

## Liegestuhl auf der „Titanic“

Thomas Sattelberger vermisst die Bereitschaft zum schnellen Wandel in vielen deutschen Konzernen. Denn oft sichert nur Radikalität das Überleben.

**W**elche Führungskultur hält den Scherwinden der Markt- und Technologieumbrüche stand? Welche Geschäftsmodelle taugen noch für die digitale Zukunft? Wie radikal müssen sich Unternehmen transformieren? Manager intonieren gern vollmundig „Change“, aber zum Wandel des eigenen Geschäfts fehlt vielen Sensorik oder Mut, bis ihnen das Wasser bis zum Hals steht.

Paul Achleitner mag sich als Aufsichtsratschef der Deutschen Bank abstrampeln, aber das alte System produziert immer wieder die alten Probleme. Jetzt soll wohl die brachiale Spaltung in Privatkundengeschäft und Investmentbanking die Grabenkämpfe beenden und das strategische Vakuum füllen. Zu lange galt das Mantra der Universalbank (vorgeblich) als unverrückbar, zu lange hat der Kulturkampf die Bank gelähmt. Jetzt steht das Geschäftsmodell dermaßen unter Druck, dass – verzweifelt alternativlos – nur noch ein Wurf bleibt. Gleichzeitig stellt sich die Bank viel zu spät der Digitalisierung. Fintech-Start-ups attackieren mit mobilen Bezahlssystemen im E-Commerce, mit Krediten und Investitionen aus der Crowd. Ohne Mittelsmänner und Eintrittshürden in den Markt sind sie schlicht innovativer und schneller.

**AUCH EON-CHEF JOHANNES TEYSSEN** muss seinen Konzern zerlegen. Erst jetzt setzt er auf eigene Strukturen für regenerative Energie und dezentrale Netze, in der Hoffnung auf mehr Innovation. Das traditionelle Kraftwerks- und Energiehandelsgeschäft will er abspalten. Der Strategiewechsel hätte schon vor Fukushima 2011 eine Option sein müssen. RWE hingegen ist immer noch wie gelähmt unter der Veränderungsresistenz der kommunalen Eigentümer. Der frühere Vorstandschef Jürgen Großmann hat bis zuletzt halsstarrig auf Großkraftwerke und Atomkraft gesetzt. Glaubt der heutige RWE-Chef Peter Terium wirklich, was er sagt – dass „nur eines von vier Standbeinen angeknackst“ sei? Die deutsche Energiebranche ist lediglich ein Schatten ihrer selbst.

Heinrich Hiesinger versucht, bei ThyssenKrupp den Filz im Konzern zu bekämpfen und eine Leistungskultur zu etablieren, wo früher Seilschaften zählten. Thyssen-

**„Unternehmen müssen früh eine Kultur der Dringlichkeit schaffen, wo es bisher nur Appelle an Verstand und Vernunft gibt.“**

Krupp hat im Griff der Granden Gerhard Cromme und Berthold Beitz lange die Krisensignale weggedrückt. Heute kann die Krupp-Stiftung wichtige Beschlüsse nicht mehr verhindern. Neue Aktionäre wie der schwedische Großinvestor Cevian machen mächtig Druck. So wie bei Bilfinger, wo Roland Koch bald gehen musste.

Blind, träge, verstockt, naiv: In seinem Bestseller „The Innovator’s Dilemma“ beschreibt Harvard-Ökonom Clayton Christensen, wie erfolgsverwöhnte Unternehmen zugrunde gehen. Der Marktforscher Gartner sagt voraus, mangelnde Digitalkompetenz werde dazu führen, dass ein Viertel aller Firmen ihre Marktstellung bis 2017 verlieren werde.

Konzerne müssen früh eine Kultur der Dringlichkeit schaffen, wo es bisher nur Appelle an Verstand und Vernunft gibt. Die Sensibilisierung der Organisation ist ein Dauerprozess. Darüber habe ich hier schon viel geschrieben. Der frühere Intel-Chef Andy Grove etablierte in erfolgreichen Jahren die „Confrontation Meetings“, in denen jeder Geschäftsverantwortliche 360-Grad-Attacken gegen den eingeschlagenen Pfad aushalten musste. Grove selbst hat seine Haltung genial zugespitzt: Nur die Paranoiden überleben.

Zweitens brauchen Unternehmen Territorien für ihre Experimente. Der elektrisch angetriebene BMW i3 wäre in alten Konzernstrukturen nicht entstanden. Neue Formen der Zusammenarbeit, Coworking-Spaces, Open Innovation und Abschied von vielen Hierarchien sind das eine. Noch mehr kommt es auf Investitionen auch in unsichere Zukunftsideen an, die bisherige Geschäfte kannibalisieren.

Drittens stellt sich die Frage, wie Querdenker, die von unten oder außen kommen, Schutzräume bekommen, um nicht abgebügelt zu werden. Hierarchen, die keinen anderen Stil ertragen, würgen Innovatoren die Luft ab. Es darf nicht enden wie im „Club der toten Dichter“, wo Idealismus, Leidenschaft und Freiheitsdrang dem Kasernenton des Internats unterliegen.

Der Lebenszyklus von Unternehmen hat sich dramatisch verkürzt. Das sollte Warnung genug sein. Wer will schon einen Liegestuhl auf der „Titanic“?