

„Das deutsche Management hat viel gelernt“

Der Unternehmensberater Roland Berger über deutsche Führungskräfte und den internationalen Wettbewerb



Berger (M.) beim SPIEGEL-Gespräch*: „In der Chemie stehen wir einsam an der Spitze“

SPIEGEL: Herr Berger, wie war das Geschäft im Jahr 86?

BERGER: Ich war sehr zufrieden. Wir haben ein Wachstum von über 30 Prozent erzielt.

SPIEGEL: Das Beratungsgeschäft floriert. Es gibt kaum ein deutsches Großunternehmen, das nicht mindestens ein Beratungsteam unter Vertrag hat.

BERGER: Das gilt auch mehr und mehr für mittelständische Unternehmen.

SPIEGEL: Ist das ein Modetrend, Berater in die Firma zu holen?

BERGER: Das ist keine Frage der Mode, es gibt gute Gründe, warum die Berater im Moment Konjunktur haben.

SPIEGEL: Nämlich?

BERGER: Erstens die Konjunktur an sich, die Unternehmen sind investitionsfreudig. Zweitens haben wir einen gewaltigen Veränderungsbedarf in unserer Wirtschaft, und die Firmen nehmen die Herausforderung an. Drittens: Die neuen Technologien schaffen völlig andere Welten, und das erfordert dann auch Experteneinsatz von draußen. Viertens sind die eigenen Stäbe kleiner geworden, jetzt sucht man sich außenstehenden Rat.

* Mit Redakteuren Stefan Baron und Wolfgang Kaden, in seinem Münchner Büro.

Roland Berger

gilt als der erfolgreichste deutsche Unternehmensberater. Nach dem Universitätsabschluß als Diplom-Kaufmann hat Berger, ein Bayer mit gepflegtem Akzent, zunächst bei einer amerikanischen Beratungsgesellschaft gearbeitet. Mitte der Sechziger machte er sich mit der Firma Roland Berger & Partner selbständig. Es hat sich gelohnt. Das Beratungsgewerbe gedeiht seit Jahren, und Berger, 49, ist in Deutschland wie im Ausland ein gefragter Mann. Seine Münchner Firma – die Unternehmensberatung, Marktforschung und Personalberatung betreibt – legte in den letzten zehn Jahren im Schnitt 20 Prozent Umsatz pro Jahr zu. Berger beschäftigt rund 250 Mitarbeiter, 21 davon halten kleinere Anteile an dem Beratungsunternehmen. Die Firma berät 18 der 20 größten deutschen Industrieunternehmen und acht der zehn größten deutschen Banken.

SPIEGEL: Sie werden also nicht nur ins Haus gerufen, wenn es brennt, sondern auch in guten Zeiten?

BERGER: Immer, wenn Veränderungen anstehen.

SPIEGEL: Wer ruft Sie?

BERGER: Die Vorstände oder die Inhaber.

SPIEGEL: Wird das Engagieren eines Beraters nicht manchmal als Alibi benutzt? Der Vorstand kann dann gegenüber dem Aufsichtsrat sagen: Wir haben ja alles getan, was möglich ist; wir haben sogar einen Berater geholt, und der wußte es auch nicht besser.

BERGER: Das gilt für jeden Expertenrat, glaube ich.

SPIEGEL: Sind Sie wählerisch bei der Annahme von Aufträgen? Oder machen Sie alles?

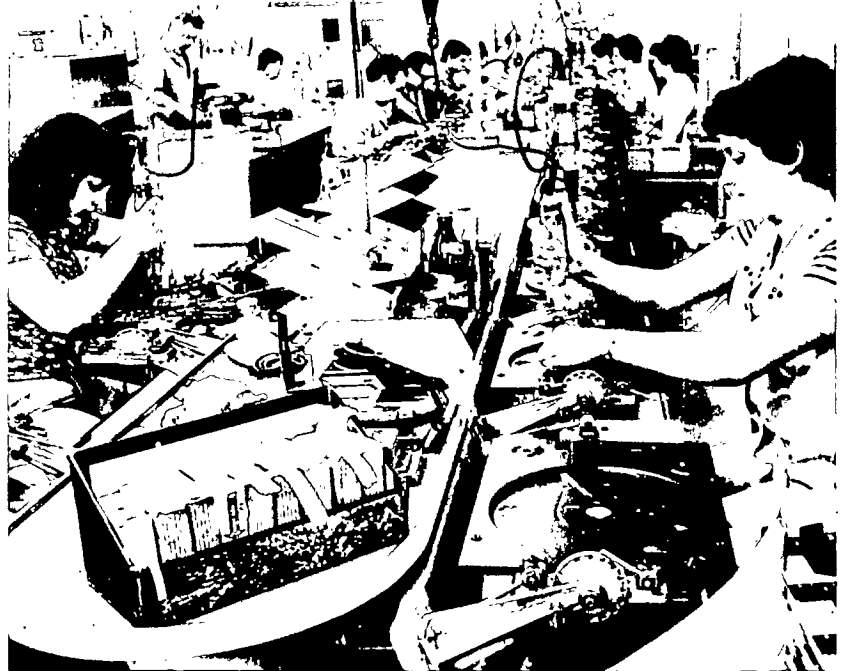
BERGER: Wir müssen wählerisch sein. Unser erstes Kriterium ist, ob wir fachlich in der Lage sind, einen Auftrag zu erfüllen. Überdies müssen wir Zeit haben und das Gefühl, mit dem Kunden die richtige Wellenlänge zu finden.

SPIEGEL: Haben Sie schon mal nein gesagt?

BERGER: Das gibt es gelegentlich. Wir gehen ziemlich ans Eingemachte, wenn wir in einem Unternehmen arbeiten. Da ist das Vertrauensverhältnis natürlich ganz wesentlich. Das gilt auch für den Kunden. Er nimmt sich den Berater, von dem er das Gefühl hat, daß er auf seiner intellektuellen oder emotionalen Wellenlänge liegt.

SPIEGEL: Was können Berater wie Sie besser als die Unternehmensführer?

BERGER: Wir haben zunächst mal Zeit, uns über ein Problem Gedanken zu machen, was ein im Tagesgeschäft eingespannter Manager ja nicht ohne weiteres kann. Wir haben zudem die Objektivität des uninteressierten Außenstehenden. Außerdem sehen wir die Probleme branchenübergreifend, märkteübergreifend, technologieübergreifend und können



Mißerfolgsbranchen PhotoIndustrie, Unterhaltungselektronik*: „Die deutschen Unternehmen haben wenig strategisch gedacht“

daraus oft ganz überraschende Schlußfolgerungen ziehen. Schließlich tun wir dauernd Dinge, die ein Unternehmen ganz selten tut. Wir entwickeln im Jahr, sagen wir mal, zwanzig Unternehmensstrategien. Ein Unternehmen entwickelt alle fünf Jahre vielleicht eine. Das heißt, wir haben in dieser speziellen Tätigkeit, der Entwicklung von Unternehmensstrategien, einen echten Erfahrungsvorsprung den Unternehmensinternen gegenüber.

SPIEGEL: Andererseits sind Sie in dem jeweiligen Geschäft nicht so drin wie die Leute, die Sie glauben beraten zu können.

BERGER: Völlig klar. Wir maßen uns auch überhaupt nicht an, etwa einem Banker etwas über Banking erzählen zu wollen. Deswegen ist ja die entscheidende Voraussetzung für Erfolg in der Un-

ternehmensberatung, daß man, wie wir es tun, in gemischten Teams mit den Kunden arbeitet.

SPIEGEL: Daß also in dem Beratungsteam Leute aus der beratenen Firma sitzen?

BERGER: Die sind immer drin. Das geht gar nicht anders.

SPIEGEL: Gehört zu Ihrem Geschäft auch die gute Show?

BERGER: Immer, wenn man Leute überzeugen will, muß man auch überzeugend wirken können.

SPIEGEL: Berater jonglieren besonders gern mit Fachausdrücken, die Eindruck machen.

BERGER: Der Meinung bin ich nicht. Jeder Spezialist entwickelt über kurz oder lang seine Fachsprache, und so tun

es auch die Unternehmensberater. Wir benutzen Fachausdrücke nicht aus Show, wir trainieren sogar unsere Leute, möglichst deutsch zu reden.

SPIEGEL: Halten sich die Firmen durchweg an Ihre Empfehlungen?

BERGER: Durchweg sicher nicht, aber überwiegend schon.

SPIEGEL: Wie hoch ist der Anteil der verwirklichten Empfehlungen?

BERGER: Über 90 Prozent.

SPIEGEL: Soviel?

BERGER: Ja. Das liegt aber nicht nur daran, daß wir so gut sind. Das liegt daran, daß wir Empfehlungen gemeinsam mit dem Klienten entwickeln.

SPIEGEL: Und daß alles für die Kunden so teuer war.

BERGER: Das glaube ich nicht. Ich kenne Gutachten, die sind in den Schubladen verschwunden, obwohl sie teuer waren.

SPIEGEL: Schmerzt Sie so was, oder tröstet das Honorar darüber hinweg?

BERGER: Das schmerzt uns sehr. Wir leben ja von der Weiterempfehlung, und wir leben davon, etwas bewirkt zu haben. Unsere Leute wollen etwas bewirken. Wenn uns das nicht gelingt, sind wir ziemlich frustriert.

SPIEGEL: Haben Sie bei Ihren Empfehlungen auch schon mal geirrt?

BERGER: Natürlich.

SPIEGEL: Wie häufig kommt das vor?

BERGER: Relativ selten; aber das liegt auch wieder daran, daß wir mit dem Klienten gemeinsam arbeiten. Wir würden sicher öfter irren, wenn wir uns nur auf unsere eigene Erfahrung verließen.

SPIEGEL: Sie leben letztlich davon, daß in den Unternehmen bei weitem nicht alles so läuft, wie es laufen könnte. Wenn Sie die deutschen Unternehmen in ihrer Gesamtheit betrachten: Woran hapert es denn am meisten?

BERGER: Vielleicht sollte man mal sagen, was die deutschen Unternehmen besonders gut können . . .

SPIEGEL: . . . also bitte, dann erst das Positive.

BERGER: Die deutschen Unternehmen können sehr gut technische Betrachtungsweisen mit wirtschaftlichen kombinieren. Und: Deutsche Unterneh-

„Wir leben ja von der Weiterempfehlung“

ternehmensberatung, daß man, wie wir es tun, in gemischten Teams mit den Kunden arbeitet.

SPIEGEL: Daß also in dem Beratungsteam Leute aus der beratenen Firma sitzen?

BERGER: Die sind immer drin. Das geht gar nicht anders.

SPIEGEL: Gehört zu Ihrem Geschäft auch die gute Show?

BERGER: Immer, wenn man Leute überzeugen will, muß man auch überzeugend wirken können.

SPIEGEL: Berater jonglieren besonders gern mit Fachausdrücken, die Eindruck machen.

BERGER: Der Meinung bin ich nicht. Jeder Spezialist entwickelt über kurz oder lang seine Fachsprache, und so tun



Erfolgsbranchen Werkzeugmaschinenbau*,

* Oben links: Kameraproduktion bei Agfa, München (1982); oben rechts: Plattenspieler-Montage bei Dual (1980); unten links: Montage bei der Friedrich Deckel AG, München.

mer verstehen ihr Fach sehr gut. Das heißt, ein Verkaufsleiter kann verkaufen, und ein Produktionsleiter hat Produktionserfahrung. Deutsche Unternehmen werden nicht sehr abstrakt geführt.

SPIEGEL: Was ist das: abstrakt führen?

BERGER: Nur durch Zahlen führen, was ja wirklich eine Schwäche der amerikanischen Unternehmen ist. In den USA werden die Firmen sehr stark nach finanzwirtschaftlichen Kriterien gemagt. Ich weiß nicht, wieviel Unternehmer oder Manager es in den USA wirklich gibt, die sich um die Qualität ihres Produkts oder um die Qualität des Verkaufs kümmern. Die deutschen Unternehmen kümmern sich hingegen sehr um das, was für die Kunden wichtig ist: um Qualität, Service oder Design.

SPIEGEL: Und nun die Schwächen, bitte.

BERGER: Zumindest in den 70er Jahren haben die deutschen Unternehmer relativ wenig strategisch gedacht.

SPIEGEL: Was heißt das?

BERGER: Strategisch denken und handeln heißt, die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens und die Trends in Markt und Technologie zu erkennen und daraus abgeleitet diejenige Unternehmenspolitik zu verwirklichen, mit der man langfristig im Wettbewerb profitabel wachsen und überleben kann.

SPIEGEL: Was beispielsweise die deutsche Unterhaltungselektronik gegenüber den Japanern versäumt hat.

BERGER: Ja, das ist ein klassisches Beispiel. Heute gibt es in dieser Branche

noch zwei große europäische Firmen, die den Markt beherrschen . . .

SPIEGEL: . . . Philips und Thomson . . .

BERGER: . . . und ein paar kleine, während die Japaner ganz systematisch den Markt aufgerollt haben. Strategisch war sicher ein Vorgehen wie das der japanischen Firma JVC, die mit dem VHS-System heute den ganzen Video-Markt in der Hand hat. Grundig und

„Die Japaner stoßen in das Segment der Luxusautos“

Philips besaßen mit Video 2000 angeblich das bessere Produkt, waren aber nicht in der Lage, dieses Produkt weltweit erfolgreich zu verkaufen.

SPIEGEL: Haben die deutschen Manager beim langfristigen Planen dazugelernt?

BERGER: Ich glaube, daß heute das Strategiedefizit immer weiter verschwindet.

SPIEGEL: Gibt es Branchen, die da besonders stark aufgeholt haben?

BERGER: Aus meiner Sicht ist ein klassisches Beispiel für wirklich gekonntes Aufholen die deutsche Werkzeugmaschinenindustrie. Die Branche hat sich zu lange auf konventionelle Einzelmaschinen beschränkt und ist von den Japanern in der Anwendung der Elektronik überholt worden . . .

SPIEGEL: . . . Ende der 70er Jahre.

BERGER: Ja. Sie hat innerhalb von knapp fünf Jahren voll aufgeholt und die

Japaner überholt, indem sie heute nicht mehr nur Einzelmaschinen verkauft. Die deutsche Werkzeugmaschinenindustrie geht zunehmend dazu über, ganze Fertigungsanlagen anzubieten, die voll elektronisch gesteuert und kundenspezifisch ausgelegt sind.

SPIEGEL: Die Branche ist inzwischen wieder Weltmarktführer.

BERGER: So ist es. Dieses Dazulernen, zu dem unser Haus als Unternehmensberater auch etwas beitragen konnte, hat einer Branche wirklich das Überleben gesichert. Ich glaube, daß auch die deutsche Automobilbranche sehr viel dazugelernt hat. Sie muß andererseits noch eine ganze Menge lernen, vor allem im Wettbewerb mit den Japanern.

SPIEGEL: Was zum Beispiel?

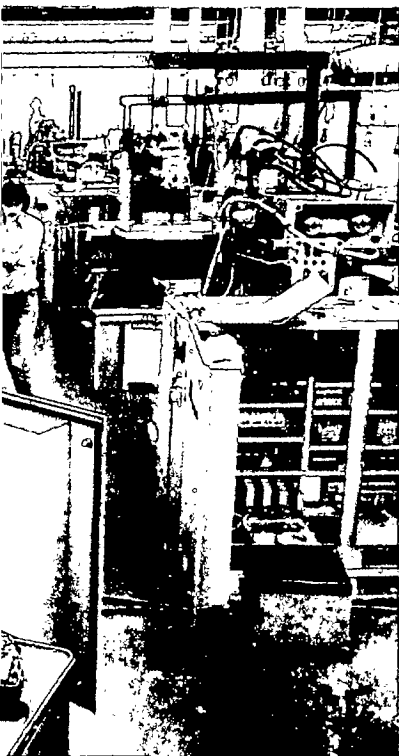
BERGER: Kosten-Management.

SPIEGEL: Was verstehen Sie darunter?

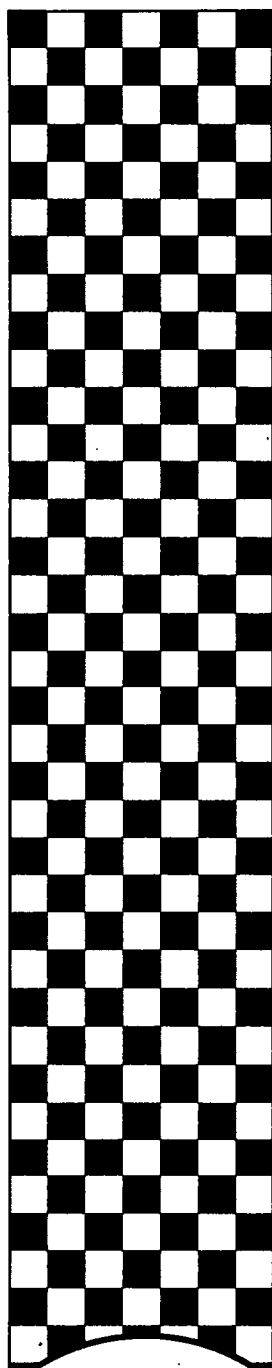
BERGER: Beispielsweise den Zwang, mit knappsten Vorräten auszukommen oder die Investitionen so rationell wie möglich auszulegen. Da liegen die Japaner immer noch vorn.

SPIEGEL: Auch in der Wendigkeit am Markt? Die Japaner scheinen weitaus fähiger, sich auf die Kundenwünsche mit neuen Fahrzeugtypen einzustellen.

BERGER: Auch in der Wendigkeit am Markt. Wir dürfen nicht übersehen, daß die japanische Autoindustrie wahrscheinlich über kurz oder lang in Marktnischen stoßen wird, die wir heute noch als unser Eigentum betrachten. Damit meine ich das teure Segment der Luxus- und Sportwagen. Für mich ist es kein



Chemie: „Die deutschen Unternehmen können sehr gut technische Betrachtungsweisen mit wirtschaftlichen kombinieren“



ratiopharm GmbH Arzneimittel,
Postfach 33 80, 7900 Ulm

Zufall, wenn Honda die meisten Formel-1-Läufe gewinnt. Dahinter steckt eine Strategie. Bis das durchschlägt, dauert es sicher lange, weil hier natürlich nicht nur rational erfaßbare Fakten wie Preise und Kosten zählen, sondern auch sehr viel Psychologie mitschwingt. Aber ich denke, daß die Japaner uns hier noch einiges an Überraschungen bieten werden.

SPIEGEL: Noch mal zurück zu den Problem-Bereichen der deutschen Industrie. Der zeitweise Mangel an strategischem Denken wurde ja nicht überall so schnell wieder ausgebügelt wie bei den Werkzeugmaschinenbauern.

BERGER: So ist es. Die Tatsache, daß die deutsche Informatikindustrie sechs Prozent Weltmarktanteil hat, zeigt, daß wir hier offensichtlich nicht ganz auf der Höhe der Zeit waren. Der

als in den USA und in Japan. Das heißt also: Rein quantitativ schließt sich da keine Lücke. Ich glaube auch nicht, daß wir in der Basistechnologie, also in der Speichertechnologie und bei den Chips, aufholen können. Allerdings tut sich etwas anderes. Die Deutschen sind dabei, eine sehr intelligente technologische Mixstrategie zu fahren. Sie kombinieren ihre hohen Qualitäten in der mechanischen Produktionstechnologie mit elektronischen Steuerungen, wo auch immer die dann herkommen.

SPIEGEL: Beispiel Werkzeugmaschinen.

BERGER: Das geschieht auch in der Kraftfahrzeugindustrie. Ich glaube, wir besinnen uns darauf, ein verlorenes Rennen nicht noch gewinnen zu wollen. Wir nehmen das, was der Weltmarkt bietet,



Deutsche Manager*: Vorteile gegenüber den Amerikanern

Computer wurde von dem Deutschen Zuse erfunden, aber das große Geschäft haben IBM und viele, viele andere Amerikaner sowie die Japaner gemacht.

SPIEGEL: Wann ist da der Anschluß verlorengegangen?

BERGER: In den Siebzigern. Nach der gigantischen Aufbauleistung in den ersten Nachkriegsjahren haben wir uns wohl damals etwas zurückgelehnt und den Erfolg genossen.

SPIEGEL: Sehen Sie eine Chance, daß sich die Position der Bundesrepublik in der Informatik noch einmal verbessert?

BERGER: Die Informatik und die Elektronik sind auch in Deutschland der am stärksten wachsende Wirtschaftszweig; aber er wächst langsamer

und kombinieren es mit unseren Fähigkeiten.

SPIEGEL: Gibt es eigentlich noch eine Branche, wo die deutsche Industrie weltweit eine unangefochtene Spitzenstellung einnimmt?

BERGER: In der Chemie stehen wir einsam an der Spitze.

SPIEGEL: Aber nicht in der Zukunftsbranche Biotechnologie.

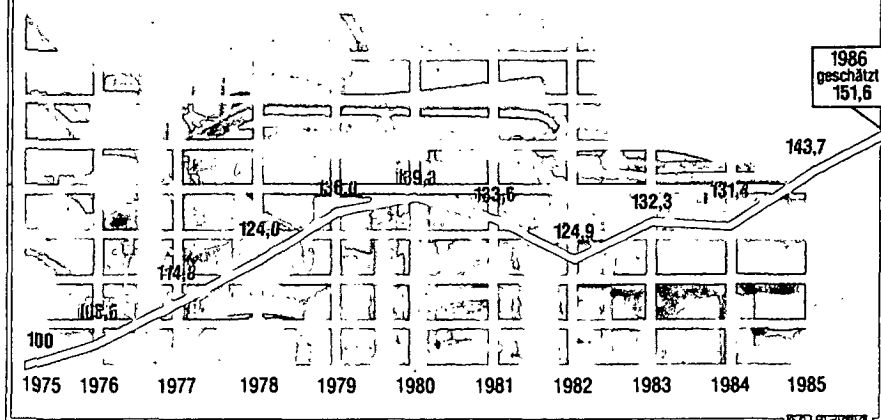
BERGER: Ich glaube, da kommen die drei großen deutschen Chemiefirmen und die vielen kleineren relativ schnell nach und werden schnell auch in dieser neuen Technologie eine Spitzenstellung in der Welt einnehmen. Die deutsche Chemie ist, soweit ich das beurteilen kann, der am besten geführte Industriezweig in der Bundesrepublik.

SPIEGEL: Die öffentlichen Vorstellungen, die viele Chemiemanager nach der Rheinkatastrophe gaben, ließen

* VW-Chef Hahn, Siemens-Chef Kaske, Esso-Chef Oehme.

PLUS BEI INVESTITIONEN

Ausrüstungsinvestitionen der Unternehmen
in der Bundesrepublik; Index 1975 = 100



nicht auf Spitzenqualität in der Führung schließen.

BERGER: Das ist ein Lernprozeß. Aber ich denke, das mindert nicht die Management-Leistungen.

SPIEGEL: Wenn Sie generell eine internationale Qualitätsskala des Managements aufmachen müßten – wo würden Sie da die Deutschen ansiedeln?

BERGER: Es wird Sie vielleicht überraschen, wenn ich die Deutschen ganz oben einordne. Das deutsche Management hat ungeheuer viel gelernt aus der

„Die Deutschen wissen sich international zu bewegen“

Krise der 70er Jahre. Es ist heute in der Lage, langfristig strategisch zu denken und zu handeln, ist dabei aber problemnah geblieben.

SPIEGEL: Problemnah?

BERGER: Die deutschen Manager verstehen was von der Produktion, wenn sie für die Produktion verantwortlich sind; oder sie verstehen was von Technologien, wenn sie für Forschung und Entwicklung zuständig sind. Sie handeln nicht nach dem Definitionsmotto der American Management Association: Managing ist getting things done by other people*. Schließlich haben die Deutschen noch einen anderen großen Vorteil: Sie wissen sich international zu bewegen.

SPIEGEL: Anders als die Franzosen zum Beispiel?

BERGER: Anders als die Franzosen, anders als die Japaner, anders als die Amerikaner.

SPIEGEL: Geht es dabei nur um Sprachfähigkeiten oder um mehr?

BERGER: Um mehr. Um den Umgang mit Leuten, um den Umgang mit

Kunden, die Fähigkeiten, in einem Land wie Amerika zu arbeiten oder sich im Busch mit den Leuten auseinanderzusetzen.

SPIEGEL: Was ist aus dem einst vielgerühmten amerikanischen Management geworden? Das galt über Jahrzehnte als Vorbild für die ganze Welt.

BERGER: Ich glaube, daß die Deutschen im Moment den Amerikanern gegenüber Vorteile haben. Die Amerikaner denken zu kurzfristig...

SPIEGEL: ... weil sie alle Vierteljahr einen Gewinn melden müssen?

BERGER: Ja. Wo uns die Amerikaner vielleicht überlegen sind, das ist die Kommunikation mit Menschen, die Motivation von Mitarbeitern. Die Amerikaner können gut mit Leuten.

SPIEGEL: Im Vergleich zu amerikanischen Unternehmensführern fällt aber doch auf, wie ausgeprägt das Sicherheitsdenken hierzulande ist. Schon 30- und 40jährige legen ungeheuren Wert auf einen guten Pensionsvertrag.

BERGER: Das ist in den USA deswegen kein so wichtiger Gesichtspunkt, weil dort viel mehr Geld verdient wird.

SPIEGEL: Verdienen die deutschen Manager zu wenig?

BERGER: Ein deutscher Manager sollte, wenn er wirklich Gutes leistet, sehr viel besser bezahlt werden. Das hätte den Vorteil, daß er sich hundertprozentig nur auf seine Aufgabe konzentriert und weniger durch alle möglichen Zusatzämter ablenken läßt.

SPIEGEL: Welche Ämter?

BERGER: Alle möglichen Beirats-, Aufsichtsrats- und sonstigen Mandate, die vielleicht nicht unmittelbar aufgabenbezogen sind...

SPIEGEL: ... sondern nur einkommensbezogen.

BERGER: Einkommens-, einfluß-, prestigebezogen – wie auch immer.

SPIEGEL: Heute sind die meisten Spitzenmanager so gestellt, daß etwa ein Drittel der Bezüge vom Gewinn abhängt und zwei Drittel fest sind. Wäre es besser, dieses Verhältnis umzudrehen?

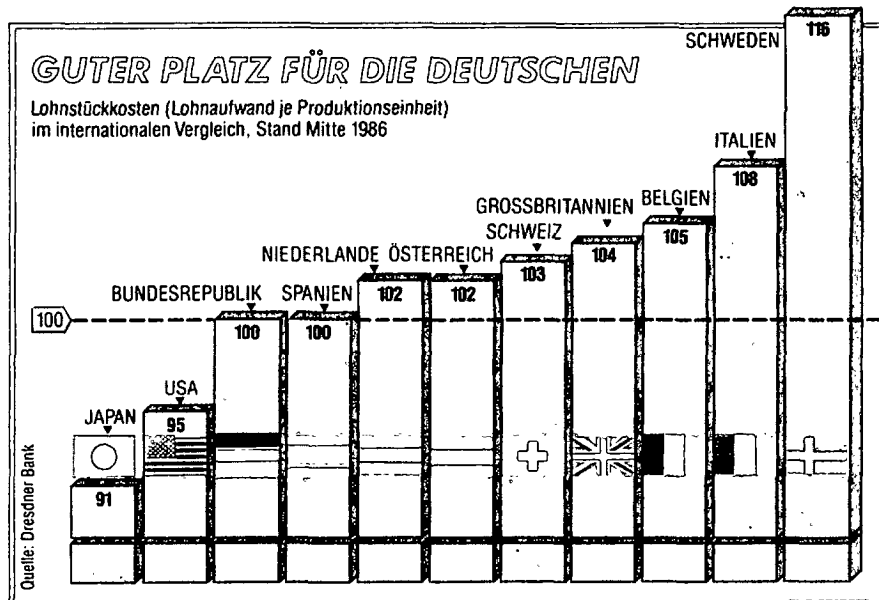
BERGER: Ja, wenn die Manager mehr verdienen. Bei Roland Berger & Partner verdienen die Partner ein Drittel fest und zwei Drittel ergebnisabhängig. Mit einer solchen Regelung muß natürlich die faire Chance verbunden sein, wirklich mehr zu verdienen. Es gibt überhaupt keinen Grund, daß ein deutscher Manager, der eine Firma von Weltgeltung führt, nur einen Bruchteil dessen verdient, was der amerikanische Kollege hat.

SPIEGEL: Insgesamt sind Sie, was die Zukunft der deutschen Unternehmen anbelangt, erstaunlich optimistisch.

BERGER: Ich bin sehr optimistisch. Wir haben in den 70er Jahren drei Schocks erlebt. Der erste war der Öl-Schock, der zweite war der Mikroelektronik-Schock, und der dritte war der Japan-Schock. Den haben wir ja erst

GUTER PLATZ FÜR DIE DEUTSCHEN

Lohnstückkosten (Lohnaufwand je Produktionseinheit)
im internationalen Vergleich, Stand Mitte 1986



* Management heißt, die Arbeit von anderen machen zu lassen.

Jetzt auch in der Schweiz!



Meine Alternative – Heilpraktiker!

Heilen und helfen können. Ein menschenwürdiger Beruf, eine sinnvolle Lebensaufgabe. Ohne Numerus clausus. An Deutschlands größter Lehranstalt für Naturheilkunde im Wochenend- oder Vollzeitstudium. In 30 Städten.

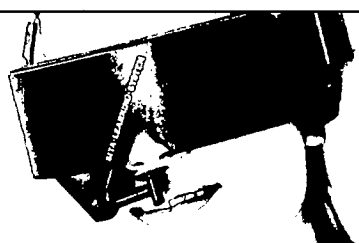
Bitte ausschneiden u. einsenden

Deutsche PARACELUS Schulen für Naturheilverfahren GmbH

NATUR HEIL Sonnenstraße 19S
8000 München 2
Tel.: 089/558961

Verbandsschule des Freien Verbandes Deutscher Heilpraktiker. Ich möchte mehr über den Beruf des Heilpraktikers wissen. Bitte schicken Sie mir unverbindlich ausführliches Informationsmaterial.

Lernen wie im Schlaf



SITA LEARNING SYSTEM

Die sanfte, schnelle »Super«-Lernmethode. Von Wissenschaftlern entwickelt, von Wissenschaftlern getestet: Mit Lernmaske und Steuergerät lernen Sie zuhause und in Seminaren bis zu 200 Vokabeln in der Stunde. Einzigartige Sprachkurse gibt es in Englisch, Französisch, Spanisch und Italienisch für Anfänger und Könnler. Presse, Rundfunk und Fernsehen bestätigen: SITA LEARNING® ist revolutionär.

Gratis-Info bei:
SITA, Amselstieg 38, 2080 Pinneberg,
Tel. 04101-61055

Name _____

Straße _____

PLZ _____ Ort _____

SITA S 24

kapiert, als die Japaner zehn Prozent des Automobilmarktes hatten. Da gab es schon keine Motorradindustrie mehr, keine Kameraindustrie mehr und nichts dergleichen. Aber als es an unser heiliges Auto ging, da haben wir es endlich gemerkt.

SPIEGEL: Haben die deutschen Firmen die richtige Größe, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können?

BERGER: Was ist die optimale Betriebsgröße? Die deutsche Chemie hat sie, ganz klar. Die großen Banken werden noch in neue Größenordnungen reinwachsen müssen, wenn sie sich wirklich international betätigen wollen. Unter den Unternehmen der Automobil-

andere Fähigkeiten – nicht mehr nur in der Fabrik, sondern in der Software, im Engineering, in der Montage, in der Kundenberatung, im internationalen Vertrieb, in der Finanzierung. Um solche Fähigkeiten zu haben, sind viele dieser Firmen viel zu klein. Hier müssen entweder kooperative Lösungen gefunden werden, oder einzelne Firmen werden das einfach nicht überleben.

SPIEGEL: Bislang war der Maschinenbau mit den vielen kleineren und mittleren Unternehmen sehr erfolgreich.

BERGER: Das wird er auch in Zukunft sein. Nur, die durchschnittliche Betriebsgröße wird meines Erachtens noch wachsen müssen. Wir reden hier



Auto-Verladung in Hamburg: „Im Export werden die Erträge schrumpfen“

industrie haben jene die richtige Größe, die ein individuelles Programm anbieten. Die Autofirmen, die sich im Massenmarkt bewegen, haben die Größe nicht.

SPIEGEL: Auch VW nicht?

BERGER: VW hat gerade Seat gekauft. VW denkt in Südamerika an eine Fusion mit Ford. Offensichtlich ist auch das VW-Management der Meinung, daß man insgesamt gesehen noch nicht die optimale Größe hat.

SPIEGEL: Wie sieht es im Maschinenbau aus, einer typisch mittelständischen Branche?

BERGER: Viele Unternehmen sind viel zu klein, weil die Techniken sich geändert haben. Wenn Sie heute statt der einzelnen Maschine Fertigungsanlagen liefern, dann brauchen Sie ganz

nicht von Konzern-Größen. Wir reden von 300 Millionen Jahresumsatz statt 50 Millionen.

SPIEGEL: Wir beurteilen Sie die vielen Aufkäufe von Daimler-Benz? Braucht Daimler-Benz die AEG, Dornier und MTU, um als Autobauer eine Zukunft zu haben?

BERGER: Es geht nicht primär um die Autoindustrie. Die Daimler-Leute wollen ein diversifiziertes deutsches Technologie-Unternehmen von internationalem Rang schaffen. Vor diesem Hintergrund haben die Aufkäufe durchaus einen Sinn.

SPIEGEL: Im Moment sieht der Daimler-Konzern weniger wie ein Technologie-Konzern aus, sondern wie ein bunter Bauchladen.

BERGER: Natürlich muß es einen gemeinsamen Nenner geben...

SPIEGEL: ... und wo ist der?

BERGER: Der liegt zum Beispiel darin, daß die Elektronik heute Querschnittstechnologie ist, an der keiner mehr vorbeigehen kann, daß die Werkstofftechnologie eine solche Querschnittstechnologie ist. Daimler hat offensichtlich den unternehmerischen Willen, die Management-Kapazität und die finanziellen Mittel, solche Technologien unter dem eigenen Dach zu versammeln und ein Unternehmen im Weltmaßstab aufzubauen. Da haben Manager ja wirklich mal agiert. Das ist eine absolut bemerkenswerte Initiative.

SPIEGEL: Wird es gelingen?

BERGER: Ich denke, ja.

SPIEGEL: Daimler-Benz hatte genug Geld auf den Konten, um drei große Unternehmensaufkäufe binnen kurzem durchziehen zu können. Ist das eine Ausnahme, oder wird allgemein in der deutschen Industrie wieder ein guter Gewinn erwirtschaftet?

BERGER: Im Weltmaßstab ist der Gewinn ganz klar zu niedrig. Die Umsatzrendite der deutschen Unternehmen

„Im Weltmaßstab ist der Gewinn zu niedrig“

liegt immer noch bei etwa einem Drittel der amerikanischen und bei etwa der Hälfte der japanischen. Die Eigenkapital-Quoten der deutschen Unternehmen sind immer noch extrem niedrig.

SPIEGEL: Offensichtlich reicht das Geld aber, um im Ausland Unternehmen zuhauf aufzukaufen und dort zu investieren. Der Kapitalexport der deutschen Unternehmen ist in den letzten Jahren bemerkenswert angestiegen.

BERGER: Gott sei Dank! Wir können ja nicht im multinationalen Wettbewerb bestehen, wenn wir nicht auch multinational präsent sind. Es gibt im Weltmaßstab Größenverhältnisse, die ausschlaggebend sind für die Kraft eines Unternehmens, Forschung und Entwicklung zu betreiben; die ausschlaggebend sind für die Kostenposition eines Unternehmens; die ausschlaggebend sind für den Markteinfluß eines Unternehmens im internationalen Wettbewerb.

SPIEGEL: Die Eigenkapitalquoten, von denen Sie eben sprachen, sind im übrigen auch nur begrenzt aussagefähig. Sie wissen, daß es im deutschen Bilanzrecht vielerlei Möglichkeiten gibt, stille Reserven zu bilden, und daß diese Möglichkeiten nach Kräften genutzt werden.

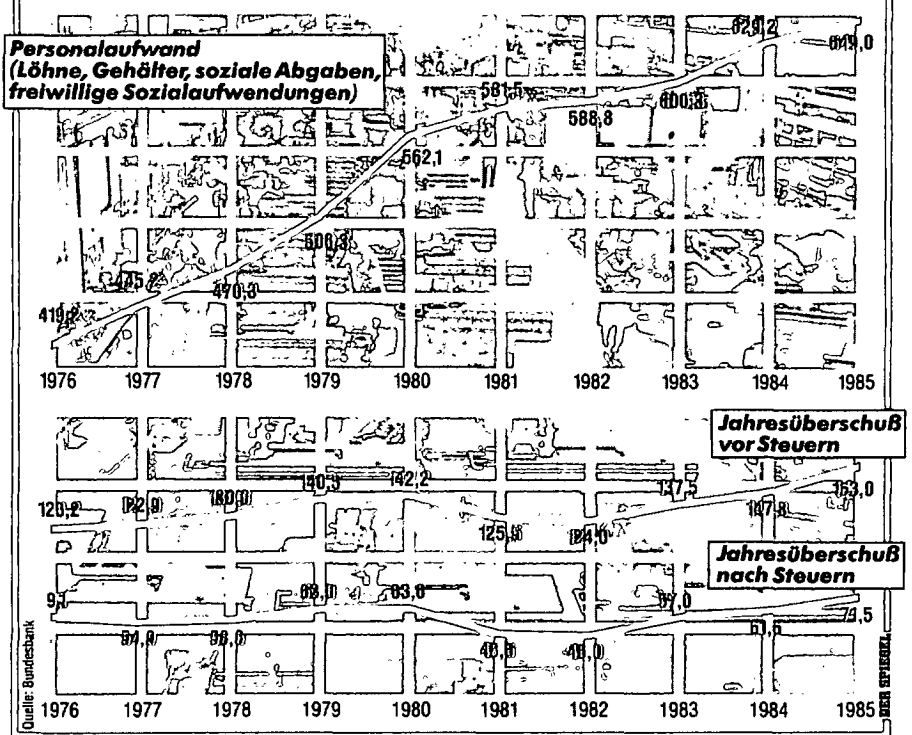
BERGER: Das ist richtig. Aber selbst wenn ich das berücksichtige, bleibe ich dabei: Die deutschen Unternehmen verdienen zu wenig.

SPIEGEL: Woran liegt das? Stimmen Sie auch ein in den Chor jener, die über zu hohe Löhne klagen?

BERGER: Die deutsche Wirtschaft hat sehr hohe Lohnkosten zu tragen.

LÖHNE GEBREMST, GEWINNE GESTEIGERT

Personalaufwand und Gewinne der Unternehmen in der Bundesrepublik; Angaben in Milliarden Mark



Aber die Lohnkosten waren es nicht, die die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen primär gemindert haben. Die Lohnstückkosten sind in den letzten Jahren nicht gestiegen. Sehr stark gestiegen sind die Belastungen, die von der öffentlichen Hand und ihrer Bürokratie auf die deutschen Unternehmen zukommen: also Steuern, Soziallasten jeder Art, Lohnnebenkosten.

SPIEGEL: Die Steuern müssen runter?

BERGER: Man müßte erst einmal alle nicht ertragsabhängigen Steuern vermindern oder, besser noch, abschaffen.

SPIEGEL: Also beispielsweise die Vermögensteuer.

BERGER: Ja. Zweitens sind die Unternehmenseinkommen zu hoch besteuert. Für einbehaltene Gewinne zahlen die Firmen 56 Prozent Körperschaftsteuer, davor liegen zwischen 15 und 20 Prozent ertragsabhängige Gewerbesteuer. Wenn Sie das zusammenrechnen, liegen Sie irgendwo zwischen 65 und 70 Prozent je nach Gemeinde und Standort. Im internationalen Vergleich ist dies sehr, sehr hoch.

SPIEGEL: Wie hoch?

BERGER: Das ist um mindestens 30 Prozent höher als in den USA, wahrscheinlich um 25 Prozent höher als in England und wesentlich höher auch als in Japan.

SPIEGEL: Wohin, Herr Berger, geht es im nächsten Jahr mit der deutschen

Wirtschaft? Die einen sagen: noch weiter nach oben. Die anderen sagen: Es bleibt, wie es ist. Es mehrte sich auch die Zahl jener, die meinen, es geht langsam nach unten. Sie, als Unternehmensberater, sehen in die Firmen rein. Was sehen Sie da?

BERGER: Ich glaube, daß 1987 noch ein Wachstumsjahr wird mit einer relativ guten Verbrauchsgüterkonjunktur, mit einer noch relativ guten Investitionsgüterkonjunktur, mit einer wieder verbesserten Lage der Bauindustrie.

SPIEGEL: Das große Fragezeichen ist der Export. Die Mark ist stark geworden, die Kalkulation im Auslandsge-schäft schwieriger.

BERGER: Da wird das Problem herkommen. Insgesamt werden im Export die Erträge ganz stark schrumpfen. Das nicht nur, weil die Erlöse in Dollar zurückgehen, sondern weil viele der Wettbewerber aus Schwellenländern wie Korea, Brasilien oder Taiwan am Dollar hängen, also dadurch auch den Wettbewerbsvorteil haben. Viele Exportaufträge lassen sich nur noch mit einem erheblichen Gewinnabschlag realisieren. Das wird dann auch mit Sicherheit auf die Investitionsneigung durchschlagen. Insgesamt: 1987 wird noch ein relativ erfreuliches, wenn auch weniger stark wachsendes Jahr sein als 1986. Aber ich glaube, daß wir 1988 uns doch sehr warm anziehen sollten.

SPIEGEL: Herr Berger, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.