch nicht gut getan.

Wie kommen Sie darauf?

Erstens sind wir eine Partnerschaft. Das heißt, wir Partner sind die Unternehmenseigner und haben ein unmittelbares Interesse daran, mit unserer Arbeit den Unternehmenswert zu steigern: Schließlich hängt unser Vermögen daran. Deshalb wollen wir auch eine junge Partnergeneration entwickeln, die mindestens so gut ist wie die aktuelle. Dieser Generationenvertrag hält das Unternehmen letztlich zusammen. Bei einem Börsengang aber würde dieses Abkommen aufgekündigt. Zweitens basiert unser Geschäft auf Vertrauen und Vertraulichkeit. Das widerspricht mitunter dem Informationsbedürfnis von Aktionären, Analysten und Medien.

Bei vielen Ihrer Kunden laufen die Geschäfte nach Jahren des Wachstums nun wieder schlechter. Bei Roland Berger auch?

Bislang geht es uns gut. Unsere Beratungskompetenzen sind ja nicht nur im Aufschwung, sondern auch im Abschwung gefragt.

Die Finanzmarktkrise führt zu massenhaften Restrukturierungsfällen. Das riecht nach steigendem Beratungsbedarf. Freuen Sie sich, wenn Ihre Kunden leiden?

Wir freuen uns, wenn wir unseren Klienten helfen können! Beratungsgesellschaften kommt es in der Regel zwar zugute, wenn Unternehmen restrukturieren. Aber zieht sich die aktuelle Verunsicherung in der Gesamtwirtschaft über längere Zeit hin, könnte das Geschäft auch für uns schwieriger werden. Dann stellen potenzielle Klienten vielleicht Projekte zurück.

Worauf stellen Sie Roland Berger derzeit ein? Ihr wichtigster Markt ist Deutschland.

Ich bin trotz aller Hiobsbotschaften aus den USA optimistisch, dass die Krise nicht voll auf die europäische Realwirtschaft durchschlagen wird. Und zwar so lange, wie die Kreditvergabefähigkeit der hiesigen Banken gewährleistet ist und die wichtigsten Exportregionen der deutschen Wirtschaft, vor allem Osteuropa und China, robust sind. Allerdings gehe ich auch davon aus, dass das Wirtschaftswachstum in Deutschland nachlässt.

Derzeit senken viele Konzerne ihre Wachstumsziele. Dabei war längst klar, dass die Finanzkrise die Wirtschaft schwächt. Hätten die Konzernvorstände bescheidener prognostizieren müssen, um Enttäuschungen zu vermeiden?

Ein Unternehmensführer, der trotz der Krise auf Wachstum setzt, braucht ambitionierte Ziele, um seine Mannschaft zu mobilisieren. Wenn er beispielsweise ein Wachstumsziel von 15 Prozent ausgibt, muss er davon ausgehen, dass es so unerreichbar ist – denn zehn Prozent wären bereits eine tolle Leistung. Aber diese zehn Prozent sind nur zu schaffen, wenn er und seine Leute 110 Prozent leisten.

Darf er dafür Anleger täuschen?

Dabei geht es nicht um Täuschung. Sondern darum, dass die Kapitalmärkte vor allem Zielerreichung belohnen, unabhängig von der Zielhöhe und dem erreichten Wachstum. Folge: Die Firmen nehmen ihre Ziele zurück, haben damit geringere Abweichungen, schöpfen dadurch aber auch nicht ihr internes Mobilisierungspotenzial aus.

Sollen Anleger und Journalisten die Wachstumsziele der Unternehmen nicht mehr ernst nehmen?

Sie sollten stärker die Strategien hinter den nackten Zahlen hinterfragen und akzeptieren, dass Manager vor allem in Krisen mit anspruchsvollen Zielen ihre Belegschaft aufrütteln müssen.

Was empfehlen Sie Analysten? Die sind auch auf Zahlen angewiesen.

Deren Bewertungsmodelle sind in der Tat zahlengetrieben. Strategische oder taktische Hintergründe werden zu wenig berücksichtigt – ein echtes Dilemma, das sich auflösen muss. Die aktuelle Finanzkrise zeigt ja überdeutlich, wohin reine Zahlengläubigkeit führen kann.

In den vergangenen Jahren haben deutsche Konzerne Konkurrenten aufgekauft, Randgeschäfte veräußert und Produktionskapazitäten in Billiglohnländer verlagert. Was können die künftig noch tun, um profitabler zu werden?

Es scheint, als würde die Konzentration aufs Kerngeschäft zu einem natürlichen Ende kommen, weil entweder die Märkte beschränkt sind, eine weitere Konsolidierung zu teuer wäre oder Kartellgesetze Wachstumsgrenzen setzen. Der nächste Schritt ist aus meiner Sicht eine breitere Diversifizierung.

Wie bitte? Unternehmensberater haben jahrelang die Konzentration aufs Kerngeschäft gepredigt. Nun erzählen Sie das Gegenteil?

Diese Entwicklungen hängen meist eng mit technologischen oder Marktveränderungen zusammen. Wenn heute beispielsweise viele Unternehmen dezentrale Strukturen bevorzugen, hat das auch damit zu tun, dass sie effizientere Informationstechnologien nutzen können als früher. Wenn Sie meinen, solche Trends würden von Beratern kreierte, überschätzen Sie uns.

Aber erst hü, dann wieder hott. Das widerspricht sich doch.

Es ist doch so: Die Konzentration aufs Kerngeschäft hat vielen Unternehmen gutgetan. Sie haben Nicht-Kerngeschäfte abgestoßen und dadurch mehr Geld verdient, das sie in weiteres Wachstum investieren konnten. Wenn das Kerngeschäft nun irgendwann an Wachstumsgrenzen stößt, müssen sie über neue Geschäfte nachdenken.

Viele Maßnahmen, die Unternehmensberater ihren Klienten empfehlen, kosten Arbeitsplätze. Wie gehen Sie damit um?

Fakt ist: Rund 70 Prozent unserer Projekte sind Wachstums-, Marketing- oder Organisationsprojekte – ohne Stellenabbau. Über intelligente und erfolgreiche Wachstumsstrategien, zumal in Zusammenhang mit Beratern, wird in der Öffentlichkeit aber kaum berichtet. Als Journalist wissen Sie sicher selbst am besten, dass die Presse lieber über Restrukturierungen und spektakuläre Fälle von Stellenabbau schreibt.

Dennoch kostet Ihr Rat auch Arbeitsplätze.

Das sind Ultima-Ratio-Entscheidungen, die niemandem leicht fallen. Aber eine Restrukturierung dient dazu, das Unternehmen als solches zu erhalten. Dies sichert in der Regel immerhin dem Großteil der Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz. Leider müssen manchmal solch bittere Entscheidungen gefällt werden.

Warum können Ihre Auftraggeber solche Entscheidungen nicht alleine fällen, sondern holen sich Berater ins Haus?

Viele machen das ja durchaus alleine. Deshalb sind unsere Klienten zugleich unsere wichtigsten Wettbewerber. Aber jedes Unternehmen neigt zur Betriebsblindheit. Die Firmen tun daher gut daran, sich von externen Beratern helfen zu lassen, die nicht in den Firmenapparat und die jeweilige Firmenkultur eingebunden sind. Mit etwas emotionaler Distanz können wir vieles objektiver und kritischer hinterfragen und beurteilen...

...während interne Mitarbeiter schimpfen, dass Sie ihnen ins Handwerk pfuschen.

Deswegen arbeiten wir auch in aller Regel in gemischten Teams, also interaktiv, um schon während der Konzeption Vertrauen aufzubauen und die Umsetzung vorzubereiten. Darüber hinaus beruht das Beratungsgeschäft auf einer intelligenten Arbeitsteilung: Viele Konzerne haben ihre Stabsbereiche gekürzt und holen Berater dann, wenn größere Themen anstehen. Das ist kostengünstiger als ständig eigene Kapazitäten vorzuhalten.

Viele junge Leute heuern bei Beratungsgesellschaften wie Roland Berger an, weil diese als Talentschmieden der Wirtschaft gelten. Später wechseln dann viele Berater als Topmanager in Großkonzerne. Können Sie sich auch vorstellen, als DAX-Vorstand in Rente zu gehen?

Ich fühle mich bei Roland Berger wohl, weil ich hier operative Unternehmensführung und Beratertätigkeit kombinieren kann. Ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen ist für mich derzeit nicht interessant.

Vielen Dank für das Gespräch.