

S:\91 Stoffsammlung\Leadership\10 Maximen Unternehmens-Erfolg-Bosch.docx

s.a. LD’s und

Auszug aus einem Vortrag 2015 von Dr Peter Adolff

**Charakteristika der Wirtschaftsunternehmen mit einem integrierenden Konzept**

In meinem Schlusswort mischen sich meine Vorstellung von der Realität mit Wunschdenken. Obwohl ich ein halbes Jahrhundert beruflich mit vielen Problemen befasst war, habe ich es mir nicht nehmen lassen, an **das Gute im Menschen** zu glauben. Es gibt viel mehr Mitbürger, die täglich pflichtbewusst und brav ihre Arbeit tun, als man gelegentlich versucht ist zu glauben, und zwar nicht nur unten, sondern auch ganz oben. Auf Ihre Frage, meine Damen und Herren**, welche Eigenschaften** ein Unternehmen**, ein Unternehmer besitzen muss**, um so erfolgreich zu sein, die europäische Integration voranzubringen, will ich Ihnen wie folgt antworten:

Es gibt darüber hinaus Eigenschaften, die offensichtlich **unverzichtbar** sind, wie **Intelligenz**, eine gute **Ausbildung**, eine zuverlässige **Rechnungslegung**, ein unbestechliches **Controlling**, eine sorgfältige, integrierte **Planung**, anerkannt hohe **Qualität** der Produkte und **gute Mitarbeiter**.

**Neben** diesen Voraussetzungen gibt es in unserer Kultur wünschenswerte, nützliche, weniger fassbare aber im Ergebnis oft ebenso unabdingbare Eigenschaften. Ich will dazu ergänzend zu den eingangs bereits dargelegten Thesen noch folgende, genau **zehn Stichworte** nennen —**zehn** **Maximen**, sozusagen, für die Arbeit in und an der Integration von Unternehmen und essentieller Vertrauensbildung:

1. Eine absolute **Loyalität**. Man muss sich innerhalb einer Führungsmannschaft total aufeinan­der verlassen können. Das bedeutet auch uneingeschränkte gegenseitige Information, auch ungefragt.

**11.2015**

1. **Vertrauen** in den Partner und Verlässlichkeit, **innerhalb** in der Firma und **nach außen**. Ver­trauen ist nicht teilbar. Wer nur ein bisschen vertraut, vertraut eben nicht.
2. **Verschwiegenheit** gegenüber der Außenwelt. Keine internen Machtkämpfe und keine Eitel­keiten. Man darf niemals versuchen, eine interne Schlacht durch Hilfe von außen zu gewin­nen; la longue baut dies den internen Führungsanspruch nur ab.
3. Ein Gefühl der **Zusammengehörigkeit**, der Gedanke zu einer **Schicksalsgemeinschaft** zu gehören, in einem Boot zu sitzen.
4. Das Streben nach **höchstmöglicher Qualifikation** bei der **Auswahl** der Menschen, die das Unternehmen tragen, und zwar von ganz oben bis ganz unten auf allen Ebenen.
5. Der **Wille** Unternehmer **sein** zu wollen, weltläufig zu agieren, langfristig zu denken und integ­rierend zu wirken. Manche hätten die Voraussetzungen dafür, aber es fehlt ihnen der Wille zum **unternehmerischen Entschluss**, zum niemals ganz kalkulierbaren Wagnis.
6. **Erfolg**. Nur erfolgreiche Unternehmen haben die Überzeugungskraft integrierend zu wirken.31
7. **Integration** ist in seinem Kern ein subjektiver, ein innerer Tatbestand. Sie muss täglich neu erarbeitet werden. Sie kann sich rasch verflüchtigen; aber sie kann auch sehr stabil sein und — wie die politische Welt und die Wirtschaft zeigen — auch über Generationen nachhaltig fortbestehen. Integrität, **Bescheidenheit**, langfristiges Denken, Verlässlichkeit, Kontinuität sind richtungsweisende Begriffe.
8. **Gleiche Grundwerte**, denen sich die Persönlichkeiten an der Spitze verpflichtet fühlen. Lan­ge Regierungsperioden des Vorsitzenden sind daher eminent wichtig. Nur so kann eine ho­mogene Mannschaft generationenübergreifend aufgebaut und erhalten werden.
9. Einhaltung **ethisch**-moralischer Normen. Dies muss **wichtiger** sein als der momentane ge­schäftliche Vorteil. Das daraus entstehende **Vertrauen** der Mitarbeiter, der Kunden, der Lie­feranten, der Politiker, der Staatsbeamten, kurzum aller, die mit dem Unternehmen zu tun haben, ist entscheidend. Robert Bosch sagte in einer Krise: „Es ist besser Geld zu verlieren, als Vertrauen."

Je klarer ein Unternehmen diese Maximen, diese zehn Bedingungen erfüllt, desto eher kann es gelingen, die Langfristigkeit der Überlegungen und Prozesse nicht nur in Sonntagsreden zu fordern, sondern auch tatsächlich über Jahrzehnte hinweg klar und konsistent durchzuhalten. Damit, so würde ich sagen, hat das Unternehmen die beste Chance auf nachhaltige Lebensfä­higkeit, und die Möglichkeit, auch einmal einen Schicksalsschlag zu verkraften. „Die Welt ist im Umbruch, und der Westen ist immer noch stark; aber nicht mehr dominant", sagt Udo di Fabio.43



43

Vgl. Udo di Fabio, Europas große Erzählung, Gleichzeit, Freiheit, Brüderlichkeit, Vortrag am 17. Juni 2011 in Mün­chen, Drucksache der Carl Friedrich von Weizsäcker Gesellschaft

.11.2015