

'BEST OF EUROPEAN BUSINESS' 2010

Rede zur Preisverleihung

PROF. DR. BURKHARD SCHWENKER

Berlin, 25. Februar 2010

Lieber Herr Petschke, meine Damen und Herren, liebe Gäste, liebe Freunde,

als ich vor einem Jahr unser 'Best of European Business' eröffnet habe, kam die reale Krise so richtig auf uns zu. Wir hatten uns schon gefragt, ob unser Timing für die Veranstaltung wirklich gelungen war. Und natürlich wollte – und musste – ich auf die Krise eingehen, und ich weiß noch, ich habe aus einem Artikel der ZEIT zitiert: "Bankrotte Länder, Arbeitslosenheere, Handelskämpfe dominieren die Prognosen. Kein Land bleibt verschont, Island ist schon ruiniert, die EU steht vor einer Zerreißprobe, für China wird der Kollaps befürchtet" – vielleicht erinnern Sie sich.

Ich erinnere mich jedenfalls sehr gut daran, denn ich hatte deswegen auf ein Zitat zurückgegriffen, weil ich mir nicht sicher war. Alle befürchteten das Schlimmste, und die ZEIT hatte es in gewisser Weise auf den Punkt gebracht – Sie wissen, im Mainstream kann man sich auch sicher fühlen. Mein eigentliches Gefühl war aber anders, nämlich dass es nicht so schlimm kommen würde, und vor allem, dass es schneller wieder aufwärts gehen könnte. Und rückblickend bin ich sehr froh, dass wir uns dann doch auf die optimistische Seite gestellt und – vielleicht kennen Sie unsere Konjunkturszenarien – zunehmend gefestigt die Meinung vertreten haben, dass eine V Kurve mit signifikantem Wachstum in 2010 wahrscheinlich ist. Mir war schon klar: Viele fanden unseren Optimismus am Anfang überraschend erfrischend – hoffentlich nicht überraschend naiv –, und gefolgt ist uns kaum

jemand. Und jetzt: Der IWF hat seine Prognose für 2010 massiv auf 3,9% erhöht, nahezu alle sind sich einig, dass China mit mehr als 10% wachsen wird, ähnliches gilt für Indien und der DIHK beispielsweise erwartet selbst für Deutschland nun ein Wachstum von 2,3%. Zusammengesetzt ergibt das eine wunderbare V Kurve, eine schöne Bestätigung und einen ganz anderen Einstieg in den heutigen Abend – wenn wir diesen Prognosen denn glauben könnten.

Denn eines ist doch klar: Dass wir mit unseren Szenarien sozusagen im Trend liegen, hat mit Überzeugung, aber auch mit Glück zu tun, und dass wir generell Prognosen nicht mehr trauen können, hat uns die Krise klar gezeigt. Aber was sie auch gezeigt hat ist, dass es auf eine Meinung ankommt, dass Mainstreaming uns nicht weiter bringt und dass langfristige, fundamentale Entwicklungen die entscheidende Rolle spielen. Und das, meine Damen und Herren, bringt uns direkt zu unserem Thema für heute Abend.

Die FTD hatte vor Kurzem als Aufhänger die "größten Fehlprognosen der vergangenen Jahre", vielleicht haben sie den Beitrag gelesen. Dazu zählte sie auch die Aussage, dass das vergangene Jahrzehnt ein europäisches werden würde. Lieber Herr Klusmann, die FTD hat natürlich immer recht, aber hier liegt sie meines Erachtens voll daneben, denn: Erstens war es vielleicht noch nicht das(!) europäische Jahrzehnt, aber Europa hat sich doch sehr gut geschlagen! Zweitens wird damit klar, dass wir immer noch nicht selbstbewusst mit Europa und seinen Stärken und Erfolgen umgehen – und deswegen liegen wir mit unserer BEB Initiative immer noch richtig – es macht Sinn, immer wieder auf das Potenzial Europas hinzuweisen und dafür zu werben. Und drittens: Ich würde die Prognose gleich verlängern: Das neue Jahrzehnt wird erst recht ein europäisches Jahrzehnt!

Aber der Reihe nach: Die Aussage der verfehlten Prognose ist falsch, weil Europa im letzten Jahrzehnt viel erreicht hat. Als Beleg reicht die erfolgreiche Euro-Einführung eigentlich schon aus. Wer hätte vor 10 Jahren gedacht, dass sich der Euro zu einer der stabilsten und stärksten Währungen dieser Welt entwickeln würde. Sie erinnern sich vielleicht, der Euro-Kurs lag Anfang 2000 bei 0,97 Dollar, heute dagegen bei 1,35 – trotz der Griechenlandkrise, die aus meiner Sicht ohnehin überbewertet wird und zu einem großen Teil spekulativ ist. Dass eine Investmentbank Griechenland beim "faken" der Zahlen gegen Honorar geholfen hat, sagt doch eigentlich schon alles. Und wer hätte gedacht, dass sich der Euro als das stabilisierende Element in der Wirtschaftskrise herausgestellt hat – nicht wirklich vorstellbar, was die Krise angerichtet hätte, wenn wir den Euro nicht gehabt hätten.

Ein zweiter Punkt: Europa ist in den vergangenen 10 Jahren groß geworden. Aus 15 Mitgliedsstaaten sind 27 geworden, aus 370 Millionen Einwohnern fast eine halbe Milliarde. Und ich denke heute steht außer Frage, dass die Erweiterung sinnvoll war, weil sie für die mehr als 100 Millionen Menschen in den neuen Ländern zu höherem Wohlstand, neuen Chancen und für uns alle zu mehr Sicherheit geführt hat. Und weil sie gerade für unsere Unternehmen neue – und in der Perspektive verlässliche – Märkte geschaffen hat.

Drittens, und damit komme ich zum Thema: Die Stärke einer Volkswirtschaft zeigt sich insbesondere an ihren Unternehmen – woran sonst! Wir haben deswegen die Daten der größten 3000 Unternehmen der Welt im Zeitraum von 1998 bis 2008 – also einer langen Zeitreihe, die einige Krisen abdeckt und zumindest in die jetzige hineinreicht – analysiert, mit beeindruckenden europäischen Ergebnissen:

- 32% dieser größten Unternehmen sind europäisch, das ist schon einmal gut! Wichtiger ist noch, dass auf diese 32% ein Anteil von 37% des Gesamtumsatzes aller 3000 entfällt.
- Und noch besser ist, dass diese 32% für 42% der Gesamtgewinne stehen, und dass die Gewinne schneller gewachsen sind: mit 13,1% für die europäischen Unternehmen im Schnitt, aber nur ca. 7% in Nordamerika und Japan.
- Und ein letzter Punkt: Europas Unternehmen machen fast 40% ihrer Umsätze außerhalb des Heimatmarktes (und damit ist Europa, nicht der nationale Teilmarkt gemeint!), deutlich mehr als die Amerikaner oder auch die Japaner, die bei nur knapp 30% liegen. Europas Unternehmen sind die wirklichen "global players"!

Wir können also mit Stolz festhalten: Europas Top-Unternehmen wachsen schneller als ihre internationalen Wettbewerber, sind deutlich profitabler und steigern die Profitabilität schneller, sind produktiver als ihre Wettbewerber, und sie sind signifikant internationaler aufgestellt.

Und deswegen überrascht es auch nicht, dass sich das Kräfteverhältnis immer mehr in Richtung Europa verschiebt. Wenn wir den Fokus noch einmal enger fassen, von den größten 3000 zu den 50 größten Unternehmen der Welt, zeigt sich das ganz deutlich: 23 dieser weltgrößten Unternehmen haben inzwischen ihren Sitz in Europa, während die Anzahl der amerikanischen Unternehmen in dieser Top-Gruppe von der Hälfte noch vor 10 Jahren auf aktuell nur noch 16 gesunken ist. Ich weiß, ich sage das jedes Jahr, aber es wird auch jedes Jahr besser!

Und wenn ich schon dabei bin, mich zu wiederholen, noch ein zweiter Punkt, den ich gerne mache, weil er für mich ganz exemplarisch die strategische

Stärke der europäischen Volkswirtschaften spiegelt: Auch in der ganz aktuellen Ausgabe des Reports des World Economic Forum zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der großen Wirtschaftsnationen – und auch dieses Ranking schließt nun einen großen Teil der Krise mit ein – schneidet Europa hervorragend ab, denn

- europäische Länder liegen auf 8 der 10 Top-Ten-Plätze, was die "Einzigartigkeit des Wettbewerbsvorteils" betrifft. Übersetzt heißt das: Wir, können uns mit unserer Produkten und Dienstleistungen international offensichtlich am besten differenzieren,
- und bezogen auf die Intelligenz und Qualität unserer Produktionsprozesse liegen europäische Länder ebenfalls auf 8 der 10 besten Plätze. Anders gesagt: Hochwertige Industrie, kombiniert mit hochwertigen Dienstleistungen sind unsere Stärke – ich werde darauf zurück kommen.

Jedenfalls belegen die Zahlen und Rankings eindrücklich, dass sich Europas Unternehmen von ihren globalen Wettbewerbern zunehmend absetzen. Um es noch einmal zu sagen: Sie wachsen schneller, sie wachsen vor allem profitabler, sind internationaler, sie agieren nachhaltiger. Und schon deswegen ist die Frage berechtigt, ob sie – also wir in Europa – es nur besser machen, oder ob es einen spezifischen Weg europäischer Unternehmensführung gibt, der die neuen Herausforderungen besser reflektiert.

Ich finde die Frage schon deswegen spannend, weil sie sich über lange Zeit nicht gestellt hat. Oder wir uns nicht getraut haben, sie offensiv zu stellen. Denn bis heute hat der "American Way of Management" die Art der Unternehmensführung global und vor allem in Europa massiv beeinflusst. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen, die sich gegenseitig verstärkt haben:

- Die Wirtschaftswissenschaft ist über Jahrzehnte hinweg amerikanisch geprägt und weiter entwickelt worden. Natürlich hängt das auch damit zusammen, dass Englisch zur Sprache der Wissenschaft geworden ist. Aber vor allem doch auch damit, dass es Volkswirte wie Samuelson und Friedman waren, die Schulen begründet haben, oder Managementlehrer wie Drucker, Marketingleute wie Kotler oder Strategen wie Porter.
- In der Folge haben dann gerade die US-Hochschulen weltweit die Richtung vorgegeben. Zu Recht oder zu Unrecht – aber wer etwas auf sich hielt, ging auf eine amerikanische MBA-Schule.
- Und klar ist auch: Fast alle Managementansätze der letzten 20 Jahre haben einen amerikanischen Ursprung, ob es die Erfahrungskurve ist oder Portfoliostrategien, Porters "Five forces", Shareholder Value oder (fast) alle Corporate Finance-Instrumente.
- Hinzu kommt, dass es die Amerikaner bestens verstanden haben, in allen Themen von Rechnungslegung bis Rating ihre Standards zu setzen. Die wichtigsten Ratingagenturen zum Beispiel sind eindeutig US-dominiert, was auch daran liegt, dass die US-Börsenaufsicht nur drei Agenturen offiziell anerkennt: Fitch, Moody's und Standard & Poor's – und selbstverständlich kommen alle drei aus den USA.

Es gibt noch einen weiteren Grund für die Vorherrschaft der amerikanischen Managementphilosophie: Wenn wir ehrlich sind, steckt unsere Generation voll versteckter Bewunderung. Auf die Frage, welche Unternehmen wirklich global sind, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit ein amerikanisches Unternehmen genannt, und nicht VW, nicht Siemens, und ganz sicher nicht die vielen deutschen Mittelständler, die in ihren Segmenten weltweit führend sind. Und deswegen kann man nur neidlos anerkennen: Das amerikanische Marketing hat über die Jahrzehnte exzellent gewirkt!

Nüchtern betrachtet überrascht die Dominanz des amerikanischen Managementmodells damit nicht. Doch mit der aktuellen Krise ist fragwürdiger denn je geworden, ob das Denken in amerikanischen Kategorien überhaupt noch zu erfolgreichem unternehmerischen Handeln anleitet. Ich kann das auch pointierter ausdrücken: Spätestens die Krise hat gezeigt, dass das amerikanische Managementmodell in weiten Teilen gescheitert ist, mit seiner Kurzfristigkeit, der Fixierung auf Kapitalmärkte, einer zu starken Finanzorientierung, einem missverstandenen Shareholder Value Denken. Jedenfalls hat Jack Welch, der ehemalige CEO von GE und einer der bekanntesten Protagonisten der amerikanischen Shareholder Value Philosophie kürzlich festgestellt – und weil es so schön ist, zitiere ich ihn wörtlich: "On the face of it, shareholder value is the dumbest idea in the world. Shareholder value is a result, not a strategy (...). The main pillars are your employees, your customers and your products." Was soll ich sagen? Das, meine Damen und Herren, haben wir in Europa schon immer gewusst. Aber wir haben es nicht geschafft (oder uns nicht getraut), einen europäischen Gegenentwurf aktiv zu vermarkten.

Wir glauben jedenfalls, dass spätestens jetzt die Zeit dafür gekommen ist. Mit unserer eher langfristigen Orientierung, gerade auch, was Beschäftigung betrifft, mit einer stärkeren Verankerung unserer Unternehmen in die Gesellschaft, mit einem breiteren Verständnis von Unternehmenserfolg und vor allem mit unserem humanistischen Bildungsverständnis, dass die Breite erzeugt, die notwendig ist, um Urteilsfähigkeit in komplexen Situationen zu erlangen, sind wir in Europa eher in der Lage, besser und vor allem nachhaltiger mit den neuen Herausforderungen umzugehen. Was zählt ist interdisziplinäres Denken statt rückwärtsgewandter, simplifizierender Case Studies – und dieses Bildungsideal müssen wir uns bewahren – und der kreative Umgang mit Vielfalt. Wer in Europa aufwächst und Management lernt,

erlebt unterschiedlichste Sprachen, Kulturen und Systeme auf engstem Raum – und lernt, nicht nur damit umzugehen, sondern dass Vielfalt die wichtigste Quelle für Kreativität und damit Wettbewerbsvorteile ist.

Meine Damen und Herren, wenn es stimmt, was ich sage, dann sollten wir uns mehr denn je trauen, selbstbewusst über Europa, über europäische Unternehmen und über europäische Manager zu sprechen. Und genau das wollen wir ja hier und heute tun, genau dazu ist Best of European Business da! Und deswegen zeichnen wir auch in diesem Jahr zwei Unternehmen und zwei Unternehmensführer aus, die in besonderer Weise gezeigt haben, dass unsere Hoffnung auf das überlegene europäische Managementmodell Realität ist: Durch Wachstum in der Krise und vorbildliche Unternehmensführung entlang echter europäischer Werte. Wie in jedem Jahr – ich freue mich darauf und darüber – werden die Preise jetzt gleich von den Chefredakteuren unserer Medienpartner, Arno Balzer vom Manager Magazin und Steffen Klusmann von der FTD, vergeben. Meine Herren, vielen Dank dafür, ich finde es klasse, dass wir auch dieses Jahr wieder gemeinsam antreten.

Bevor wir dazu kommen, würde ich gerne noch einen Punkt ansprechen, der mir am Herzen liegt. Damit unsere Unternehmen auf Dauer erfolgreich sind, brauchen wir ein leistungsfähiges Europa. Deswegen ist es so wichtig, was derzeit in Brüssel passiert und wie die neue Lissabon Agenda aussieht. Denn leider ist eines auch klar: Trotz aller Erfolge ist es nicht gelungen, Begeisterung für Europa zu erzeugen. Ich habe dafür eine naive Erklärung: Statt den Wohlstandszuwachs durch Europa in den Vordergrund zu stellen, hat man sich viel zu sehr auf politische Fragestellungen konzentriert. Sicher auf wichtige, aber es ist nicht gelungen, die Menschen mitzunehmen und zu begeistern. Was uns fehlt ist eine zweites Binnenmarktprojekt, also eine echte neue europäische Initiative, wie es Jacques Delors damals angestoßen hatte.

Meine Damen und Herren, Präsident Obama hat bei der Verleihung des Friedensnobelpreises gesagt, dass Frieden mehr sei als die Abwesenheit eines sichtbaren Konfliktes. Mir hat das sehr gut gefallen, und auch wenn ich unser Thema nicht philosophisch überhöhen möchte, kann es uns doch eine Richtung geben. Auch Wachstum ist mehr als die Abwesenheit einer Krise, und wir haben alle gelernt, dass wir nur dann auf Wachstum setzen können, wenn es gelingt, es nachhaltig zu gestalten. Und Nachhaltigkeit können wir nur erreichen, wenn es uns gelingt, die großen Themen dieser Welt wie beispielsweise Klimawandel oder Demografie mit Wachstum zu verbinden. Beides setzt industrielle Kompetenz voraus, denn alles was mit "Green Transformation" zu tun hat, basiert auf dem intelligenten Querschnitt aus Maschinenbau, Anlagenbau, Elektrotechnik und hochwertigen Dienstleistungen. Und ähnliches gilt für den demografischen Wandel. Wir können ihn als Bedrohung sehen, aber auch als industrielle Chance. Denn eines ist doch klar: Sinkende Erwerbstätigkeit ist nur durch Produktivitätswachstum auszugleichen. Und das heißt, es kommt auf innovative Produktionsverfahren an, auch auf altersgerechte Produktionsstrukturen. Auch darauf zählt industrielle Stärke ein.

Meine Damen und Herren, mir ist natürlich auch klar, dass das noch kein überzeugendes neues Europaprojekt ist. Aber ich habe das starke Gefühl, dass in einer Rückbesinnung auf unsere industrielle Kompetenz, kombiniert mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit, dafür ein Schlüssel liegen kann. Denn bei uns in Europa liegt der Anteil der Industrie an der Volkswirtschaft bei 18% – in Deutschland sogar bei 24% –, während er in Nordamerika nur bei 14% liegt. Dass Europa damit deutlich besser aufgestellt ist als Nordamerika, hat kürzlich sehr treffend sogar Paul Volcker, der Berater von Präsident Obama gesagt: "We Americans must get back to the belief, that we can produce

something. I always say that we should take Europe as our role model." Wenn wir daraus für die nächste Dekade nichts machen können, sind wir selbst schuld!

Meine Damen und Herren, ich war sehr froh, als ich vor einigen Tagen ein Zitat von Johann Wolfgang von Goethe fand, das aus meiner Sicht alles gezielt auf den Punkt bringt: "Wer in schwankender Zeit auch schwankend gesinnt ist, der vermehrt das Übel". Dazu möchte ich heute Abend nicht beitragen, ganz im Gegenteil! Wir sind überzeugte Europäer und ich hoffe ich habe Ihnen deutlich machen können, warum wir das Potenzial für eine europäische Dekade haben. Und deswegen möchte ich gerne mit dem typischen Dreiklang enden, der uns seit fünf Jahren BEB begleitet, nämlich dem Dreiklang aus einem Traum, einer Vision und einer strategischen Notwendigkeit:

- Der Traum: Europa als wettbewerbsstärkste Region der Welt, durch mehr Innovation und Bildung, mehr Wettbewerb, schlankere Bürokratien. Und ich wünsche mir sehr, dass die neue Lissabon Agenda diese Ambition behält!
- Die Vision: Vielfalt schafft Kreativität, Kreativität bringt Wettbewerbsvorteile, und Europa bietet diese Vielfalt für Kreativität – und damit alle Voraussetzungen für einen überlegenen Weg europäischer Unternehmensführung.
- Und die strategische Notwendigkeit: Ganz einfach, denn unsere Unternehmen brauchen große Heimatmärkte, um "zu Hause" die Kraft zu entwickeln, global zu führen. Denn eines ist doch klar: Mit einem Heimatmarkt von 80 Millionen Deutschen, 64 Millionen Franzosen oder 60 Millionen Italienern global erfolgreich sein zu wollen, wird nicht gehen, aber ein echter Heimatmarkt mit 500 Millionen Europäern verändert das Bild. Und darum muss die konsequente Integration der Binnenmärkte ganz

oben auf den neuen Agenda stehen, über alle nationalen Egoismen und Ängste hinweg.

Meine Damen und Herren, einen Punkt habe ich noch, den ich wie jedes Jahr eigentlich an den Anfang hätte stellen sollen, nämlich mich bei Ihnen zu bedanken. Zuallererst bei Ihnen, Herr Petschke, und nicht nur dafür, dass Sie uns in die europäische Vertretung eingeladen haben – ganz spontan übrigens, weil Sie sofort von der BEB Idee überzeugt waren –, sondern auch, weil Sie und Ihr Team uns so tatkräftig bei der Durchführung unterstützt haben. Alle unter Ihnen, die schon seit Jahren unsere Gäste sind – und das sind viele, und das finde ich klasse – wissen, dass wir mit BEB immer auch eine Reise machen. Wir waren am Anfang in der Britischen Botschaft und dann in der amerikanischen, um die angelsächsische Perspektive einzufangen, wir haben in der russischen Botschaft den europäischen Blick nach Osten geworfen und im letzten Jahr haben wir in der französischen Botschaft das französisch/deutsche Verhältnis in den Mittelpunkt gestellt. Heute sind wir sozusagen wieder in der Mitte Europas angekommen – und das ist wichtig! Deswegen einen herzlichen Dank an Paul Zourek, den Generaldirektor der Kommission für Unternehmen und Wettbewerb. Lieber Herr Zourek, vielen Dank, dass Sie heute Abend hier sind und gleich zu uns sprechen werden.

Bedanken, meine Damen und Herren, möchte ich mich auch bei Ihnen allen: Schön, dass Sie alle gekommen sind; wir fühlen uns geehrt, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind. Und versprechen kann ich Ihnen eines: Wir sind, um Goethe noch einmal zu bemühen, nicht schwankend geworden, sondern sind bei unserem Konzept geblieben. Und das heißt, wir haben nicht nur einen inspirierenden Abend vor uns mit unseren Gewinnern, sondern – und das kann ich Ihnen versprechen – auch einen netten Abend mit guter Musik, gutem Essen und guten Gesprächen.

Und bei der Gelegenheit: Eine ganz herzliche Entschuldigung an diejenigen unter Ihnen, die die Preisverleihung an den Bildschirmen im Foyer verfolgen müssen. Offen gesagt, ich habe dabei zwei Herzen in meiner Brust: Einerseits sind wir von der Vielzahl der Zusagen absolut überrascht worden, und es tut mir leid, dass Sie im Foyer stehen müssen. Andererseits: Dass das so ist, ist das beste Zeichen für 'Best of European Business'!

Vielen Dank, auf einen schönen Abend!