

Von Bismarck bis Macron

Die Beraterlegende Roland Berger lobt Deutschland, sorgt sich um den Euro – und hofft auf Frankreich. Allerdings: Reformen brauchten stets Zeit, bis sie wirken.

Er ist einer von Deutschlands bekanntesten Unternehmensberatern, auch wenn er aus einer aktiven Rolle in dem Unternehmen, das seinen Namen trägt, längst ausgeschieden ist. Roland Berger ist inzwischen beinahe 80 Jahre alt, aber er ist immer noch ein wacher Beobachter der deutschen Wirtschaft, der Politik und der Welt der Manager. Und Berger hält nach wie vor viel vom Wirtschaftsstandort Deutschland, trotz der Herausforderungen durch die Digitalisierung. „Das Wirtschaftssportfolio der Deutschen ist großartig: Es spiegelt das wieder, was die Welt braucht, um sich zu entwickeln. Die deutsche Wirtschaft bietet Produkte und Dienstleistungen vor allem als integrierte Systeme an, die viele Länder benötigen, um ihre Industrie und Infrastruktur weiterzuentwickeln. Das ist ein überzeugendes Portfolio“, sagte Berger im Gespräch mit dieser Zeitung.

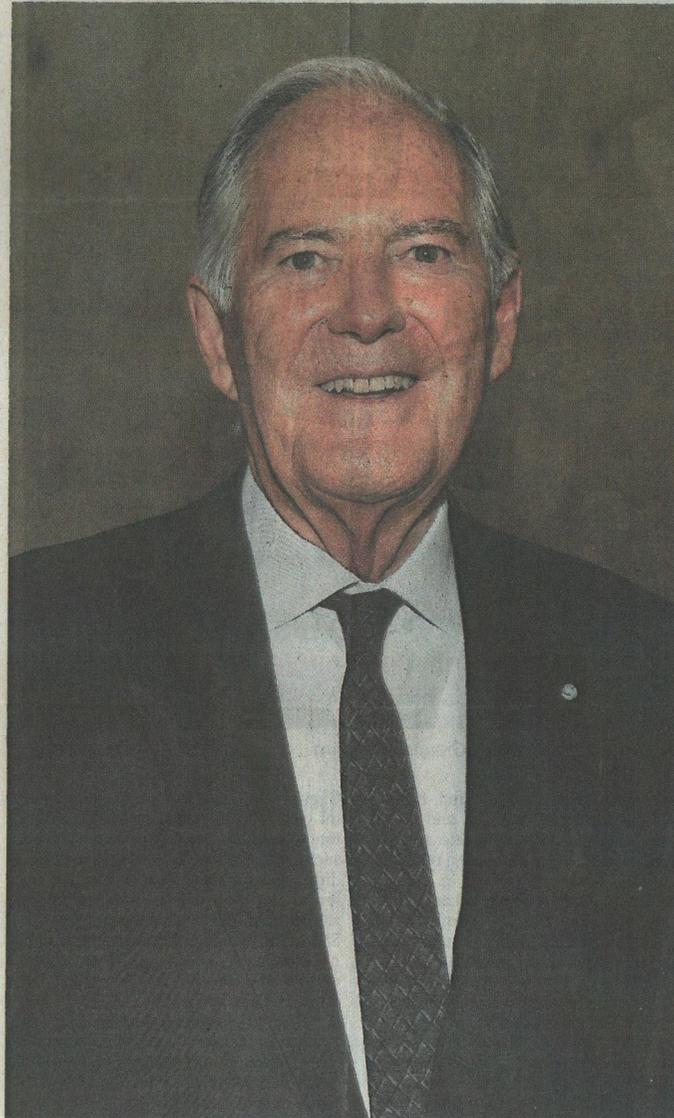
„In den zehn Jahren nach den Reformen von Bundeskanzler Gerhard Schröder, die eigentlich schon mit den großen Steuerreformen zu Beginn der 2000er Jahre und nicht erst mit der Agenda 2010 begonnen haben, waren wir klar die Nummer eins in der Weltwirtschaft. Wir hatten sehr stabile Reallöhne, und die Lohn-Stückkosten waren im globalen Wettbewerb niedrig. Politik, Gewerkschaften und Wirtschaft haben eine sehr vernünftige Politik betrieben“, lobt Berger. Das Ergebnis: „Deutschland hat einen hochentwickelten Industriesektor, gepaart mit einem leistungsfähigen Dienstleistungssektor mit vor allem vielfältigen industrienahen Dienstleistun-

gen.“ Hinzu kämen die vielen gut ausgebildeten Arbeitnehmer: „Dieses Systempaket aus integrierten Produkten und Dienstleistungen bieten nur die Deutschen. Niemand anders liefert so präzise und pünktlich, außer vielleicht den Schweizern und den Japanern.“

Auch für die oft gescholtenen Menschen an der Spitze findet Berger lobende Worte: „Hinzu kommt ein exzellentes Management, das nicht primär finanziell ausgerichtet ist und große internationale Erfahrung hat.“ Die deutschen Manager achteten in der Regel auf ihre Mitarbeiter und seien am sozialen Frieden interessiert. Das duale Ausbildungssystem sei ein ganz großer Wettbewerbsvorteil, zumal es sich nicht so einfach kopieren lasse: „Es hat eine große Tradition, wurde schon zu Bismarcks Zeiten erfunden. Inzwischen gibt es hier mehr als 300 klar definierte Ausbildungsberufe, mit der dazugehörigen Infrastruktur an Berufsschulen und IHKs.“

In den vergangenen ungefähr fünf Jahren allerdings habe Deutschland weniger ein – ja noch fehlendes – Reformprogramm geholfen, sondern vor allem der schwache Euro, der eine enorme Exportnachfrage entfachte. Umstrukturierungen seien in einem solchen Umfeld nur noch sehr schwierig zu vermitteln, befürchtet Berger: „Wir profitieren vor allem von Kostenvorteilen, das kann Unternehmer und Arbeitnehmer aber auch leichtsinniger machen.“ Denn die Politik der europäischen Zentralbank sei leider nur für 70 Prozent der europäischen Länder richtig. Für Deutschland und die Länder im Norden der Europäischen Union sei die Politik der EZB aber, so Berger, „völlig kontraproduktiv“. Das liege an den Konstruktionsfehlern der Währungsunion. Sie sorgten nicht für Stabilität oder eine zusätzliche Disziplin. Dadurch drifte Europa stärker auseinander, als dass es zusammenwuchs. Für die Deutschen gebe es sowieso nur drei Möglichkeiten: „Erstens, wir werden Teil einer Transferunion, zweitens, wir lösen die Eurozone auf, drittens, Deutschland tritt aus dem Euro aus.“

Berger lässt kaum Zweifel daran, dass das erste Szenario das wahrscheinlichste für ihn ist. Glücklicherweise ist er darüber nicht, aber auch ein Auseinanderbrechen der



Roland Berger

Foto ddp Images

Währungsunion mag er für alle Zukunft nicht ausschließen. So wie es jetzt sei, werde der Euro zum Spaltpilz. Und die Digitalisierung könne im schlechtesten Fall durch die gewaltigen Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt, die sie auslösen werde, obendrein dafür sorgen, dass sie ohne Gegensteuern die Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Zusammenlebens gefährde. Hinzu komme, dass die Boom-Situation der deutschen Wirtschaft den Druck reduziere, auf dem Gebiet der Digitalisierung voranzuschreiten.

Große Hoffnung setze die Regierung in Berlin in diesem Umfeld nun vor allem auf den neuen französischen Präsidenten Emmanuel Macron. Das gelte unabhängig vom Ergebnis der Bundestagswahl im September auch darüber hinaus. Möglicherweise sei Macrons Erfolg für den Zusammenhalt in Europa tatsächlich die letzte Chance, findet Berger. Doch selbst wenn Macron Erfolg habe, werde es fünf bis sieben Jahre dauern, bis die Franzosen ihre wirtschaftliche Situation signifikant verbessert hätten.

Roland Berger wurde als Sohn bayerischer Eltern 1937 in Berlin geboren. Er studierte in Hamburg und München Betriebswirtschaftslehre, neben dem Studium betrieb er eine Wäscherei mit zuletzt 15 Mitarbeitern. Von 1962 bis 1967 arbeitete Berger als Berater bei der Boston Consulting Group, zuerst in Boston, später in Mailand, dann machte er sich 1967 als Unternehmensberater in München selbstständig und gründete das Vorgängerunternehmen der heutigen Roland Berger Strategy Consultants. Der Erfolg wurde belohnt: Das Privatvermögen Roland Bergers wird auf einen „deutlich dreistelligen Millionenbetrag“ geschätzt.

Und wie blickt er auf seine alte Beraterzeit? Dort verschoben sich die Gewichte. Der Margen- und Wettbewerbsdruck nehme zu. Zudem seien für viele Vorstandsvorsitzende von Unternehmen strategische Kommunikationsberater, Anwälte oder Investmentbanker als vertrauenswürdige Gesprächspartner neu hinzugekommen oder aufgewertet worden. Insofern hätten es heutige Unternehmensberater wohl schwieriger. Aber am Ende basiere der Erfolg in dieser Branche nach wie vor auf Leistung, Integrität und Persönlichkeit. CARSTEN KNOP