

INTERVIEW

„Man kann nicht alles verordnen“

Roland-Berger-Chef Schwenker betont die Eigenverantwortung der Unternehmen, verlangt Chancengleichheit und lehnt Studiengebühren ab

FOCUS: Wer ist bei Reformen weiter: Politik oder Wirtschaft?

Schwenker: Die Antwort ist klar: Deutsche Unternehmen sind international hervorragend positioniert. Sie hatten nach der Rezession Handlungsdruck und haben ihre Chancen erkannt. Der aktuelle Report des World Economic Forum weist es aus: Platz eins in der Innovationskapazität, Rang eins oder zwei, was die Qualität der Zulieferer betrifft – ein ganz wichtiges Thema für einige Industrien. Und vor allem: Platz eins in der Einzigartigkeit der Wettbewerbsstrategien.

FOCUS: Kamen die Unternehmen voran dank oder trotz der Politik?

Schwenker: Durchaus auch mit der Politik: Die Initiativen auf dem Arbeitsmarkt haben geholfen, die Familienpolitik weist in die richtige Richtung, und die Exzellenzinitiative für Hochschulen greift.

FOCUS: Wird die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Universitäten besser?

Schwenker: Hätte man diese Initia-

tiven schon vor fünf Jahren gestartet, wären wir heute weiter. Sie haben für Wettbewerb zwischen den Unis und für Aufbruchstimmung gesorgt. Fast 30 Prozent der Dax-Konzerne arbeiten heute intensiv und gezielt mit Hochschulen zusammen. Das gilt es jetzt auf die Mittelständler zu übertragen, von denen erst sieben Prozent kooperieren.

FOCUS: Könnte die Bundesregierung mehr tun?

Schwenker: Man kann nicht alles verordnen. Sicher hat der Generationswechsel an den Universitäten, zu den Nach-68ern, mehr Offenheit gebracht. Heute weiß man: Gute Forschung braucht direkten und intensiven Bezug zur Praxis. Der zweite Grund sind die leeren Kassen. An Hochschulen ist es wie überall: Veränderung braucht Druck. Das geht jedem so, mir selbst ja auch.

FOCUS: Bringen auch die Studiengebühren frischen Wind?

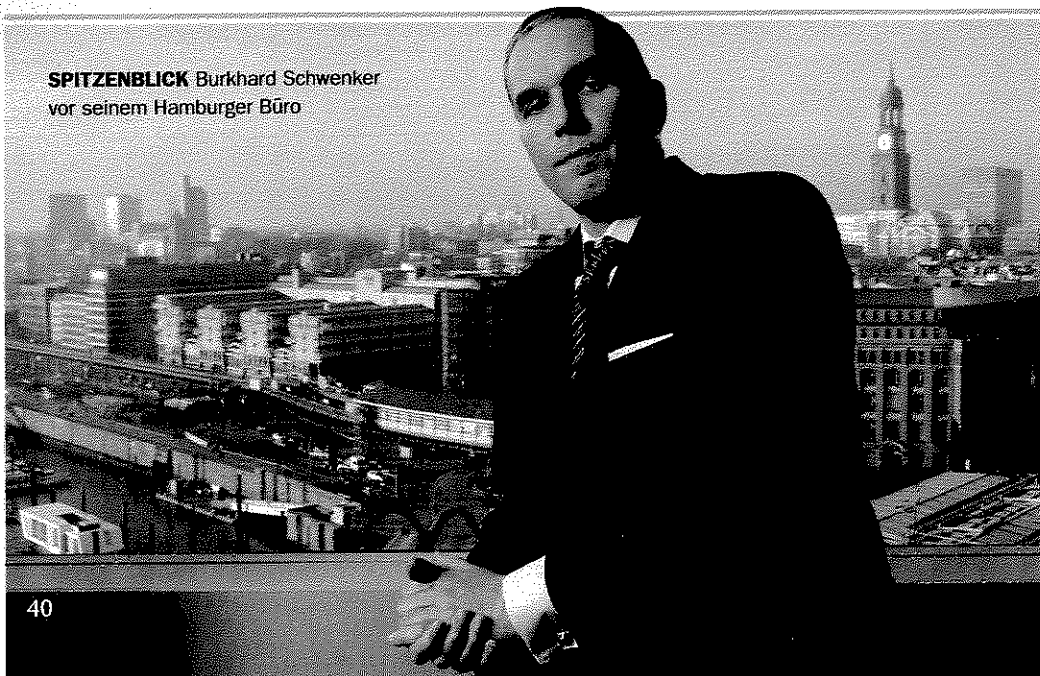
Schwenker: Prinzipiell müsste man sogar deutlich höhere Gebühren er-

heben, weil besser Gebildete später höhere Einkommen erzielen. Aber in der heutigen Situation halte ich Studiengebühren für falsch. Denn wir haben einen wirklich katastrophalen Bildungstrichter: 90 Prozent der Kinder aus höher gebildeten Schichten nehmen ein Studium auf, aber nur zehn oder gar neun Prozent aus unteren gesellschaftlichen Schichten. Durch diese soziale Spreizung verschenken wir ungeheures Kreativitätspotenzial. Meine eigene Biografie hätte auch ganz anders ausfallen können.

FOCUS: Hätten Sie den Weg von der Hauptschule bis zur Uni trotz Studiengebühren gewagt?

Schwenker: Da ich mir nicht sicher war und mein Studium selbst finanzieren musste, hätte ich es mir jedenfalls sehr genau überlegt. Studiengebühren bauen meines Erachtens eine weitere Hürde auf, die Kinder aus bildungsferneren Schichten vom Studium abhält. Fallen die anderen Zugangsbarrieren weg, spricht nichts gegen hohe Stu- ▶

SPITZENBLICK Burkhard Schwenker vor seinem Hamburger Büro



CHEFBERATER

Schwenker führt „Roland Berger Strategy Consultants“.

| **Untypischer Start**

Der Handwerkersohn besuchte zunächst die Hauptschule – und bekam erst später die Chance zum Abitur.

| **Seit Juli 2003**

leitet der 49-Jährige eine der weltweit größten Unternehmensberatungen. Auf die soziale Verantwortung von Managern legt er besonderen Wert.

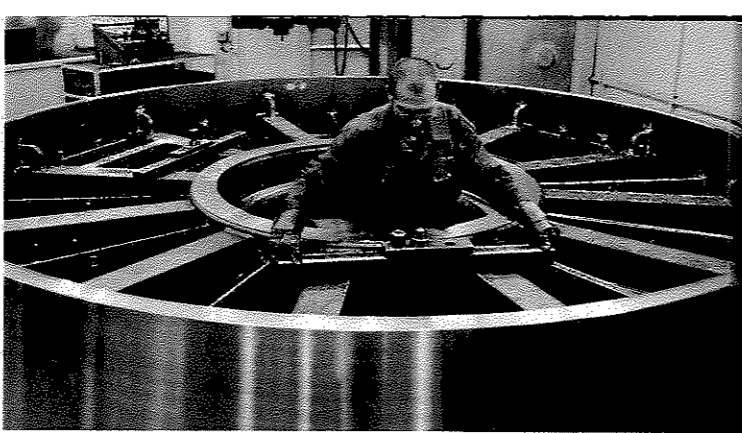
diengebühren. Aber erst dann. Zumal man finanziell mit 500 Euro pro Student und Semester an der Uni nicht allzu viel bewegt.

FOCUS: Was behindert den Aufstieg?
Schwenker: Es geht um Chancengleichheit. Deswegen müssen die Reformen schon bei der frühkindlichen Erziehung und in den Schulen ansetzen. Chancengleichheit lautet auch die richtige Antwort auf die Debatte über soziale Gerechtigkeit. Dazu gehören die Fragen: Sind die Gehälter richtig verteilt? Haben wir genügend Vertrauen in unsere Führungskräfte in Wirtschaft und Politik?

FOCUS: Sollten Unternehmen die Managergehälter begrenzen?

Schwenker: Medienwirksame Exzesse betreffen doch nur einen minimalen Bruchteil der Manager. 98 Prozent leisten gute Arbeit und verdienen dafür auch gutes Geld. Millionenschwere Abfindungen bei schlechter Leistung tun mir in der Seele weh, weil

WELTMEISTER
Deutsche Maschinenbauer wie SKET in Magdeburg sind für das internationale Geschäft gut aufgestellt



„Millionenschwere Abfindungen bei schlechter Leistung tun mir

dadurch das Vertrauen in die Unternehmer sinkt, wie Umfragen zeigen. Deswegen ist Transparenz bei Managergehältern wichtig. Die gleiche Diskussion gibt es zwar in Amerika auch. Aber dort überwiegt ein anderes kulturelles Verständnis von Leistung, Aufstieg und Chancengleichheit. Hoch bezahlte Leistungsträger gelten dort eher als Ansporn: Der hat es geschafft, dann kann ich das auch.

FOCUS: Sollte der Staat – wie von der Koalition geplant – die Mitarbeiterbeteiligung stärker fördern?

Schwenker: Da existieren doch schon viele Möglichkeiten. Mitarbeiterbeteiligung ist sicher ein gutes zusätzliches Mittel der Be- oder Entlohnung: In guten Jahren sollten alle am Erfolg beteiligt werden, in schlechten Zeiten müssten alle umgekehrt das Ergebnis mittragen. Und dann sollten die obern

in der Seele weh“ **Burkhard Schwenker**

ren Ebenen größere Einbußen hinnehmen als die unteren.

FOCUS: Die Hilfe der Politik ist also überflüssig?

Schwenker: Wieso braucht es ein politisches Signal, um ein Wir-Gefühl im Unternehmen zu erzeugen und eine zutiefst unternehmensbezogene Frage zu klären?

FOCUS: Vielleicht, weil die Unternehmer zu hartleibig sind?

Schwenker: Dann werden sie die Konsequenzen ohnehin zu spüren bekommen. Angesichts des harten Wettbewerbs, des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung müssen Unternehmen sich sehr genau überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter binden.

FOCUS: Sie beraten auch das Umweltministerium bei der Klimapolitik. Was kommt auf die Verbraucher zu?

Schwenker: Ich bin sicher: Die Investitionen, etwa in Gebäude-Effizienz, werden sich am Ende rechnen. Doch die Perspektive ist für Privatleute äußerst langfristig. Deshalb muss die Politik klar sagen: Klimaschutz wird jeden von uns etwas kosten. Aber es ist ein Ziel, für das einzusetzen es sich lohnt.

FOCUS: Welche Risiken birgt das für den Standort Deutschland?

Schwenker: Wir müssen handeln, das ist inzwischen jedem klar – egal, wie weit man den Prognosen folgt. Die deutsche Umwelttechnik ist international sehr gut positioniert und technologisch füh-

rend. Wird Klimaschutz ein Thema weltweit, eröffnet uns das enorme Wachstumschancen. Was aber noch fehlt, ist eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung: In welchem Verhältnis stehen Beschäftigungspotenziale und Beschäftigungsrisiken durch den Klimaschutz?

FOCUS: Welche Branchen sind gefährdet?

Schwenker: Weitere Vorschriften bedeuten – sofern sie nur hierzulande gelten – Kostenbelastungen für unsere Unternehmen und gefährden deren internationale Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt für alle Branchen: Geht es etwa um niedrigere Grenzwerte, könnte die Automobilindustrie an Konkurrenzfähigkeit verlieren. Der Wettbewerb wäre schon ausgewogener, wenn ganz Europa, die USA und Japan der gleichen Klima-Idee folgten. Eine Vorreiterrolle beim Klimaschutz birgt Chancen, kann für die deutsche Industrie aber auch riskant sein. ■

INTERVIEW: A. BEUTLER/H. KRUMREY

Fotos: Dieter Bauer/FOCUS-Magazin, ZB/dpa



Umschalten auf Fakten

Freitag,
11. Januar 2008,
23.05 Uhr,
auf ProSieben



Raubfischer – betrügerische E-Mails und andere Online-Schurkereien

Der folgende Text irritierte vor einigen Wochen nicht wenige Computerbesitzer: „Sehr geehrter Kunde“, stand da, „Ihr Buchungsauftrag N AS-443755423890 wurde erfüllt. Ein Betrag von 1741,00 Euro wurde abgebucht...“ Diverse Links zum Erhalt einer Bankquittung oder von Informationen folgten weiter unten... Abgesehen vom Schrecken, den diese Mail schon durch ihren reinen Text verbreitet – tatsächlich sind sogenannte Phishing-Mails, die Daten ihrer Opfer ausspähen wollen, genauso wie Trojaner und diverse weitere Computerschadprogramme auf dem Vormarsch. Und sie alle werden immer raffinierter. FOCUS TV über Täter, Opfer und die Frage, wie man sich schützen kann.

www.focus.de/focustv
Videotext: ab Seite 750

VIEL STERN FÜR WENIG TALER.

NECKERMANN MACHT'S MÖGLICH.



SUPER-FRÜHBUCHERPREISE – SPAREN SIE JETZT BIS ZU 30%

MALLORCA
Bucht von Alcudia
Aparthotel Iberostar Alcudia Park *****
1 Woche im Spartipp-Appartement Typ S,
Halbpension

p.P. ab **454 €**

MALLORCA
Cala Mondragó
Aparthotel Iberostar Club Cala Barca *****
1 Woche im Appartement Typ A1,
All Inclusive

p.P. ab **493 €**

Beratung und Buchung in Ihrem Reisebüro, unter www.neckermann-reisen.de oder 01803/88 88 55*

*9 Cent/Min. – dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise

