

Kurt Bock / Frank Trümper (Hg.)

# besser anders weiter so?

Verantwortliche Führung in Wirtschaft  
und Gesellschaft

Festschrift für Karl-Ludwig Kley  
anlässlich des 65. Jubiläums der  
Baden-Badener Unternehmer Gespräche





Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2020  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Umschlagkonzeption: Verlag Herder  
Satz: Daniel Förster, Belgern  
Herstellung: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN 978-3-451-39981-7

# INHALT

## Vorwort

## I. WAS ES BRAUCHT

Facetten der Persönlichkeit .....	11
Entscheidungskraft – Man kann nicht <i>nicht entscheiden</i> <i>Norbert Reithofer</i> .....	13
Das Prinzip Haltung <i>Peter Leibinger</i> .....	23
Fortschritt lebt von neugierigen Köpfen – Neugier als unternehmerischer Erfolgsfaktor <i>Stefan Oschmann</i> .....	31
Unerschrockenheit <i>Oliver Bäte</i> .....	39
Stetes Tun schafft Vertrauen <i>Werner Wenning</i> .....	47
Governance und Integrität <i>Manfred Gentz</i> .....	55
Mut zum Bruch mit Traditionen <i>Thomas Fischer</i> .....	63

## II. WORAUF ES ANKOMMT

Dimensionen des Handelns .....	73
Das Selbstverständnis des Managers als Unternehmer <i>Joe Kaeser</i> .....	75
Entscheiden unter Unsicherheit – Unternehmensführung aus der Sicht eines Naturwissenschaftlers <i>Volkmar Denner</i> .....	85
Von Fröschen, falschen Horizonten und Karl Marx – Der Zusammenhang zwischen Transformation und moderner Unternehmensführung <i>Tim Höttges</i> .....	93
Nachhaltigkeit in der Führung. Moden kommen und gehen – lange Linien bleiben <i>Franz Fehrenbach</i> .....	101
Das Recht auf Irrtum – und die Pflicht zur Selbstkorrektur <i>Johannes Teyssen</i> .....	113
Kairos – Spüren, wann die Zeit reif ist <i>Christoph Franz</i> .....	123

Komplexität als Inspiration Saori Dubourg .....	131
Vielfalt in der Führung Christine Bortenlänger .....	139
<b>III. WAS ORIENTIERUNG GIBT</b>	
Leitmotive der Steuerung .....	147
Unternehmen und ihre Geschichte im Spiegel der historischen Forschung Joachim Scholtyseck .....	149
Heimat und Zugehörigkeit von global tätigen Unternehmen Jon Baumhauer .....	161
Diversifizierung oder Fokussierung? Das Best-Owner-Prinzip als der entscheidende Lackmustest Werner Baumann .....	169
Die Familie als Eigentümer: Wie wird Unabhängigkeit zum Selbstverständnis der Familie? Hubertus von Baumbach .....	175
Klarer Kompass gefragt: Unternehmensführung zwischen Kapitalmarkt und Gesellschaft Stephan Leithner .....	187
Strukturelle Umbrüche: Verantwortliche Unternehmensführung zwischen Anpassungsdruck und nachhaltiger Neuausrichtung Frank Mastiaux .....	199
Mehr als nur Recht und Gesetz. Der moralische Kompass in der Unternehmensführung Karl von Rohr .....	207
Wertschöpfung heute Felix Oldenburg .....	213
<b>IV. WAS DEN RAHMEN SETZT</b>	
Bedingungen des Umfelds .....	219
Erwartungen der neuen Politikergeneration an die Wirtschaftsführer von morgen Jens Spahn .....	221
Fortschrittoptimismus und Technologieskepsis Siegfried Russwurm .....	227
Kultur und Wirtschaft – Von einer ästhetischen Gegenwelt zur unternehmerischen Inspirationsquelle Clemens Trautmann .....	235

Kontrolle und Vertrauen – Vertrauen und Kontrolle. Anmerkungen eines Theologen zu Grundbegriffen (nicht nur) in der Wirtschaft Christoph Marksches	249
Verantwortung des Managers für Gesellschaft und Demokratie – Was heißt das in der Praxis global tätiger Unternehmen? Michael Vassiliadis	259
Die Balance von Markt und Staat, von Wettbewerb und Regulierung Felix Hufeld	267
Fremdheit erleben und Zugang finden zu anderen Kulturen. Ein Plädoyer für offenes Denken und eine starke Werteorientierung in globalen Unternehmen Oliver Zipse	277
Architektur als Medium des Sozialen Gunter Henn	287
Der Aufstieg Chinas – Auswirkungen auf und Anforderungen an die Unternehmensführung Ralf Dieter	295
Die Bedeutung der USA und der transatlantischen Beziehung für die Unternehmensführung der Zukunft Ola Källenius	301
Europa kann es schaffen! Thomas Buberl	309

## V. WAS VERANTWORTUNG BEDEUTET

Die Baden-Badener Unternehmer Gespräche	321
65 Jahre BBUG – aktueller denn je Kurt Bock	323
Wie das Unternehmertum in mein Leben trat. Die BBUG als wichtige Brücke in die Zukunft und in die Wirtschaft Manuel Herder	329
Die BBUG als Begleiter auf dem Weg zu hoher Führungsverantwortung Michael Sen	335
»Wir müssen reden« Carsten Schneider	345
Besser anders? Nein: weiter so! Rückblick auf 65 Jahre BBUG Horst Weitzmann	353
Die Autorinnen und Autoren Karl-Ludwig Kley	360
	375

# Vorwort

Seit 65 Jahren sind die Baden-Badener Unternehmer Gespräche (BBUG) eine Plattform des Dialogs und des Lernens. Ihr Anspruch ist es, Führungskräfte von morgen fit zu machen und zu halten für die Herausforderungen einer zunehmend globalisierten und vernetzten Welt mit ihren vielfältigen technologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen.

Der Titel dieses Buches »besser anders weiter so?« drückt diesen Anspruch aus: Dinge vorantreiben, dabei das Ganze im Auge behalten, an Bewährtes anknüpfen sowie entschlossen und – soweit wie möglich – beispielgebend handeln. Und er steht zugleich für die Haltung, die für die BBUG prägend ist: Freiraum für unterschiedliche Interpretationen und die Ahnung, dass Wesentliches oft in Zwischenräumen liegt und dass Bedeutung sich aus Verknüpfungen ergibt.

Dabei ist die Frage, was gute Führung ausmacht, weder neu noch originell. Es gibt unzählige Antworten, vielfach erwartbar, manchmal eigensinnig und mutig, gelegentlich *ex-cathedra*. Aber diese Frage sollte immer wieder neu gestellt werden – und lieber zu oft als zu selten Anlass sein zur kritischen Selbstvergewisserung und zur Überprüfung von scheinbar Selbstverständlichem.

Die Corona-Krise hat gerade noch einmal schmerhaft offengelegt, auf welch tönernen Füßen viele unserer Gewissheiten stehen. Nur weiter so kann es nicht gehen. In solchen Zeiten sind Führung und die Übernahme von Verantwortung wichtiger denn je.

Die BBUG sind die größte Alumni-Organisation der deutschen Wirtschaft – und dies über Generationen hinweg. Was läge also näher, als das Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer zusammenzutragen und einem größeren Kreis zugänglich zu machen? Das ist unseres Erachtens auch deshalb besonders reizvoll, weil sich Praktiker aus den unterschiedlichsten Branchen und Führungsfunktionen an diesem Buch beteiligt haben, Jüngere genauso wie Erfahrene, Vorstände aus Publikums- und Geschäftsführer von Familienunternehmen, Vertreter großer und auch kleinerer Unternehmen. Komplettiert und abge-

rundet wird dies von BBUG-Teilnehmern und Verantwortungsträgern aus Politik, Kultur, Wissenschaft und Gesellschaft. Sie alle verbindet, authentisch aus eigener Erfahrung und aus sehr unterschiedlichen Perspektiven zu berichten. Daraus ist ein umfassendes Kaleidoskop entstanden, das in fünf Kapitel gegliedert ist:

Am Anfang steht die Frage, was Unternehmertum ausmacht, was im zweiten Kapitel anhand vieler Beispiele konkretisiert wird. Im dritten Kapitel stehen die großen Linien, Herausforderungen und Umbrüche im Vordergrund. Es folgen die politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Determinanten guter Führung und schließlich, im letzten Kapitel, einige Gedanken zur Rolle und Bedeutung der BBUG. Jedes Kapitel und jeder Beitrag können zum Einstieg in die Lektüre dienen. Wer besser verstehen will, warum gute Führung mehr denn je die Fähigkeit zu – wie man so schön sagt – vernetztem, mehrdimensionalem und nicht-linearem Denken erfordert, der beginne Kapitel vier.

An dieser Stelle gilt unser Dank zunächst den Autoren. Sie alle haben unsere Einladung zur Mitwirkung an diesem Buch sofort mit großem Enthusiasmus aufgegriffen – ein deutliches Zeichen der Verbundenheit mit »ihrer« BBUG.

Schließlich ist dies aber vor allem ein großes Zeichen der Verbundenheit mit und des Dankes an Karl-Ludwig Kley. Er gehörte dem Vorstand der BBUG seit 2003 an und hat diesen von 2010 bis 2020 mit Umsicht und Gestaltungswillen als Vorsitzender geführt. Diese Jubiläumsschrift ist ihm gewidmet – einem außergewöhnlich neugierigen und kritischen Geist, einem im guten Sinne unkonventionellen Unternehmer, unter dessen Führung sich die BBUG wesentlich weiterentwickelt haben – ganz im Sinne des oben erläuterten Verständnisses des Titels dieses Buches.

Die Autoren und Herausgeber dieser Festschrift verbindet die Hoffnung, dass auch der mit ihr Geehrte in diesem Buch den ein oder anderen interessanten Gedanken und Anregungen für seine weiteren Aufgaben und Aktivitäten findet. Wenn dies gelingt, dann werden sicherlich auch viele andere Leser Freude an der Lektüre haben.

Kurt Bock

Frank Trümper



I.

# WAS ES BRAUCHT

Facetten der Persönlichkeit



© BMW

**Norbert Reithofer**

Vorsitzender des Aufsichtsrats der BMW AG

# Entscheidungskraft – Man kann nicht *nicht* entscheiden

NORBERT REITHOFER

Mit dem Axiom »Man kann nicht *nicht* kommunizieren« hat Paul Watzlawick unser Verständnis von Kommunikation geprägt. Das Gleiche gilt aus meiner Sicht für Entscheidungen: Jeder Mensch trifft ständig Entscheidungen – im Privatleben wie im beruflichen Alltag. Gerade Führungskräfte kennen Situationen, die sie vor schwierige Entscheidungen stellen, für sie selbst und für andere. Etwa weil diese Entscheidungen weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen, weil sie über das Wohl eines Unternehmens mit Tausenden Mitarbeitern bestimmen. Oder weil sie die Zukunft einer Branche oder das Lebensumfeld einer Gesellschaft formen und verändern.

Aber was ist Entscheidungskraft? Was macht eine Führungskraft entscheidungsfähig? Oder anders gefragt: Wie trifft man gute Entscheidungen? Wissenschaftliche Betrachtungen unterscheiden verschiedene Schritte, die als Basis einer sinnvollen Entscheidungsfindung dienen können.

Ich möchte folgende Schritte für meine Betrachtung heranziehen:

1. das Ziel bestimmen
2. Informationen einholen
3. die Konsequenzen abschätzen
4. eine Entscheidung treffen und konsequent ausführen
5. die Entscheidung bewerten

Diese Schritte verknüpfe ich mit meinen persönlichen Erfahrungen aus fast drei Jahrzehnten operativer Führungsverantwortung bei der BMW Group.

## **Erstens: Das Ziel bestimmen**

In den 1990er-Jahren war ich für die BMW Group in Südafrika. Dort habe ich Nelson Mandela kennen und schätzen gelernt. Er hat gesagt: »Für den Erfolg ist nicht ausschlaggebend, wo du beginnst, sondern wie hoch du hinauswillst.« (*»It is not where you start but how high you aim that matters for success.«*)<sup>1</sup>

Als ich 2006 den Vorstandsvorsitz übernahm, habe ich es als eine meiner wichtigsten Aufgaben gesehen, die anstehenden unternehmerischen Entscheidungen mit einer Vision zu verbinden. Wo soll das Unternehmen in fünf und in zehn Jahren stehen? Dies galt umso mehr, als die BMW Group schon immer langfristig ausgerichtet war. Die Vision von »Number ONE« bestand darin, das Unternehmen in wenigen Jahren von einem reinen Hersteller zu einem Anbieter von Premiummobilität und Mobilitätsdienstleistungen weiterzuentwickeln.

Dahinter steckten zwei Grundannahmen: Zum einen die Möglichkeit und Notwendigkeit, das Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung im Sinne der Kunden zu erweitern – und gleichzeitig ging es darum, angesichts eines sich verändernden Mindsets in der Gesellschaft den Wandel zur nachhaltigen Mobilität einzuleiten. So entstand 2007 die strategische Neuausrichtung mit der Strategie »Number ONE« – O für Opportunities, N für New und E für Efficiency. Number ONE beinhaltete zugleich den Führungsanspruch im Premiumsegment. Dieser wurde mit konkreten, langfristigen Zielen für Absatz und Profitabilität unterlegt. Denn zu meinem persönlichen Führungsverständnis zählt bis heute der Leitsatz: »Ein Ziel ist ein Ziel ist ein Ziel.« Das bedeutet: Gesetzte Ziele sind einzuhalten – ohne Wenn und Aber.

## **Zweitens: Informationen einholen**

Ich hatte das Glück, aber auch die Verantwortung, gleich von meinem Eintritt ins Berufsleben an Personalverantwortung im Produktionsumfeld zu erhalten. Im Nachhinein hätte ich mir gewünscht, dass

mich bereits die Universität neben der fachlichen Qualifikation auch auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet hätte. Es war der Sprung ins kalte Wasser. Jeden Tag waren Entscheidungen gefragt, die Hunderte Mitarbeiter betrafen.

Was ich aus der Universitätszeit allerdings nutzen konnte, war mein Wissen um die Tatsache: Man ist selbst nur so gut wie die Mitarbeiter. Korrekte und umfassende Informationen zur richtigen Zeit zu bekommen hängt auch von den Mitarbeitern ab. Jede Führungskraft ist immer nur so gut wie die jeweils nächste Ebene und die Kommunikation miteinander. Bei Gremienvorlagen zum Beispiel habe ich stets Wert darauf gelegt, dass diese in sich schlüssig sind, Lösungswege aufzeigen und vor allem eine konkrete Empfehlung enthalten – sprich: dass sie entscheidungsfähig sind.

In Südafrika genau wie in den USA musste ich mir erst einmal Zeit nehmen, zuzuhören und mit der Kultur vertraut zu werden. Es war wichtig, mit den Menschen vor Ort auf Augenhöhe zu agieren. Auch das gehört für mich zur Führungsaufgabe: Bescheidenheit, Offenheit und die Fähigkeit zum Dialog. So ist es mir gelungen, Vertrauen und Verständnis aufzubauen und die Mitarbeiter zu motivieren.

Vitale, tragfähige Netzwerke schaffen und sich breit im Unternehmen vernetzen, indem man bereichsübergreifend an den gesetzten Zielen und gemeinsamen Projekten arbeitet – das ist Teil der Unternehmenskultur bei der BMW Group. Mir hat das Wissen, auf wen ich mich verlassen kann, geholfen, Führungspositionen zu besetzen.

Dabei habe ich bewusst auch Personen mit Ecken und Kanten ausgewählt, um Widerspruch zuzulassen.

Im digitalen Zeitalter stehen Informationen heute weltweit und in Echtzeit zur Verfügung. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht nun darin, aus einer Fülle an Informationen, die sich in einem volatilen Umfeld rasend schnell ändern können, die wirklich relevanten herauszufiltern und als Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

Auch weiterhin tragen persönliche Netzwerke das Unternehmen. Sie garantieren Höchstleistung, gerade in schwierigen Situationen. Prägend in meiner Zeit als CEO war die globale Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009. Wir sind damals auf Sicht gefahren auf der Basis

tages- oder sogar stundenaktueller Informationen. Trotzdem war es mir wichtig, mit unserer Strategie »Number ONE« Kurs zu halten für unsere langfristigen Ziele.

### Drittens: Die Konsequenzen abschätzen

Die möglichen Auswirkungen der eigenen Entscheidungen zu durchdenken ist das Fundament für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Wer an dieser Stelle schlussfolgert, damit seien Entscheidungen weniger mutig oder bahnbrechend, liegt falsch. Das Gegenteil trifft zu.

Ein Beispiel: Wir hatten lange vor der Klimadiskussion erkannt, dass die Menschen weiterhin individuell mobil sein wollen, allerdings unter veränderten Bedingungen. Vor diesem Hintergrund haben wir im Vorstand die Weichen für die Zukunft gestellt.

Bereits im Jahr 2000 wurde beschlossen, den Kraftstoffverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer gesamten Fahrzeugflotte mit dem Programm »Efficient Dynamics« deutlich zu senken. Ab 2007 kamen die Technologien dann zum Einsatz. Dafür waren hohe Investitionen notwendig, die wir gegenüber unseren Investoren und den Analysten vertreten mussten. Nicht zuletzt galt es, die Denkweise im Konzern gegen zahlreiche interne Widerstände und Vorbehalte zu verändern.

Als Signal, wie ernst wir es mit dem Wandel zur nachhaltigen Mobilität meinen, habe ich 2009 den Ausstieg von BMW aus der Formel 1 verkündet. Spätestens hier war auch nach innen klar: Das Unternehmen steuert in eine neue Richtung.

In den Jahren danach hat sich gezeigt: Dank des frühzeitigen Umsteuerns kann die BMW Group die immer weiter steigenden gesetzlichen Anforderungen zur Verringerung von CO<sub>2</sub>- und NOx-Emissionen in der EU und weltweit erfüllen.

2013 kam – so wie 2007 angekündigt – das erste voll elektrische Fahrzeug auf die Straße. Bis heute ist der BMW i3 eines der erfolgreichsten E-Fahrzeuge und Pionier einer gesamthaft nachhaltigen Wertschöpfungskette.