



THOMAS SATTELBERGER ist Sprecher für Bildung, Forschung und Innovation der FDP-Bundestagsfraktion und war Vorstand bei Continental und Deutscher Telekom. Twitter: @th_sattelberger

Manager ohne Riecher

Große unternehmerische Vorhaben müssen mit Instinkt gesteuert werden – ökonomische Ratio kommt nicht ohne gesellschaftliche Due Diligence aus.

Es ist nicht immer schön, recht zu behalten. Früh habe ich hier gewettet, dass Bayer der Monsanto-Deal um die Ohren fliegen würde. Der Grund: Vorstandschef und Aufsichtsratsvorsitzender haben einen strategischen Plan kühl gerechnet und durchexerziert, aber ihre sechs Sinne nicht eingesetzt. Das mag intellektuell brillant gewesen sein, aber sie haben nicht gehört, wovor nachhaltige Investoren gewarnt haben. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Clayton Christensen zitiert in „The Innovator’s Dilemma“ abgestürzte Unternehmen, die allein nach dem Lehrbuch geführt worden waren – „so gut geführt, wie sie von Managern nur eben geführt werden können“. Wer nicht hören will, muss fühlen.

DIE ANALYTIK, MIT DER LEVERKUSEN den Fall Monsanto bewertet, ist blind dafür, dass ein Unternehmen mehr ist als ein Zahlenwerk. Das hat auch mit den abziehbildähnlichen Karrieren der beiden Führungsfiguren zu tun. Werner Baumann, 1988 bei Bayer als Controlller gestartet, 28 Jahre später CEO. Werner Wenning, 1966 mit einer Industriekaufmannslehre bei Bayer gestartet, dann Controlller, 36 Jahre später Vorstandschef, 2012 Vorsitzender des Aufsichtsrats. Beide souverän in den Grundrechenarten ihrer Businessmodelle, aber ohne Instinkt für scheinbar irrationale Phänomene und systemferne Störungen.

Wie Siemens-Chef Joe Kaeser, 2014 strategisch gelobt für die milliardenteure Übernahme des amerikanischen Turbinenherstellers Dresser-Rand, damals taub für Klimapolitik und Energiewende. Jetzt will Kaeser das Energiegeschäft loswerden. Das ist der Mann, der den Standort Görlitz zur Disposition stellte und gleichzeitig zum bedingungslosen Grundeinkommen riet. Onkel Doktor für die selbst geschaffene Krankheit. Es wirkt so, als ob Manager in einer unübersichtlichen Welt zunehmend die Orientierung verlieren.

Wer wie ich lange Verantwortung in der Wirtschaft getragen hat, weiß, dass wir in den 90er Jahren mit dem Sharehol-

der-Aktivismus schon einmal eine Ära der Unsicherheit hatten, technologisch zwar nicht so dramatisch, aber ökonomisch musterähnlich.

Andy Grove, damals Chef des Chipherstellers Intel, schrieb sein Buch „Only the Paranoid Survive“, heute ein Managementklassiker. Tausende seiner Vertriebsleute sah er als menschliche Antennen in Richtung Kundenbedürfnisse, Technologien und Gesellschaft. Sie sollten jedwede Form von Veränderung aufnehmen. Wieder und wieder ließ er künstliche Angriffe aufs eigene Unternehmen führen. In sogenannten Konfrontationsmeetings mussten die Verantwortlichen ihr

eigenes Geschäft geistig dekonstruieren und neu aufbauen. Frühe Warnung, schnelle Attacke, sofortige Reaktion, das ist der Überlebensmechanismus damals wie heute. Wenn ich in mehrdeutigen Situationen nur auf Sicht steuern kann, brauche ich eine durchtrainierte, wendige Organisation, die schnell den Kurs ändern kann.

**ES
WIRKT,
ALS OB
MANAGER
ZU-
NEHMEND
DIE
ORIEN-
TIERUNG
VER-
LIEREN.**

OFFENKUNDIG FEHLEN UNS HEUTE kantige, vibrierende, unruhige und in der Welt umherschnüffelnde Manager. Das Gleiche gilt für die Politik. Die CDU hat gerade erlebt, dass sie keinen Riecher dafür hat, wie radikal anders sie reagieren muss, wenn sie

durch einen YouTuber irritiert wird. Organisationen müssen höllisch aufpassen, dass nicht die Eigengewächse die Schlüsselpositionen dominieren. Führungskräfte, die nicht für mehrere Sektoren und Generationen sensibel sind? Agilität ohne Breitbandsensorium? Ein strategischer Case ohne gesellschaftliche Due Diligence? Schlicht nicht mehr denkbar.

Bleibt die Frage, wie Manager und Politiker aus ihrem Silo rauskommen. Ich plädiere für Kaderschmieden nach dem Vorbild der französischen ENA – nur ohne den Hang zur Seilschaft, die Emmanuel Macron nun kappen will. Eine offene Institution, in der sich Köpfe entwickeln, die gestern Investmentbanker waren, heute Bürokratien administrieren, morgen Davos leiten und übermorgen Ministerin sind. ▀