

Die Entdeckung der Langfristigkeit

Kaum ein Begriff löst in Mitteleuropa so diffuse Angst aus wie die Globalisierung. Die Welt, so diagnostiziert selbst ein liberaler Kopf wie Ralf Dahrendorf, erscheint haltlos – haltlos in zweierlei Hinsicht: einerseits, weil die Globalisierung nun mal nicht aufzuhalten ist, andererseits, weil sich die Menschen umso krampfhafter auf die womöglich illusionäre Suche nach irgendeinem Halt begeben. Wenn die Welt schon nicht mehr heil sein kann, dann soll es wenigstens die nähere Umgebung bleiben – der Arbeitsplatz, das Dorf, das Land. So ruft die Globalisierung, das lässt sich an jeder Standortdebatte beobachten, immer wieder heftige lokale Reaktionen hervor. Als riefen man dem flüchtigen Kapital „Haltet den Dieb!“ hinterher. Von ungefähr kommt es nicht, dass plötzlich die Rede vom „vaterlandslosen Unternehmer“ Karriere macht. Mag die politische Absicht noch so plump sein, Resonanz findet sie nur, weil die Menschen schmerzlich empfinden, was der kluge Philosoph Odo Marquard einmal „ihre Langsamkeit in einer wandlungsbeschleunigten Welt“ genannt hat.

Nun können die Unternehmen, wenn sie denn im weltweiten Wettbewerb bestehen wollen, nicht ihrerseits langsamer werden. Aber dass sie ihren langen Atem verlieren, dass sie sich gerade mal an Quartalsberichten orientieren, ist auch in Zeiten der Globalisierung nicht zwingend. Das Gegenprogramm ließe sich in Anlehnung an einen einprägsamen Romantitel benennen: Die Entdeckung der Langfristigkeit. Gewiss, der „CEO“ eines Unternehmens, das von der Börse unabhängig ist, hat gut argumentieren. Aber es geht um mehr als eine Betrachtung „pro domo“. Vielmehr gibt es für alle Unternehmen gute Gründe, auch und gerade in der unaufhaltsamen Globalisierung dem langfristigen Denken zu vertrauen.

Beispiel Innovationen – die nahezu einzige Hoffnung des Hochkostenstandortes Deutschland, der die Lohnkostenlücke zu China natürlich nicht schließen kann, umso mehr also auf hochwertige und neue Produkte setzen muss. Doch machen politisch motivierte Innovationsoffensiven allein keine Innovationen. Und das „Heureka, ich hab's“ garantiert noch nicht die Durchsetzung guter Ideen auf dem Weltmarkt. Da braucht es Stehvermögen – auch und gerade angesichts von Rückschlägen. Allein an der Hochdruck-Dieseleinspritzung, die Verbrauch und Abgas deutlich reduziert, hat Bosch bis zur Marktreife 15 Jahre gearbeitet – Irrwege inklusive. Und keiner soll sagen, solch eine Geduld habe man nur in einer GmbH. Auch die Automobilhersteller, in der Regel börsennotiert, sind den hindernisreichen Weg der Innovationen gegangen. Dass die deutsche Automobilindustrie international nach wie

vor so gut dasteht, ist ein Erfolg langfristigen Denkens und Handelns.

Es wäre jedoch eine Illusion zu glauben, Deutschland müsse nur innovativ genug sein, um sich dem weltweiten Kostendruck zu entziehen. Schon immer waren technische Vorsprünge nur auf Zeit zu haben, und diese Zeit wird angesichts des rasanten Aufholprozesses in den Schwellenländern immer knapper. Somit führt, Innovationsoffensive hin oder her, kein Weg an der Einsicht vorbei, dass die Deutschen auch defensiv handeln müssen. Und dass heißt nicht zuletzt: Arbeitskosten senken. Bei Bosch realisieren wir dies dezentral – abgestimmt auf das jeweilige Produktgebiet. Und je nach Branche kann der Anpassungsdruck so stark sein, dass wir schnell reagieren müssen. Dabei muss das langfristige Denken aber nicht auf der Strecke bleiben.

Denn Arbeitnehmer und ihre Vertreter können für notwendige Einschnitte nur gewonnen werden, wenn sie dahinter eine Perspektive sehen. Wirtschaftliche Problemfälle müssen gelöst werden – daran besteht auch bei Bosch kein Zweifel. Aber bei aller gebotenen Zielstrebigkeit darf uns die Sensibilität nicht abhanden kommen. So werden zum Beispiel Portfolio-Veränderungen auch von unseren Mitarbeitern sehr genau beobachtet. Sie bestehen keineswegs nur aus Akquisitionen oder Desinvestitionen. Vielmehr haben wir auch schon Tochtergesellschaften neu ausgerichtet – weg von einem nicht mehr aussichtsreichen, hin zu einem zukunftssträchtigen Geschäft. Das sind schwierige Prozesse, die Arbeitsplätze kosten, aber auch erhalten können. Langfristigkeit, untermauert mit Konsistenz in der Aussage und Konsequenz in der Umsetzung, schafft Glaubwürdigkeit.

In Sten Nadolnys „Entdeckung der Langsamkeit“ wird eine gefährliche Expedition des Abenteurers John Franklin an die kanadische Nordküste beschrieben. Die Weißen wissen, dass sie rechtzeitig ihre Winterquartiere erreichen müssen. Die Gelbmesser-Indianer wissen das auch, aber sie bleiben länger mit ihren Kanus auf einer Insel zurück. Ihr Häuptling gibt weise zu bedenken, dass die Reise nur gelingen kann, wenn auch die Seelen mitkommen. Nicht viel anders ist es in Zeiten der Globalisierung: Auf lange Sicht können Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sie ihre „Mannschaft“ für ihre Ziele, Wege und Werte gewinnen. Das langfristige Denken gibt Halt in einer haltlos erscheinenden Welt. ☐

(Veröffentlicht in *Financial Times Deutschland*)



Autor: Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

Sichtprüfung: eine Bosch-Mitarbeiterin überwacht die Qualität von Injektoren des Einspritzsystems CRS im Werk Bamberg. Fotos: Bosch

