



Roland Falb

Die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Führungskultur

Europa ist besser als sein Ruf

Viel war und ist von der Krise Europas zu lesen. Euro-Krise, fehlende wirtschaftliche Dynamik und die politische Mutlosigkeit der EU beherrschen und prägen das Bild von der „Kleinmacht Europa“ (Financial Times) im öffentlichen Diskurs. Doch Europa schlägt sich besser als erwartet: Die EU-Kommission rechnet in ihrer Frühjahrsprognose mit einem realen BIP-Wachstum von 1,8 Prozent und von 1,6 Prozent in der Eurozone. Beide Zahlen wurden im Vergleich zur Herbstprognose um je 0,1 Prozentpunkte heraufgesetzt. Vor allem Deutschland entwickelte sich wieder zur europäischen Konjunktur-Lokomotive: Im ersten Quartal des Jahres 2011 stieg das Bruttoinlandsprodukt stärker als erwartet um satte 1,5 Prozent und überschritt das Vorkrisenniveau von 2008. Auch Europas Transformationsstaaten sind wieder auf dem Wachstumspfad und werden nach einer Prognose des IWF in diesem Jahr um 3,9 Prozent und 2011 um 3,8 Prozent wachsen. Auch wenn die Nachhaltigkeit dieses Aufschwungs noch ein wenig in Frage steht und viele Probleme, die die Krise ausgelöst haben, nach wie vor ungelöst sind: Europa ist besser als sein Ruf. Denn die „Alte Welt“ kann sich auf weltweit einzigartige Stärken berufen: Industrielle Kompetenz, Innovationsfähigkeit und nachhaltiges Denken.

Die Jahre vor der Krise waren vom „Megatrend Wissensgesellschaft“ geprägt. Europa wurde attestiert, einen zu hohen Industrieanteil in seiner Wertschöpfung zu haben. Die Realwirtschaft – Industrie, Handel und hochwertige Dienstleistungen – galt als Ökonomie der Vergangenheit, Finanzwirtschaft war angesagt. Die Krise hat nun gezeigt: Industrielle Kompetenz zählt wieder.

Viele Entscheidungsträger in den Schwellenländern blicken nach Europa, denn wir sind bestens aufgestellt: In Kontinentaleuropa liegt der Anteil der Industrie bei 18 %, in den USA sind

es 12 % und in Großbritannien unter 10 %.

Dass industrielle Kompetenz den entscheidenden Unterschied ausmacht, zeigt auch der „Global Competitiveness Report“ des World Economic Forum: Acht europäische Länder finden sich unter den besten Zehn, was die „Einzigartigkeit des Wettbewerbsvorteils“ betrifft.

Europa kann sich also mit seinen Produkten und Dienstleistungen international am besten differenzieren. Auch in der Kategorie „Qualität der Produktionsprozesse“ sind acht europäische Staaten unter den Top-Ten.

Hochwertige Industrie ist also unsere Stärke.

Nicht nur die Industrie hebt Europa hervor, sondern auch die Fähigkeit, Industrie und Dienstleistung zu neuen Lösungen zu verbinden. Hochwertige, neuartige Dienstleistungen siedeln sich nicht an Billigstandorten irgendwo auf der Welt an, sondern entwickeln sich rund um industrielle Cluster. Industrie bedingt Innovation.

Europa verfügt also über eine gute Ausgangsposition. Aber es wird letztendlich nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, die großen Probleme unserer Zeit (Klimawandel, Rohstoffknappheit

oder demografischer Wandel) in Wachstum umzusetzen. Nachhaltigkeit heißt das Gebot der Stunde. Doch auch die „Green Transformation“, setzt industrielle Kompetenz voraus und basiert auf einem intelligenten Querschnitt aus Maschinenbau, Anlagenbau, Elektrotechnik und hochwertigen technischen Dienstleistungen.

Ähnliches gilt für den demografischen Wandel. Wir können ihn als Bedrohung sehen, aber auch als industrielle Chance. Denn sinkende Erwerbstätigkeit ist nur durch beschleunigtes Produktivitätswachstum auszugleichen. Das wiederum schafft einen ganz neuen Bedarf für innovative Produktionsstrukturen oder auch altersgerechte Produktionsverfahren. Die industrielle Kompetenz Europas ist dafür ein gutes Fundament.

Unternehmensführung als entscheidender Erfolgsfaktor

In einer Krisensituation beweist sich oft erstmals, wer tatsächlich ein guter Manager ist. Gerade die letzte Krise hat gezeigt, dass sich gut geführte Unternehmen unabhängig von ihrem Marktumfeld entwickeln können. Auffallend ist auch, dass sich unter den nachhaltig erfolgreichen Unternehmen besonders viele europäische befinden.

Ein Leistungsvergleich der 3000 größten kapitalmarktorientierten Unternehmen der Welt für den Zeitraum 1998 bis 2008 hat ergeben, dass die europäischen Unternehmen die wirklichen Global Players sind. 27 % dieser 3000 Unternehmen sind europäisch. Diese 27 % stehen für 34 % des Gesamtumsatzes der untersuchten Unternehmen und für 42 % ihrer Gesamtgewinne. Europas Unternehmen sind erfolgreicher und globaler als ihre internationalen Mitbewerber.

Die Frage ist nun, ob europäische Unternehmen einfach besser waren, oder ob sich aus den Unternehmensstrategien Muster ableiten lassen, die auf einen eigenen europäischen Managementstil hindeuten. Die Analyse der besten Europäer hat zumindest einige Gemeinsamkeiten gezeigt, die in klarer Abgrenzung zum derzeit vorherrschenden amerikanischen Führungsmodell stehen:

- Europäer denken strategisch und handeln mit langfristiger (nachhaltiger) Orientierung
- Europäern geht es um die langfristige Differenzierung, sie denken in Produkten und Technologien und nicht primär an den Kapitalmarkt
- Europäer sind dezentraler aufgestellt, sie lassen Managern in den regionalen Märkten mehr Entscheidungsspielraum und unternehmerische Freiheiten.

Europa – USA – Japan

Doch wo liegen die Unterschiede zwischen dem europäischen, dem nordamerikanischen und dem japanischen Modell der Unternehmensführung? Prof. Dr. Ulrike Reisach von der Hochschule Neu-Ulm kommt in einer Untersuchung zum Ergebnis, dass Amerika in erster Linie für eine Kaufmannskultur steht, wo schneller Profit und persönlicher Reichtum im Vordergrund stehen. Europa werde hingegen durch eine Handwerkskultur geprägt, mit dem Wunsch, etwas Dauerhaftes, Bleibendes zu schaffen. Will man hier noch Japan mit einbeziehen, ließe sich am ehesten von einer Ingenieurskultur sprechen, mit dem Ziel das technisch optimale Ergebnis zu erzielen.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen Europa und seinen Mitbewerbern ist die Internationalität. Europäer sind es gewohnt, in einem Umfeld mit unterschiedlichsten Sprachen, Kulturen und Systemen zu leben und zu arbeiten. Diese Offenheit für andere Kulturen ist Voraussetzung für dezentrale Führung, ohne die sich der Vorteil von Marktnähe nicht erschließen lässt. Entscheidungen in amerikanischen Unternehmen fallen meist in den Headquarters. Aber auch japanische Unternehmen, in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts Inbegriff von Exportorientierung, sind deutlich zurückgefallen. Das liegt auch daran, dass viele Japaner im Ausland in Enklaven leben und sich nicht auf die Kultur ihres Gastlandes einlassen. Entscheidungen, selbst Details, werden in Japan getroffen.

Es ist übrigens interessant zu beobachten, dass post-kommunistische Gesellschaften, wie die großen Emerging Markets Russland und China, noch

keine wirklich spürbare, eigenständige Managementkultur ausgebildet haben. Es braucht offensichtlich eine lange demokratische Tradition bis sich gesellschaftliche Grundwerte im Managementstil verankern.

In diesem Zusammenhang sollte man auch noch die persönlichen Ziele der Führungskräfte betrachten. Auch wenn dies vielleicht ein wenig oberflächlich klingen mag, so sind doch Unterschiede erkennbar: Für amerikanische Manager steht die Karriere im Vordergrund, während für Japaner Leistungserbringung und Anerkennung von besonderem Gewicht sind. In Europa besitzen wiederum langfristige Perspektiven, das persönliche Wohlbefinden (Work-Life-Balance) sowie ethische, soziale und ökologische Aspekte einen hohen Stellenwert. Das wiederum ist Voraussetzung für nachhaltiges Handeln.

Europa führt!

Doch ist der europäische Managementansatz wirklich der bessere? Tatsache ist, dass verantwortlich handelnde Unternehmen nicht auf kurzfristige, wirtschaftliche Vorteile aus sind, sondern auf die langfristige, strategische Stärkung ihres Geschäfts. Ich glaube auch, dass wir Europäer eher in der Lage sind, mit den neuen Herausforderungen fertig zu werden. Unsere langfristige Orientierung, gerade auch, was Beschäftigung betrifft, die stärkere Verankerung unserer Unternehmen in der Gesellschaft, das breitere Verständnis von Unternehmenserfolg und vor allem unsere humanistische Bildung, die notwendig ist, um Urteilsfähigkeit in komplexen Situationen zu erlangen, sind in der Welt nach der Krise ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil. Wer in Europa aufwächst und Management lernt, erlebt unterschiedlichste Sprachen, Kulturen und Systeme auf engem Raum – und erfährt, dass Vielfalt die wichtigste Quelle für Kreativität und damit ein Wettbewerbsvorteil ist. Europa braucht sich hier nicht zu verstecken.

Unser Aufsichtsratsvorsitzender, Prof. Dr. Burkhard Schwenker, geht in seinem Buch „Europa führt! – Plädoyer für ein erfolgreiches Managementmodell“ einen Schritt weiter und

erklärt den amerikanischen Managementansatz für gescheitert. Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise sei es fragwürdiger denn je geworden, ob das Denken in amerikanischen Managementkategorien noch zu erfolgreichem unternehmerischen Handeln führt. Die Schwächen, wie etwa kurzfristige Orientierung und starke Fixierung auf die Kapitalmärkte und die bekannte „hire and fire-Mentalität“ ist für alle sichtbar geworden. Viele amerikanische Manager verzichteten zunehmend auf Investitionen in industrielle Fertigung und Produktion und konzentrierten sich stattdessen auf (vermeintlich) kurzfristige lukrative Geschäftsaktivitäten.

Auch wenn man den amerikanischen Managementansatz nicht unbedingt als gescheitert ansieht, gibt es gute Gründe, die Vorherrschaft der amerikanischen Managementphilosophie kritisch zu hinterfragen und daraus eine andere, bessere Art der Unternehmensführung abzuleiten. Gibt es einen „European way of management“ und was ist darunter zu verstehen?

Bis heute hat das amerikanische Managementmodell die Art der Führung vor allem auch in Europa massiv beeinflusst. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen, die sich gegenseitig verstärkt haben: Die Wirtschaftswissenschaften sind seit Jahrzehnten amerikanisch geprägt. Denn es waren Volkswirte wie Samuelson und Friedman, die Schulen begründet haben, und es waren Managementlehrer wie Peter Drucker (übrigens ein gebürtiger Wiener), Marketingleute wie Philipp Kotler oder Strategen wie Michael Porter die den Diskurs prägten und immer noch prägen. Auch sind fast alle Managementansätze der letzten 20 Jahre amerikanischen Ursprungs, sei es die

Erfahrungskurve oder Portfoliostrategien, Shareholder Value oder fast alle Corporate Finance-Instrumente. Hinzu kommt, dass es die Amerikaner bestens verstanden haben, ihre Standards international durchzusetzen – von der Rechnungslegung bis zur Unternehmensbewertung.

Es gibt noch einen weiteren Grund für die Vorherrschaft der amerikanischen Managementphilosophie: Das amerikanische Marketing hat über die Jahrzehnte exzellent gewirkt! Auf die Frage nach globalen Unternehmen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit ein amerikanisches Unternehmen wie Google oder Apple genannt, aber nicht VW oder Siemens - und ganz sicher nicht die vielen europäischen Mittelständler, die in ihren Segmenten weltweit führend sind – beispielsweise österreichische Unternehmen wie Swarovski, Semperit oder Plansee.

Europa stärken

Doch um den Weg europäischer Unternehmensführung zu verwirklichen, braucht es mehr als das Engagement der Unternehmen, denn diese Idee ist unmittelbar verknüpft mit der europäischen Integration. Europas Unternehmen besitzen Kreativität, um Industrie und Dienstleistungen intelligent zu verbinden, und die gemeinsamen europäischen Werte legen eine gute Grundlage für nachhaltiges Wachstum. Doch was fehlt, ist ein neues Projekt, das eine mitreißende Dynamik entfaltet wie der



**Dipl.-Ing. Dr.
Roland Falb**

**GF Roland Berger,
Wien,
Managing Partner Danube Region**

Binnenmarkt Mitte der achtziger Jahre unter Jacques Delors. Also eines, das ganz konkret auf die wirtschaftlichen Vorteile für jeden Europäer abstellt. Solche Projekte können den Rahmen schaffen, in dem die europäischen Unternehmen ihre Stärken nutzen und ausspielen können.

Autor:

Dr. Roland Falb
Managing Partner Danube Region
Roland Falb stammt aus Oberösterreich und studierte Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz. Bis zu seiner Promotion arbeitete er am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften als Universitätsassistent und Lehrbeauftragter. 1988 wechselte er zur Steirerbrau AG, zunächst in leitenden Vertriebsfunktionen, ab 1991 als Personalchef. Seit mehr als 17 Jahren ist Roland Falb in der Strategieberatung tätig und verfügt über ein breit gefächertes Erfahrungsspektrum. Er ist Geschäftsführer des Wiener Büros von Roland Berger und als Managing Partner für die Büros in der Danube Region verantwortlich. Seine Schwerpunkte liegen in den Branchen Konsumgüter/Handel, Infrastruktur, Medien & IT sowie Gesundheitswesen.