



# FÜRSTENBERG FORUM

Führungsperspektiven – Zukunftsfähige Führung  
Schloss Donaueschingen 25. April 2013

[WWW.FUERSTENBERG-FORUM.DE](http://WWW.FUERSTENBERG-FORUM.DE)



*Es gilt das gesprochene Wort*

## **Zukunftsfähige Führung - auf was es ankommen wird!“**

Ein anspruchsvolles Thema - auch für einen Impulsvortrag.

Bekanntlich hat die physikalische Vektorgröße *Impuls* einen inhaltlichen Betrag und er zeigt immer in Richtung der Bewegung. Also ganz in meinem Sinne in Richtung zukunftsfähiger Führung!

Ich bin kein Regenmacher oder Spindoktor des Managements. Doch über 40 Jahre Wirtschaftserfahrung und Beobachtungen ermutigen mich, einige Aussagen zum Thema zu machen.



Unsere Welt verändert sich schnell. Lassen Sie mich einige Veränderungstreiber und Fragen aufzeigen, auf die Führung reagieren sollte.

Die Digitalisierung und weltweite Vernetzung von Arbeitsprozessen und Dienstleistungen ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle und wird unsere Wirtschaftsstrukturen in den nächsten Jahren deutlich verändern. Wie aktiv geht Unternehmensführung damit um?

Die globale Arbeitsteilung wird noch intensiver, mit Chancen und Risiken für den Wirtschaftsstandort. Sicher ist: Engineering ist nicht das Problem. Doch Volumenfertigung findet weiterhin in Asien statt und das führt zu einem Mengenproblem in Europa, zunehmend auch bei standardisierten, digitalisierbaren Dienstleistungen. Wie gehen wir als HighTech Standort mit der wachsenden Zahl - auch qualifizierter - Arbeitsloser um?

Fast alle kleinen und mittleren Unternehmen werden global tätig sein und durch internationale kulturelle und politische Unterschiede mit Komplexität und Unsicherheit konfrontiert. Versteht das jeder? Erforderlich werden entsprechende Führungsqualitäten.

Die nächste Generation kennt ein Leben ohne Internet, E-Mails, Social Networks und SmartPhones nicht. In 2020 stellt sie 40% der Konsumenten in der Welt. Die Nachfragemärkte ändern sich.

Ressourcen werden knapp. Energiekosten steigen. Die Bevölkerung schrumpft in Europa. Das Angebot an Talenten sinkt. Wie reagiert die Führung eines export- und wissensorientierten Wirtschaftsstandortes, erfolgreich und nachhaltig?

Bildung wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Industrieländer. Werden unsere öffentlich-rechtlich geordneten Hochschulen im internationalen Wettbewerb erfolgreich geführt?

Die Zivilgesellschaft stellt andere Ansprüche an die Unternehmen. Fehlverhalten der Führung wird schneller sichtbar und öffentlich abgestraft.



Wachstum und zunehmend auch die Marktwirtschaft werden kritisch hinterfragt. Muss Wachstum sein? Gibt es Alternativen zum Markt? Wie lauten die Antworten der Führung?

Ich könnte die Liste noch weiterführen...Die Folgen des schnellen Wandels sehen wir täglich. Wenn selbst bisher erfolgreiche Unternehmen wie beispielsweise Nokia, Heidelberger Druck, Alcatel, Sony, 3COM, Kodak, ja selbst Apple oder Dell von den schnellen Entwicklungen überrascht werden, muss das wohl zu denken geben. Peter Drucker hatte schon recht mit seiner bissigen Aussage: *„Wen die Götter verderben wollen, dem gewähren sie 40 Jahre Erfolg“*.

Heute gewähren sie uns vermutlich weniger als vier Jahre. Dauerhafter Erfolg, ohne stete Überprüfung und Änderung eigener Strategien und Strukturen, das führt ins Verderben. Wer hier nicht aufpasst, wird durch den Markt oder den Wettbewerber erlöst oder zumindest grob aufgeweckt.

In der öffentlichen Wahrnehmung haben Führungskräfte in Wirtschaft und Zivilgesellschaft an Glaubwürdigkeit und an Vertrauen eingebüßt. Korruptionsskandale, Missmanagement, Plagiatsfälle, frustrierte Mitarbeiter, Spitzengagen usw haben ihren Teil dazu beigetragen. Andererseits werden viele Unternehmen und Institutionen der Zivilgesellschaft erfolgreich geführt.

Die wirtschaftlichen Erfolge in den letzten 20 Jahren wären ohne die teils schmerzlichen Restrukturierungen und Veränderungen in den Unternehmen nicht möglich gewesen.

Doch traditionelle Führungsmuster schwächeln angesichts starker Veränderungen und komplexer Beziehungen in einer vernetzten Welt. Den durch ihr Handeln getriebenen Führenden fehlt oft die Zeit zur Reflexion und zum Austausch mit Gleichgesinnten.



Und bei den Geführten entstehen Fragen: Wohin geht die Reise? Kann ich der Führung vertrauen? Führung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft steht vor Entscheidungen, großen Investitionen und wichtigen Reformen, die ohne die Mitwirkung von Belegschaften und Gesellschaft nicht machbar sein werden. Einige Fragen können den Reformbedarf deutlich machen.

1. Warum sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Führung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft so geschwächt?
2. Warum ist das Mitarbeiter Engagement in den Betrieben so unterentwickelt? Die Umfragen zeigen seit Jahren deutliche Schwächen
3. Warum erneuern sich die Strukturen unseres Staates so langsam?
4. Warum sind die Führungssysteme in vielen Organisationen so veraltet?
5. Wie bringen wir die berechtigten - aber leider Hierarchien fördernden - Governance -Anforderungen in Übereinstimmung mit den sich entwickelnden, vernetzten und kooperativen Arbeitsprozessen?
6. Warum werden Talente, Vielfalt, Phantasie und Kreativität in Deutschland so schwach gefördert und eingesetzt?
7. Warum entstehen in Deutschland keine stark wachsende junge Unternehmen?

Nimmt die Führung die Themen wahr? Werden sie aktiv bearbeitet? Ich denke teilweise schon. Aber ist eine Führung, die ein Unternehmen oder eine Organisation zukunftsfähig macht schon Realität? Für viele Organisationen mag das zutreffen, für die Mehrheit wohl nicht.

Lassen Sie mich einige Aspekte der Führung adressieren, die Innovation erfordern. Führungswissen wird an vielen Hochschulen und Business Schools der Welt gelehrt. Zum Thema „Führung“ antwortet Google mit 42 Mio Hinweisen! An Erkenntnissen mangelt es wohl nicht. In der Umsetzung liegen die Chancen! Woran liegt es, dass trotz des weltweit verfügbaren Führungswissens dessen tägliche Umsetzung so zögerlich erfolgt?

Führungsarbeit auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation kann unterschiedlich ausfallen. So übernimmt ein Produktionsleiter mit einer Führungspanne von über 50 Mitarbeitern andere Führungsarbeit wie beispielsweise die Führungskraft im mittleren Management, die im Vertrieb, Marketing oder F&E arbeitet oder aber auch der Top Manager.

Ihre jeweilige Rolle bei der Umsetzung von Führungswerten und –zielen ist aber gleichermaßen wichtig. Hier mag einer der Gründe liegen, warum es mit der breiten und tiefen Umsetzung des Führungswissen bisher nicht gut bestellt ist.



Das mittlere Management befindet sich als „Übersetzer“ oft zwischen den Anforderungen der Unternehmensspitze und der Umsetzung durch die Belegschaft. Das führt nicht selten zu Konflikten. Besonders deutlich wird dies beim *Principal-Agent* Management Modell der zumeist global handelnden Konzerne. Dieses Modell hat in den letzten 30 Jahren einen Führungsstil erzeugt, der den zentral arbeitenden Führungskräften (den *Principals*) Macht und Gestaltung zuordnet und dem lokalen Management (den *Agents*) kaum Luft zum gestalterischen Arbeiten läßt.

Die lokalen Mitarbeiter und Führungskräfte haben das Gefühl, dass sie nicht mehr so stark eigenverantwortlich arbeiten und vieles nicht mehr selbst beeinflussen können. Es besteht die Gefahr, dass sich das mittlere Management in Richtung technokratischer Führungskräfte bewegt, mit einem Verhalten (frei nach Schiller): „Ich hab hier bloß ein Amt und keine Meinung“ Diese Entwicklung ist sehr bedenklich und erfordert deutliche Nacharbeit im Führungskonzept und bei der Managementausbildung.

Zunehmend muss das international aktive Management auch extern stimulierte Krisen beherrschen. Seien sie durch Technologien, Einflüsse einer aufgeklärten Gesellschaft oder durch lokale kulturelle Unterschiede verursacht. Das erfordert andere Fähigkeiten, andere Zeitmaßstäbe, richtige Kommunikation und vor allem intelligentes Entscheiden in unsicheren Situationen.

Eine zukunftsfähige Führung wird zudem sehr viel sensibler mit strukturellen Gestaltungsthemen umgehen müssen. Geschäftsverantwortung wird ja seit Jahren aus guten Gründen in vertikalen Bereichen fokussiert. Zentrale Bereiche werden verschlankt, globale Funktionen und Services standardisiert und zentralisiert.

Aber die Unternehmen erfahren auch eine Isolierung der vertikalen Bereiche. Denn abgeschottete Unternehmens- oder Vertriebsbereiche - ja auch Ministerien, Fakultäten oder Ämter könnte man nennen – bleiben lieber unter sich, weil ihre Komfortzonen so bequem sind und bereichsübergreifendes Arbeiten Energie und Offenheit erfordert. Doch die vertikalen Silos werden zunehmend aufgebrochen, um Skalen- und Innovationseffekte zu erreichen.

Dieses Öffnen und die erforderliche „Grenzüberschreitung“ ist schwierig. Sie erfordert ein anderes mentales Verhalten der Beteiligten; denn um neue Ideen und Chancen zu erhalten, muss ich zugleich vertikal und horizontal arbeiten, muss mich öffnen und vernetzen, muss sozusagen ein persönliches Verhalten *urbi et orbi* praktizieren. IBM spricht hier von einem T-shape Verhalten...Auch auf diese Verhaltensänderungen wird es ankommen. Eine Führungsaufgabe!



Gestatten Sie mir noch eine Beobachtung zur Führung öffentlich-rechtlicher Organisationen. Ich habe als Honorarprofessor und als zeitlich begrenzter Mitarbeiter der Stadt Stuttgart einige Einblicke erhalten können. Die Vorschriften und Gesetze des öffentlichen Dienstes erzeugen – aus verschiedenen Gründen - nicht gerade optimale Führungsbedingungen. Es ist bewundernswert, wie die Betroffenen trotzdem teils exzellente Ergebnisse erzielen. Aber es entstehen Fragen, z.B. auch an eine Hochschulführung, die ja in einen öffentlichrechtlichen Ordnungsrahmen eingebettet ist. Welche Verantwortung für die dortige Arbeitswelt beinhaltet die gewährte Freiheit von Lehre und Forschung?

Wie verstehen beamtete Professoren ihre Führungsverantwortung für Mitarbeiter und Ressourcen? Wie fügen sie sich in eine Organisation, wie werden sie gemessen und selbst geführt? Ich denke, wenn unsere Hochschulen international mithalten wollen, werden sie nicht umhin kommen, das wettbewerbsfähige Führen ihrer Mitarbeitenden und deren Leistung stärker zu berücksichtigen. Und das bedeutet eben nicht, dass Hochschulen wie Unternehmen zu führen sind. Aber geführt werden sollten sie, als Institution mit Tausenden von qualifizierten Mitarbeitenden.... Auch darauf wird es ankommen...

Und noch ein Wort zum Führen von starken Veränderungen. Was wir hier lernen (und auch lehren) sollten, ist das rechtzeitige Ändern unseres Verhaltens auf stark veränderte Situationen. Ich habe - nach einigen Fehlern - gelernt, dass es besser ist, die eigene Komfortzone zu verlassen, wenn sich Situationen nachhaltig ändern und eben nicht einfach abzuwarten. Wenn es die neue Situation erfordert, sollten Führungsverantwortliche ihr Verhalten (nicht ihre Ziele) situativ ändern.

Wer in neuen Situationen altes Führungsverhalten zeigt, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht. Er oder sie wird zum Verwalter! Ein Schicksal, das leider sehr viele, vor allem auch junge Führungskräfte erleiden. Sie zeigen zwar durch verbale Dynamik viel Verständnis für veränderte Situationen, verfallen aber in eine fatale Verhaltensstarre.

Gelernt habe ich auch – auch zumeist durch Fehler - dass eine rechtzeitige und ehrliche Kommunikation der Fakten und Sinnhaftigkeit zu den Führungstugenden gehört, die zu erfolgreichem Verändern führen. *Beautiful words are not true, true words are not beautiful*-so mein früherer Chef beim Kommunizieren von Veränderungsfakten. Eneuerung beginnt immer mit Vermittlung der *facts*! Wer beim Verändern zu spät oder nicht aufrichtig kommuniziert, den ‚bestraft in der Tat das Leben‘, siehe Stuttgart 21 und andere, größere Veränderungsprojekte in Staat und Wirtschaft der letzten Jahre. Rechtzeitige und ehrliche Kommunikation ist die „halbe Miete“. Auch darauf wird eine zukunftsfähige Führung achten müssen!





Was verstehen wir unter einer zukunftsfähigen Führung?

Zukunftsfähige Führung ermöglicht - mit Mut und Risiko - die erfolgreiche Entwicklung einer Organisation unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, auch gegen Widerstand. Und hier sind es die klassischen Handlungsbereiche des Managements: Profitables Wachstum, stete Erneuerung und Innovation, Ressourcen Management, Integrität und Werte, sowie Sicherstellung von Orientierung, Engagement und Teilhabe der Mitarbeitenden.

Zukunftsfähige Führung orientiert sich am Menschen, führt mit Charakter glaubwürdig in einer widersprüchlichen, unsicheren und gleichzeitig transparenten Umgebung und arbeitet auf einen nachhaltigen Ausgleich unterschiedlicher Interessen hin.

Zukunftsfähige Führung fördert das Engagement der Mitarbeitenden und Teams, schafft eine vertrauensvolle Umgebung und bietet Raum für Vielfalt, Kreativität und Erneuerung.

Zukunftsfähige Führung lebt akzeptierte Werte vor, vermittelt Sinn, übernimmt Verantwortung und legt Rechenschaft ab - und das nicht erst am jüngsten Tag...

Und was zukunftsfähig ist muss nicht unbedingt neu sein! Zukunftsfähige Führung muss das bekannte Führungswissen einfach bewusster einsetzen! Darin vor allem liegt das Neue einer innovativen zukunftsfähigen Führung!



Lassen Sie mich abschließend meine Überzeugung darstellen, auf was es in der Führung von Mitarbeitenden ankommt, um deren Orientierung, Engagement und Teilhabe zu ermöglichen. Die sich ändernde globale Wirtschaftsstruktur, Stichworte: *Projektarbeit, Internet, Cloud Dienste, Share Economy, Soziale Netze, Mobilität...* und die Wertvorstellungen der nächsten Generation erfordern endlich andere Arbeitsstrukturen und -bedingungen in den Betrieben. Das Management muss deutlich mehr Vertrauen und Offenheit praktizieren. Es ist schon fast Mitleid erregend zu sehen, wie hilflos Führungskräfte auf die Forderungen dieser Generation reagieren.

In diesem Zusammenhang will ich auch auf Folgendes hinweisen. Durch die schnellen globalen Veränderungen bedingt, nimmt bei erfahrenen *und* jungen Führungskräften die Unsicherheit zu, wie denn Führung in den kommenden Jahren ausfallen sollte. Dies wird einen deutlich besseren Wissensaustausch und Aufklärung erfordern. Auch darauf wird es ankommen!

Zugleich will sich ein immer größer werdender Teil der nächsten Generation von Führungsverantwortung frei halten, zumindest zeitweise. Das Manager Magazin spricht abschätzig von einer *Kuschel-Kohorte...* Gleichwohl sind die Themen *work-family-balance*, Sinn der Arbeit und die persönliche Arbeitsumgebung der Generation Y wichtiger als Geld, Macht und Position.

Andererseits gehören Technikaffinität, kulturelle Gewandheit und das Netzwerken zu ihren Stärken.

Diese Generation verstärkt einen latenten Trend. Leistungsbereite Menschen werden sich nicht mehr mit entmündigenden Arbeitsbedingungen abfinden, mit überzogenen Hierarchien und feudalem Management Verhalten. Sie werden die ihnen zusagenden Organisationen und Führungskräfte aktiv suchen bzw verlassen, wenn die Bedingungen nicht stimmen.

Eine menschliche und produktive Arbeitsumgebung, die nicht krank macht, ist immer noch keine Selbstverständlichkeit. Und sie entsteht nicht von selbst. Sie entsteht durch eine an sittlichen Werten orientierte Führungskultur. Werte, die aber durch das Management auch vorbildlich umgesetzt werden, im Sinne von *walk the talk*.

Hier zeigt sich, ob die gewünschte Führungskultur Bestand hat oder ein 'Papiertiger' bleibt.



Denn was nutzt eine Aussage zur Vertrauenskultur, wenn Stechuhren und überzogene Kontrollen die Anwesenheit kontrollieren? Arbeit ist was ich tue, nicht wo und wann ich bin....Was nutzt eine Wertaussage zu Teamgeist, wenn das Management feudale Privilegien pflegt, also das eigene Kasino, Titelsucht, eigene Fahrstühle, Vorzimmer mit Stechpalmen, Standby Chauffeure, die *belle etage* usw?

Was nutzt eine Wertaussage zur Leistungsorientierung, wenn die persönliche jährliche Beurteilung ausbleibt oder nur ausgewählte Mitarbeiter des Managements gut verdienen? Was nutzt der Appell an ein integriertes Verhalten der Vertriebsmitarbeiter, wenn der Vorstand das Bestechen von beispielsweise osteuropäischen Auftraggebern stillschweigend duldet?

Was für eine gute Führung getan werden muss, ist eigentlich seit Jahrzehnten bekannt. Erfreulich sind viele positive Praxisbeispiele, über die berichtet wird. Dennoch ist es erschreckend, wie langsam die Umsetzung in vielen der 3.5 Mio deutschen Unternehmen sowie in den Organisationen des öffentlichen Dienstes erfolgt. Vielerorts wird noch geführt wie vor 70 Jahren. Der vorherrschende Führungsstil in Wirtschaft und Verwaltung ist immer noch ausgesprochen hierarchie-betont und eher an Macht und Kontrollen als an Vertrauen und Überzeugung orientiert.

Eine ausschließliche Kontroll-Organisation wird nur eine angepasste Belegschaft erzeugen, die kein Risiko eingeht. Aber ohne Risiko gibt es keine Kreativität, keine Erneuerung und kein Wachstum, meine Damen und Herren!



Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Inzwischen hat es sich wohl herumgesprochen, dass die räumlich und zeitlich festgelegte Vollzeitarbeit einer flexiblen und projekt-bezogenen Arbeit weicht. Einer Arbeitsform, die hohe Ansprüche an die Bereitschaft, Initiative und Mobilität der Mitarbeiter sowie an deren Führung stellt.

Ich bin überzeugt, dass sich der sogenannte 'Abhängig Beschäftigte' zum 'Teilhabe-Mitarbeiter' wandeln muss, mit Interesse an Verantwortungsübernahme, eigener Weiterbildung sowie an flexibler Mitwirkung (inkl. der Zeitarbeiter), aber eben auch mitbeteiligt an Gewinn und Kapital des Unternehmens. Diese 'Teilhabe-Mitarbeiter' sollten wir durch richtige Führung eher selbst entwickeln als die Unternehmen mit einem veraltetem Arbeitsrecht an das Verhalten alter Zeiten zu fesseln oder sie mit einem immer komplexeren Betriebsverfassungsgesetz zu bürokratisieren. Auch darauf wird es ankommen!

Eine konsequente und vorbildliche Umsetzung des bekannten Führungswissens ist also angesagt. Darauf wird es ankommen und ich freue mich, Ihnen kund zu tun, dass wir im März mit einigen Mitstreitern eine „*Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF)*“ in Stuttgart ins Leben gerufen haben. Wir wollen durch Aufklärung und Öffentlichkeit dazu beitragen, die Potentiale zukunftsfähiger Führung noch sichtbarer zu machen, bewährtes Führungswissen in der Führungspraxis und vor allem in der nächsten Generation weiter zu entwickeln und mit den globalen Herausforderungen zu verbinden.

Meine Damen und Herren,

wird Führung tun, worauf es ankommen wird? Ich bin überzeugt, das werden verantwortliche Führungskräfte tun, wenn sie sich persönlich dem Thema stellen und auch die nächste Führungsgeneration im Blick haben. Der Austausch von Führungserfahrung - wie beispielsweise heute abend - ist ein Schritt zur Umsetzung zukunftsfähiger Führung, konkret, praktisch und real.

In den nun folgenden Kurzreferaten werden Beispiele aus den genannten Handlungsfeldern des Managements vorgestellt. Und alle werden zeigen, wie zukunftsfähige Führung erfolgreich sein kann und auf was es ankommen wird.





# Grundzüge einer ordnungsgemäßen Compliance-Struktur nach aktuellem Recht

- Grundlage für Integrität und Glaubwürdigkeit -

- Interne Organisation gegen
  - Compliance-Verstöße im Fokus:  
Persönliche Haftung des Managements?
  - Prävention und Abwehr
- 
- Dr. Björn Demuth
  - Rechtsanwalt, Steuerberater  
Fachanwalt für Steuerrecht



# Inhalt

A. Überblick Compliance

B. Compliance Strukturen

C. Haftung und Pflichten von Organmitgliedern

D. Compliance-Officer

E. Korruption



# A. Überblick Compliance

## I. Begrifflichkeit

### Begriff Compliance

- Gesetzestreue des Unternehmens oder recht- und gesetzmäßiges Verhalten des Unternehmens, seiner Organe und seiner Mitarbeiter
- Sicherstellung der Compliance = Teilaspekt der **Legalitätspflicht** der Geschäftsführer

### Ursachen von Non-Compliance

- Unzureichende / fehlende Kenntnis einzuhaltender Regelungen
- mangelnde Sensibilisierung
- Interne / externe Anreizsysteme
  - Vergütungsstruktur
  - Erfolgsziele variabler Vergütungsbestandteile
  - Karriere- bzw. Beförderungskriterien





# A. Überblick Compliance

## II. Schlussfolgerung

### Schlussfolgerung für die praktische Anwendung:

- Compliance ist nichts Neues!
- Compliance systematisiert aber die Mechanismen zur Befolgung des Rechts und führt Kontrollsysteme ein!
- Konzentration auf:
  - wesentliche Verstöße,
  - Verstöße mit großen Konsequenzen,
  - nahe liegende Verstöße



# A. Überblick Compliance

## III. Notwendigkeit für Compliance

### Warum sollten Unternehmen gezielt Compliance betreiben?

Die Folgen von Compliance Verstößen können sehr weitreichend sein. Sie können die Existenz eines Unternehmens insgesamt oder in bestimmten Märkten gefährden

oder

aufgrund hoher Strafen/Sanktionen große Unternehmensressourcen aufbrauchen

oder

die Kapitalbeschaffung erschweren/Wachstum hemmen.

Jedenfalls wird die Glaubwürdigkeit des Unternehmens beschädigt.



# A. Überblick Compliance

## IV. Risikofelder

Beispiele für die gravierenden Bereiche sind insbes.:

- Strafrechtsverstöße (insbesondere Bestechlichkeit)
- Verstöße gegen das Steuerrecht/Sozialabgaben
- Kartellrechtsverstöße
- Verstöße gegen Außenwirtschaftsrecht/Exportschranken
- "Presseträchtige Verstöße"
- Verstöße mit Marktzugangsbeschränkungsfolgen
- Produkthaftungs- und Verbraucherrecht
- Publizitätspflichten (insbes. bei Börsennotierung)
- Kapitalerhaltungsvorschriften
- Geldwäsche
- Außenwirtschaftsrecht



# B. Compliance Strukturen

## I. Sinnvolle Strukturen

Vermieden werden muss:

- Entstehen übermäßiger Bürokratie
- Entstehen von Bespitzelung und Denunziantentum
- Auslösen unnötiger Kosten
- Komplexität der Unternehmensabläufe zu erhöhen
- Entstehen von zusätzlicher Haftungsrisiken
- Bloße "Lippenbekenntnisse"



# B. Compliance Strukturen

## II. Maßnahmen

### Notwendig ist:

- Prozessabläufe auf (potentielle) Risiken untersuchen
- Vermeidungsstrategien individuell erarbeiten
- Maßnahmenkatalog/Checklisten aufstellen
- Leitlinien zu richtigem Verhalten aufstellen und verteilen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- (regelmäßige) Aus- und Weiterbildung organisieren
- Datensicherung
- Überwachungsprozesse aufsetzen (ggf. Anpassungen)
- Reaktionsmöglichkeiten vorbereiten für eine Krise
- Versicherung von Risiken (u.a. auch D&O)
- Reaktionspläne für Dawn Raids

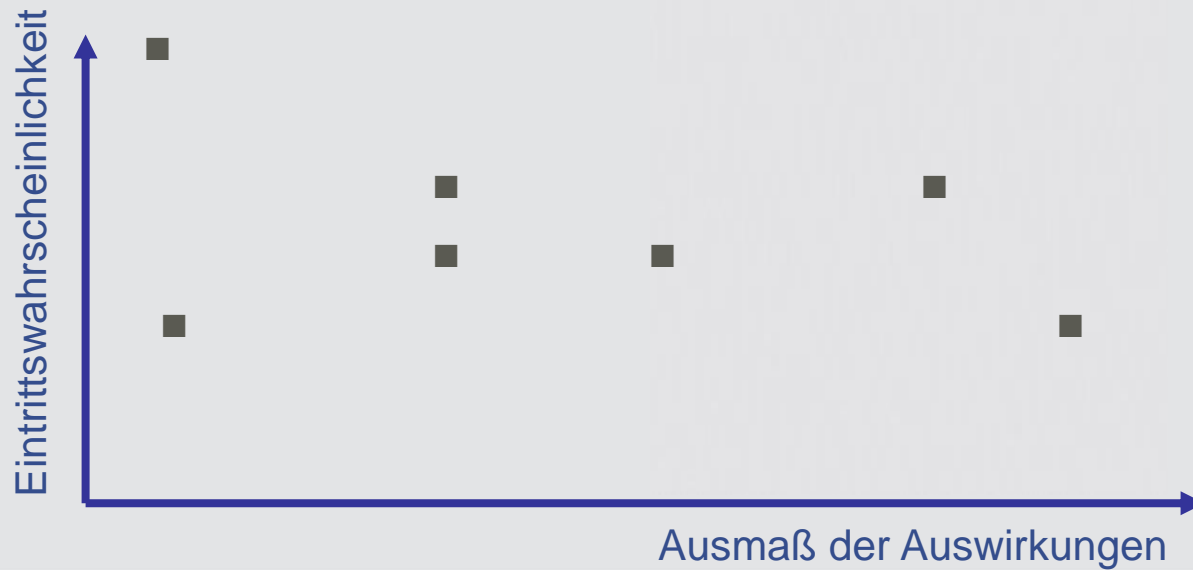


## B. Compliance Strukturen

### III. Bedarfsanalyse (I)

#### Risk-mapping

- Reporting und Informationsordnung
- Identifikation der Risiken
- Bewertung der Risiken nach
  - Eintrittswahrscheinlichkeit und
  - Auswirkungen auf das Unternehmen



# C. Haftung und Pflichten von Organmitgliedern

## I. Haftung für Non-Compliance / Vorbild

Maßnahmen, die gewährleisten, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter zukünftig Gesetze und sonstige Vorschriften beachten

Einrichtung eines "Compliance-Management-Systems" als Pflicht der Geschäftsführung

Konkrete Aufgaben der Geschäftsführung:

- Organisation
- Schulung
- Kontrolle
- Sanktionen



# C. Haftung und Pflichten von Organmitgliedern

## II. Haftung für Non-Compliance

Haftung für

eigene Gesetzesverstöße

Nichtverhinderung von aus dem Unternehmen heraus begangenen  
Gesetzesverstößen  
→ Pflicht zur Einrichtung eines Compliance-Management-Systems

Problemfälle

- Unklare Rechtslage

Schaden der  
Gesellschaft

- von GmbH gezahlte Bußgelder
- Vorteilsabschöpfung als Nebenfolge
- Schadensersatzansprüche von Geschäftspartnern
- Sonstiger Schaden, z. B. wg. § 817 Satz 2 BGB (keine **Rückforderung** von Schmiergeldern)





# C. Haftung und Pflichten von Organmitgliedern

## II. Haftung für Non-Compliance

- Zivilrecht / Gesellschaftsrecht:  
insbes. § 93 AktG, § 43 GmbHG, §§ 280, 283 BGB
- Ordnungswidrigkeitenrecht:  
z.B: §§ 130, 9 OWiG (Verletzung der Aufsichtspflicht);  
§ 81 GWB (Kartellrecht)
- Strafrecht:  
v.a. §§ 263, 266, 266a, 283 – 283d, 299, 333, 334 StGB;  
Nebenstrafrecht: z.B. § 370 AO, § 15a InsO;  
Außenwirtschaftsrecht
- Ausländische Bestimmungen:  
z.B. Sarbanes and Oxley Act („SOX“); UK Bribery Act



# C. Haftung und Pflichten von Organmitgliedern

## III. Haftungsmaßstab nach BGH

### Haftungsmaßstab nach BGH:

- *„Maßgeblich [ist], wie ein plichtbewusster selbständig tätiger Leiter eines Unternehmens der konkreten Art, der nicht mit eigenen Mitteln wirtschaftet, sondern ähnlich wie ein Treuhänder fremden Vermögensinteressen verpflichtet ist, zu handeln hat.“*

„Pflichtbewusstes Handeln“ umfasst regelkonformes Verhalten (Legalitätspflicht) sowie Organisations-, Aufsichts- und Überwachungspflichten.



# C. Haftung und Pflichten von Organmitgliedern

## IV. Aufgabendelegation

### Überwachungspflichten:

- Delegation von Compliance-Aufgaben auf nachgeordnete Mitarbeiter ist grds. zulässig
- Sorgfältige Auswahl und Einweisung der Mitarbeiter, Überprüfungen
- Eigenes **C**ompliance-**M**anagement-**S**ystem
- Anforderungen an Überwachung sind einzelfallabhängig (Unternehmensgröße, Branche, etc.)
- Sicherstellung Informationsfluss
- Delegation der Überwachung auf Spezialisten („Meta-Überwachung“)



# D. Mögliche Elemente eines Antikorruptionsprogramms

## I. Compliance-Officer



# D. Compliance-Officer

## II. Aufgaben

### Aufgaben des Compliance-Officers

- Compliance-Officer ist "Motor" des Compliance-Management-Systems
  - Organisation und Koordination Compliance-Management-System
  - Festsetzung / Überwachung einheitlicher Standards im Unternehmen



# D. Compliance-Officer

## IV. Grenzen von Delegation

**Achtung:** Auch Delegation von Compliance-Aufgaben auf Compliance Officer entbindet Geschäftsführung nicht von Haftung (Compliance ist „Chefsache“).

**allenfalls wird hierdurch Haftungsrisiko reduziert**

Es gibt zwar keine Rechtspflicht zur Ernennung eines Compliance Officer; jedoch faktisch erforderlich, um Haftungsrisiken einzuschränken



# E. Korruption

## Was ist Korruption?

- Keine einheitliche gesetzliche Definition
- Transparency International / Deutschland
  - "Missbrauch öffentlich oder privatwirtschaftlich anvertrauter Macht- oder Einflusststellung zum privaten Nutzen"



# E. Korruption

## II. Rechtliche Grundlagen (1)

### Korruption im In- und Ausland strafbar

#### Deutschland

- Vorteilsgewährung (§ 333 StGB) und Vorteilsannahme (§ 331 StGB)
- Bestechung (§ 334 StGB) und Bestechlichkeit (§ 332 StGB)
- Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 299 Abs. 2 StGB)
- Steuerhinterziehung (§ 370 Abs. 1 AO)

#### Ausland

- Korruption im Ausland als Straftat nach deutschem Recht (§ 299 Abs. 3 StGB)





# E. Korruption

## II. Rechtliche Grundlagen (2)

### Korruption im In- und Ausland strafbar

#### **Vorteil**

- materielle oder immaterielle Besserstellung des Empfängers oder eines Dritten
  - z.B. Geldzahlungen, Waren, Dienstleistungen, Vergünstigungen

#### **Unrechtsvereinbarung**

- Zuwendung muss für konkrete unlautere Bevorzugung beim Bezug von Waren oder Dienstleistungen erfolgen
  - inadäquate Beeinflussung des Empfängers durch Vorteil
  - sachwidrige Bevorzugung eines Wettbewerbers vor anderen

Abgrenzungsproblem:  
**Zulässige Gastfreundschaft vs. unzulässige Beeinflussung**



## E. Erscheinungsformen von Korruption

- Provisionszahlungen oder Sachzuwendungen an Mitarbeiter von Unternehmen, "Vermittler" sowie an nahestehende Dritte
- "Kick-back" – Zahlungen
- "Spenden"



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Björn Demuth, Partner  
Rechtsanwalt, Steuerberater  
Fachanwalt für Steuerrecht

CMS Hasche Sigle  
Schöttlestraße 8  
70597 Stuttgart



T +49 711 9764 488  
F +49 711 9764 96490  
E [bjoern.demuth@cms-hs.com](mailto:bjoern.demuth@cms-hs.com)



# FÜRSTENBERG FORUM

Führungsperspektiven

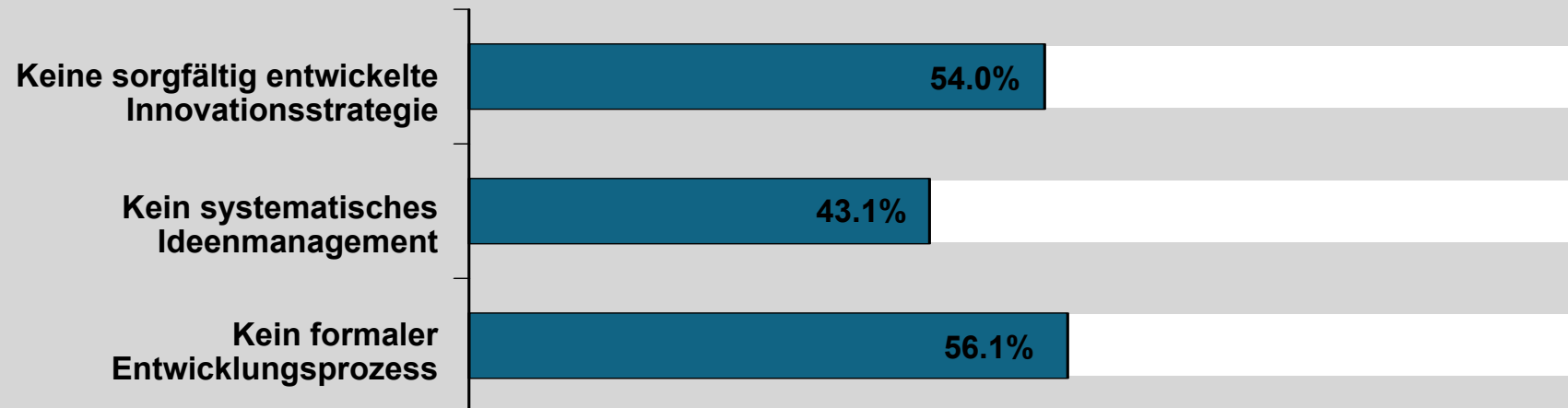
**Zukunftsfähige Führung – Erneuerung und Innovation**

Prof. Dr. Joachim Warschat, Innovationsforscher



# Innovation - Herausforderungen

## Prozent der KMUs ohne systematisches Innovationsmanagement

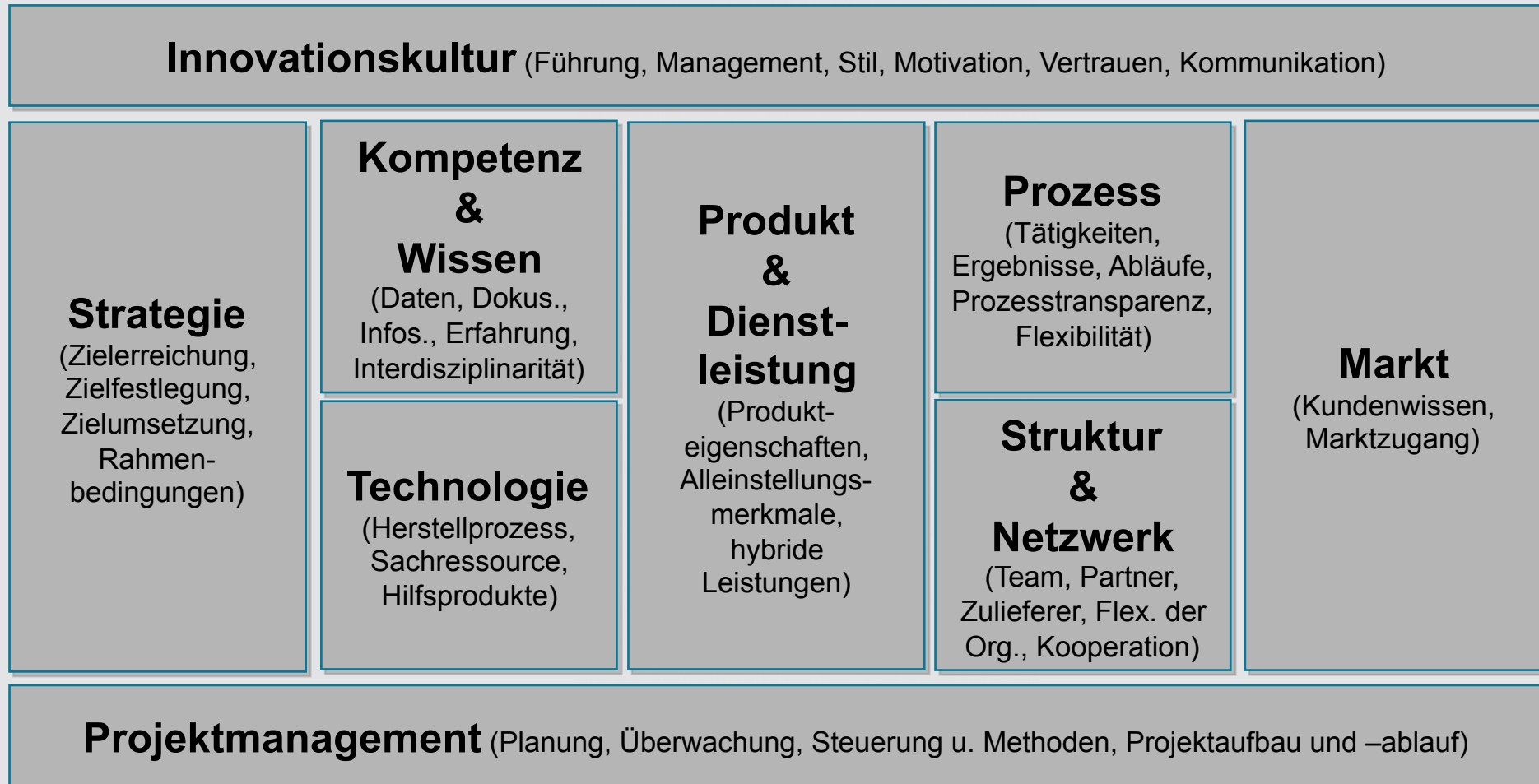


**“In KMUs sind Entscheidungen zu Innovationsaktivitäten normalerweise intuitiv und eigentümergeleitet”**

Quelle: IMP<sup>3</sup>rove



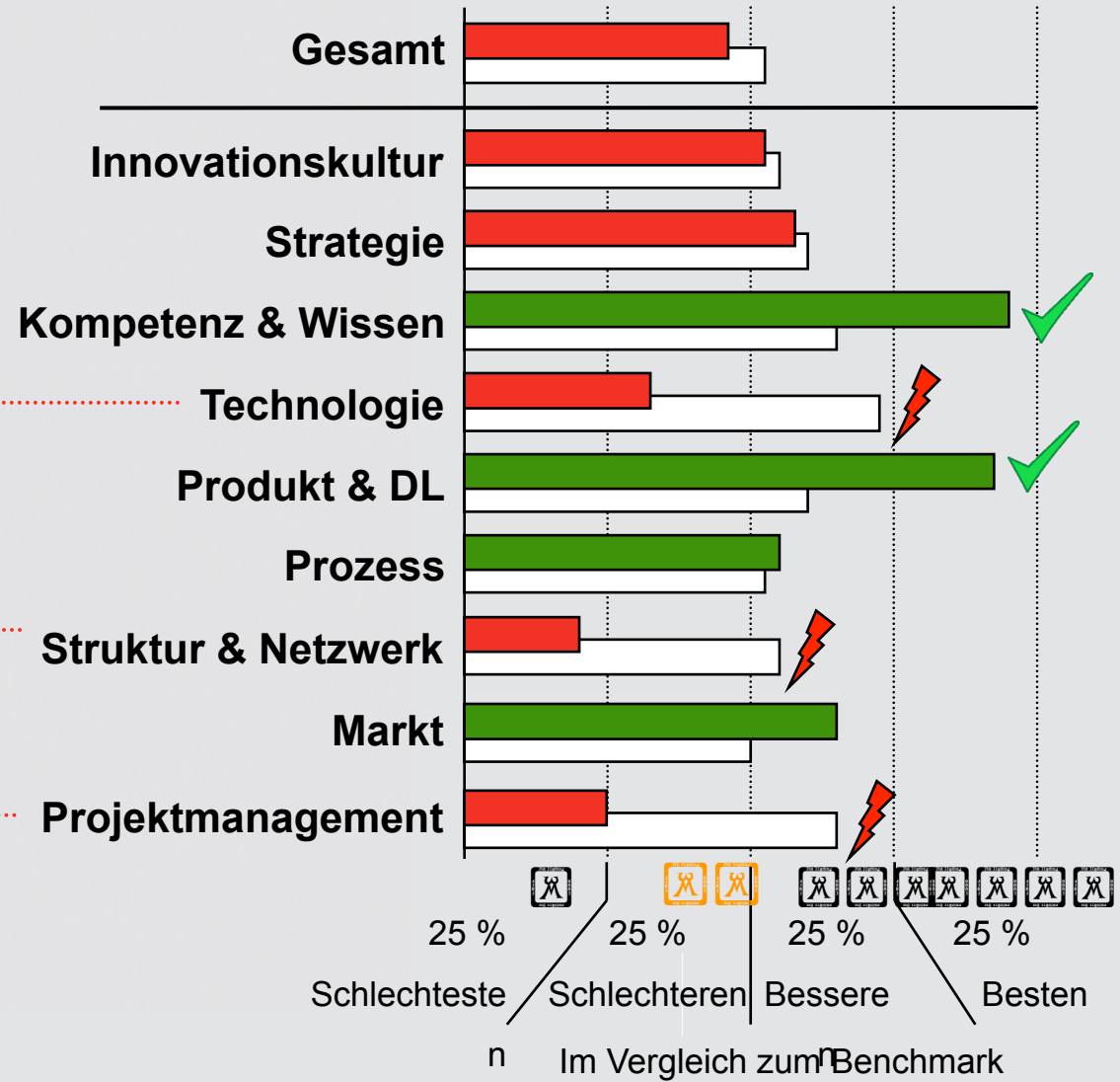
# Ganzheitlicher Ansatz: Die neun Gestaltungsfelder im Innovationsmanagement






# Stärken-Schwächenanalyse

Transparenter Überblick der Stärken und Schwächen für zielgerichtete Handlungsempfehlungen und Kommunikation

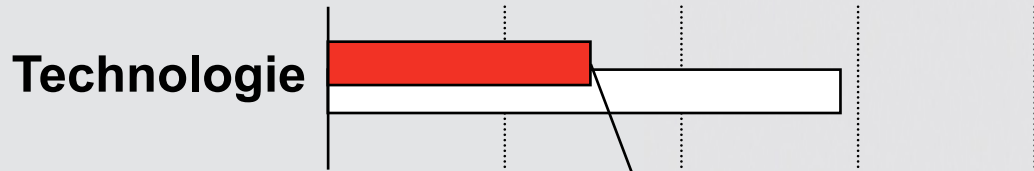
hohes Verbesserungspotenzial



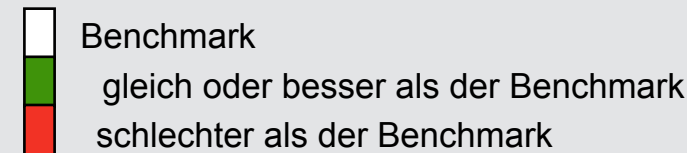
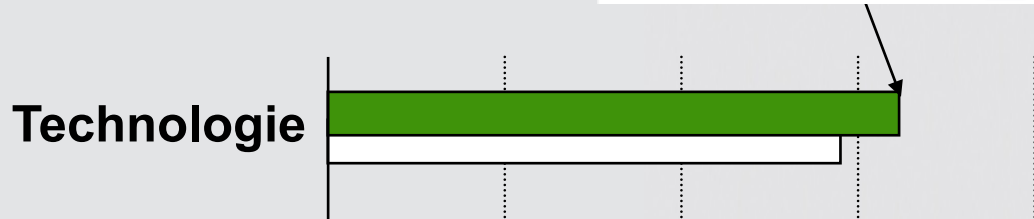
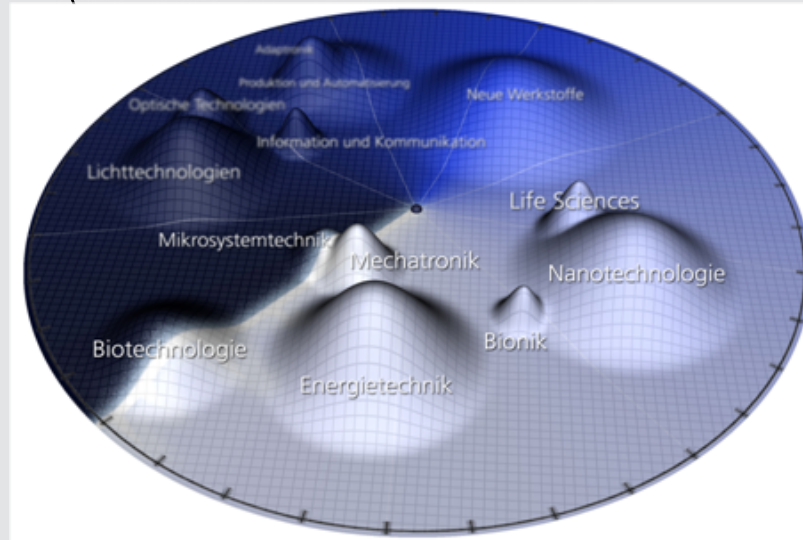
 Vergleichsgruppe  
 gleich oder besser als der Benchmark  
 schlechter als der Benchmark



# Steigerung der Innovationsfähigkeit (Beispiel)



Handlungsempfehlung  
zur Steigerung der  
Innovationsfähigkeit im Bereich  
Technologie:  
→ **Fraunhofer  
TechnologieRadar**





# TechnologieRadar Fallbeispiel

## Technologie »Oberflächenanalyse«

### 1. Zielstellung

- Welchen Technologiebedarf hat das Unternehmen?
- Welche Technologien können schon eingesetzt werden?
- Welche Technologien können in Zukunft eingesetzt werden?

#### Company facts

<b>Branche</b>	Motorbetriebene Geräte für die Forstwirtschaft
<b>Mitarbeiter</b>	~ 12 000
<b>Umsatz</b>	~ 3 Mrd. Euro



# TechnologieRadar Fallbeispiel

## Ermittlung des Technologiebedarfsprofil

<b>I. Elementverteilung in Abhängigkeit von der Schichtdicke</b>	<b>II. Rissanalyse</b>	<b>III. Analyse Ermüdungszustand</b>
--	------------------------	--

### Anforderungen

Vorgehen	einstufiges/direktes Verfahren		
Materialien	Kunststoffe und Metalle	Metalle (außer Titan)	
	Alle Elemente (-gruppen) sollten detektierbar sein	Geometrie des Produkts (Lokale Suche auf der "Rippe"); SOLL (Detektion von Rissen auch und gerade in schlecht zugänglichen Ecken)	
Messbereich Zerstörend/ Zerstörungsfrei	Messfläche max. 1 mm <sup>2</sup> (z.B Draht ) SOLL	Risstiefe ≤ 0,1mm	µm - Bereich
	zerstörend i.O.	zerstörungsfrei SOLL	
Sonstiges	planar/gekrümmt (konvex/konkav)	Rissdetektion unter intaktem Lack SOLL	
	Qualitative und Q		



# TechnologieRadar Fallbeispiel

## Zusammenstellen der Suchbegriffe

### Allgemein: Unterteilung in Detektion von..

...Elemente  
...Molekülfragmente  
...Oxidationsstufe

### Im Detail: Detektion von...

#### **Metall**(-elemente, -molekülfragmente, -oxidationsstufen) auf/in **Metall**

##### ▪ Strahlen

- mit Al oder Cr (Reste von Alu auf Körper detektieren)
- Zinkflakes auftrommeln
- Metallübertrag beim "Trennen" (ähnl. wie Strahlen)...

##### ▪ Korrosion

- Phosphatieren
- Brünieren
- Galvanisch Behandeln
- Verchromen
- Vernickeln
- Verzinken
- Vergolden
- Gelbchromatieren...

##### ▪ Härten

- Carbonitrierung
- Randoxidation



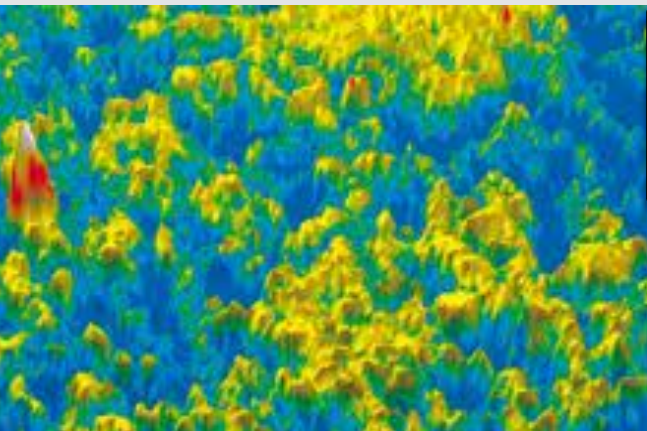
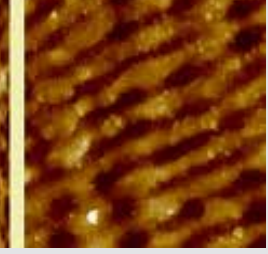
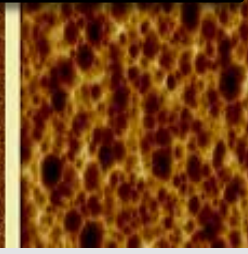
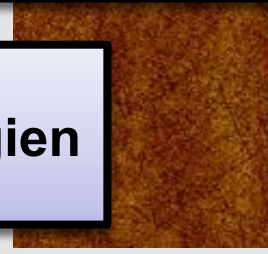
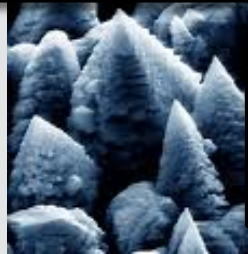
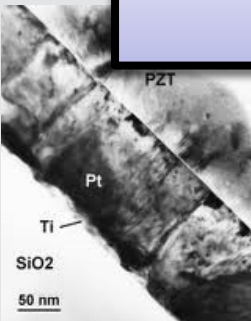
# TechnologieRadar Fallbeispiel

## Resultat

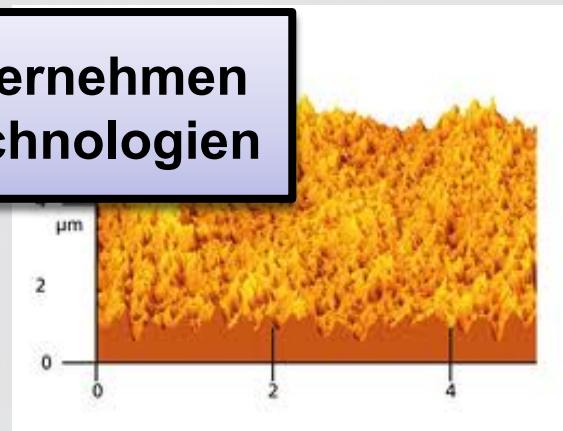
~100 Technologien zur Oberflächenanalyse

24 potenziell geeignete Technologien

3 für das Unternehmen  
geeignete Technologien



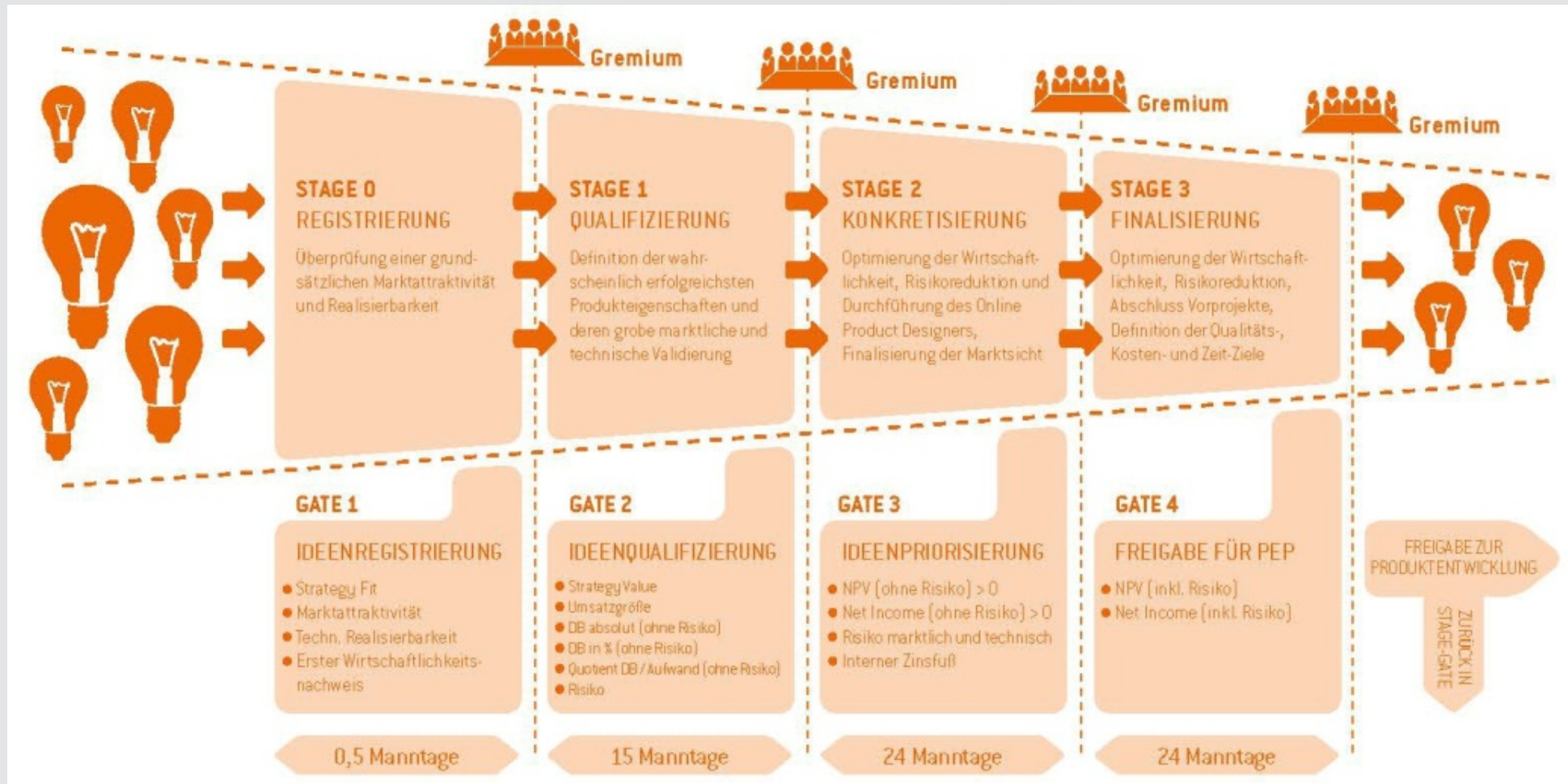
3 für das Unternehmen  
geeignete Technologien



Bilder: Fraunhofer



# Beispiel Organisation



Quellen: Was gate? Brandeins 05/2011; Fit Für Innovation (AK 1 Innovationsprozesse)



# Erfolgsfaktoren



# FÜRSTENBERG FORUM

Führungsperspektiven

**Zukunftsfähige Führung – Werte und Vermögen**  
Andreas von Habsburg, UBS AG Deutschland



# Werte & Vermögen - Einführung

## Rolle und Beitrag zum heutigen Thema

- ▶ Beratung und Unterstützung von Unternehmerfamilien unter sämtlichen Aspekten von Werte & Vermögen; schließt unternehmerische Beteiligungen ausdrücklich mit ein
- ▶ Unternehmerische Beteiligungen repräsentieren typischerweise mehr als 80% des Vermögens von Unternehmerfamilien ("Klumpenrisiko")
- ▶ Veränderungen im Wert des Unternehmens haben daher erhebliche Auswirkungen auf das Vermögen der Unternehmerfamilie insgesamt – im Guten wie im Schlechten
- ▶ UBS unterstützt in Analyse, Bewertung und Umsetzung strategischer Optionen – Beratung / Durchführung von Unternehmenstransaktionen (M&A) als ein möglicher Baustein
  - ▶ Definition der Ziele der Unternehmerfamilie idR ein mehrmonatiger (oder sogar mehrjähriger) Prozess





Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Zwei Hüte des Unternehmers: "Manager-Hut" und "Investoren-Hut"

- ▶ Unternehmerische Beteiligungen repräsentieren typischerweise mehr als 80% des Vermögens von Unternehmerfamilien ("Klumpenrisiko")
- ▶ Diversifizierung festes Element jedes Absicherungsansatzes
- ▶ Unternehmerfamilie häufig wenig eingebunden in die Überlegungen, ob und zu welchem Grad Vermögen außerhalb der unternehmerischen Aktivitäten gebildet werden soll
  - ▶ Unternehmer empfindet diese Themen als "sein Territorium", von dessen Erfolg die Familie profitiert
- ▶ Unternehmer/Manager-Perspektive vs. Unternehmer/Gesellschafter-Perspektive
  - ▶ Konfliktpotenzial: Manager (wirtschaftlicher Spielraum) vs. Gesellschafter (Vermögenssicherung)
  - ▶ Beobachtung: Häufig zu wenig / keine / zu späte Differenzierung mit dem Risiko negativer Effekte auf Familienvermögen und Unternehmen
- ▶ Viele prominente Beispiele



Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Unternehmer als Investor – Absicherung des Familienvermögens

- ▶ Risikodiversifizierung durch systematischen Vermögensaufbau außerhalb des Gründerunternehmens und unter Einbindung der Familie
- ▶ Transfer von Vermögen aus dem Unternehmen z.B. durch
  - ▶ Gezielte Ausschüttungspolitik/Dividendenplanung
  - ▶ Strategische Refinanzierung (Owner's Buyout)
  - ▶ Aufnahme eines Co-Investors (Investor/Beteiligungsgesellschaft/FO, Marktteilnehmer, Kapitalmarkt/IPO)
- ▶ Strukturierung der Maßnahmen unter den Prämissen der zuvor definierten Ziele der Unternehmerfamilie
- ▶ Nachhaltige und langfristige Einflussnahme der Unternehmerfamilie auf das Unternehmen kann auf diesem Weg gesichert werden (Beispiel Henkel KGaA)



Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Unternehmer als Manager – Sicherung der Unternehmenszukunft

- ▶ Die Leidenschaft des Unternehmer-Managers beflügelt die Unternehmensentwicklung - und kann sie auch wieder zerstören
- ▶ Aufrichtiger Umgang mit persönlichen Präferenzen, Kapazitäten und Familiensituation; "Nicht-loslassen-können" kann notwendigem Nachfolgeprozess im Wege stehen
- ▶ Nüchterne Einschätzung des Werts des eigenen Beitrags
- ▶ Frühzeitiger Aufbau geeigneter Nachfolger (intern, extern) / Einleitung des (mehrjährigen) Überleitungsprozesses
- ▶ "Das Management abzugeben, ist wie den Führerschein abzugeben" – wesentlich: Definition der Aufgaben nach Übertragung
- ▶ Weitergabe von Führungswissen, Kontaktnetzwerk, reibungsloser Übergang sämtlicher Soft-Assets (auch im externen Verkaufsszenario)
- ▶ Frühzeitige Definition eines Zeitplans mit Zwischenschritten / Meilensteinen und Endpunkt
  - ▶ ...unter Einbeziehung der relevanten Faktoren (Timing!):



Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Szenario "Externe Unternehmensnachfolge" (Verkauf) – Timing!

- ▶ Verfassung des eigenen Unternehmens
  - ▶ Aktuelle Performance und Ausblick ("Story")
  - ▶ Dokumentation; Vermittelbarkeit / Transparenz in sämtlichen Facetten als Werttreiber
  - ▶ Management
- ▶ Industriezyklus
- ▶ Gesamtkonjunkturzyklus
- ▶ M&A Marktsentiment
- ▶ Gegebenheiten an den Finanzmärkten
- ▶ Finanzierungsbereitschaft Banken
- ▶ "Richtiges" Timing aus Sicht der Gesellschafterfamilie (z.B. Lebensalter)



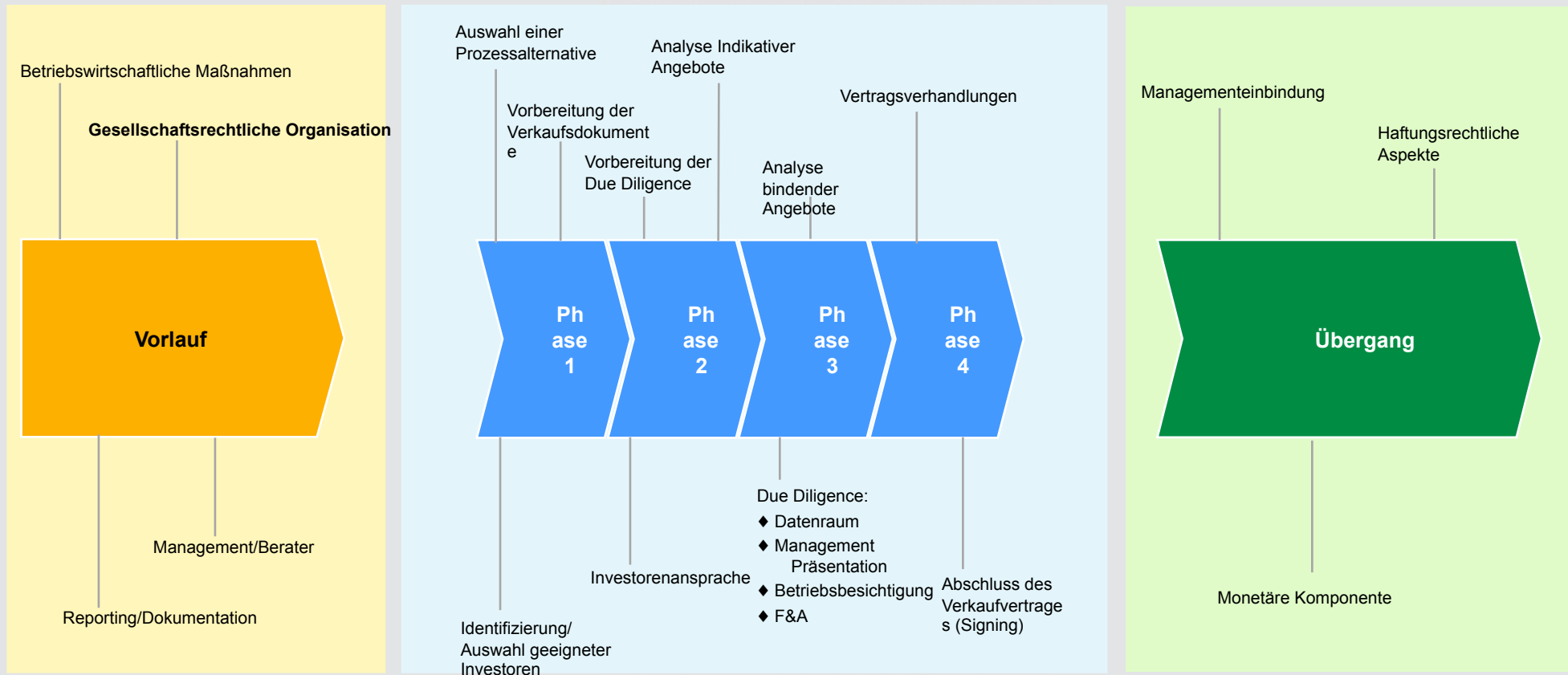
Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Skizze des Prozesses einer externen Nachfolge



Vorbereitungsphase: 0-2 Jahre

Transaktionsphase: 6-12 Monate

Übergangsphase: 1-3 Jahre



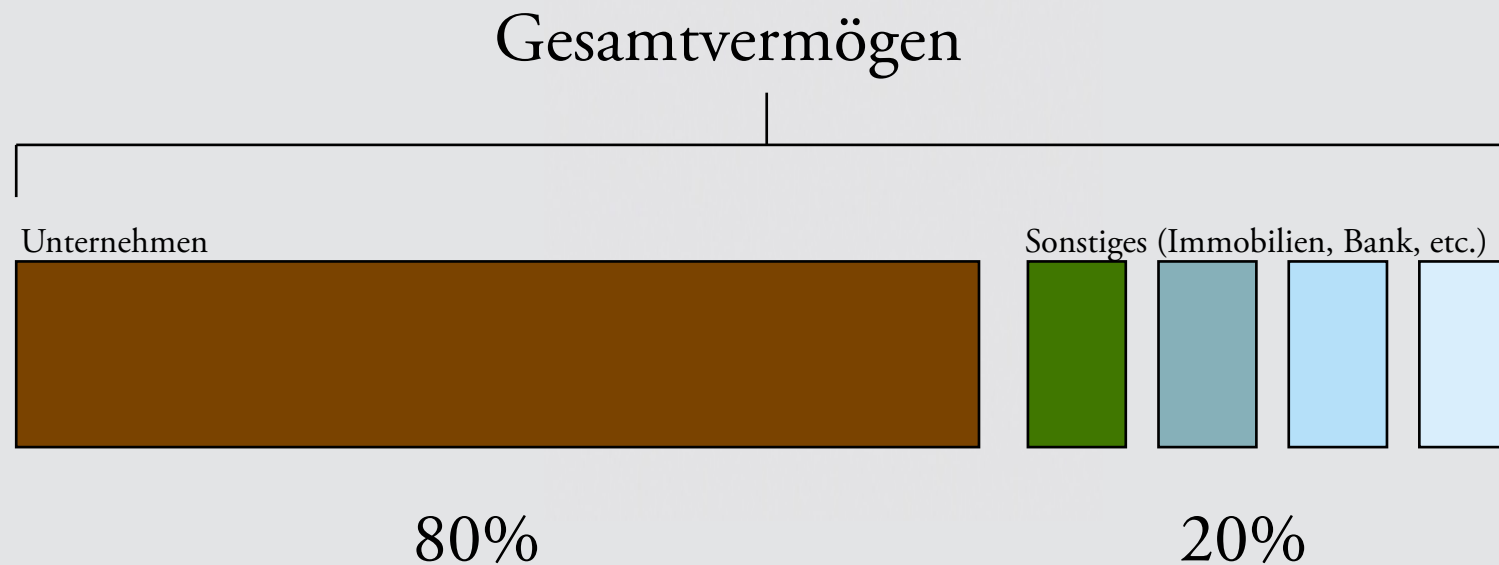
Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Unternehmervermögen – Typische Ausgangslage



Zukunftsfähige  
Führung

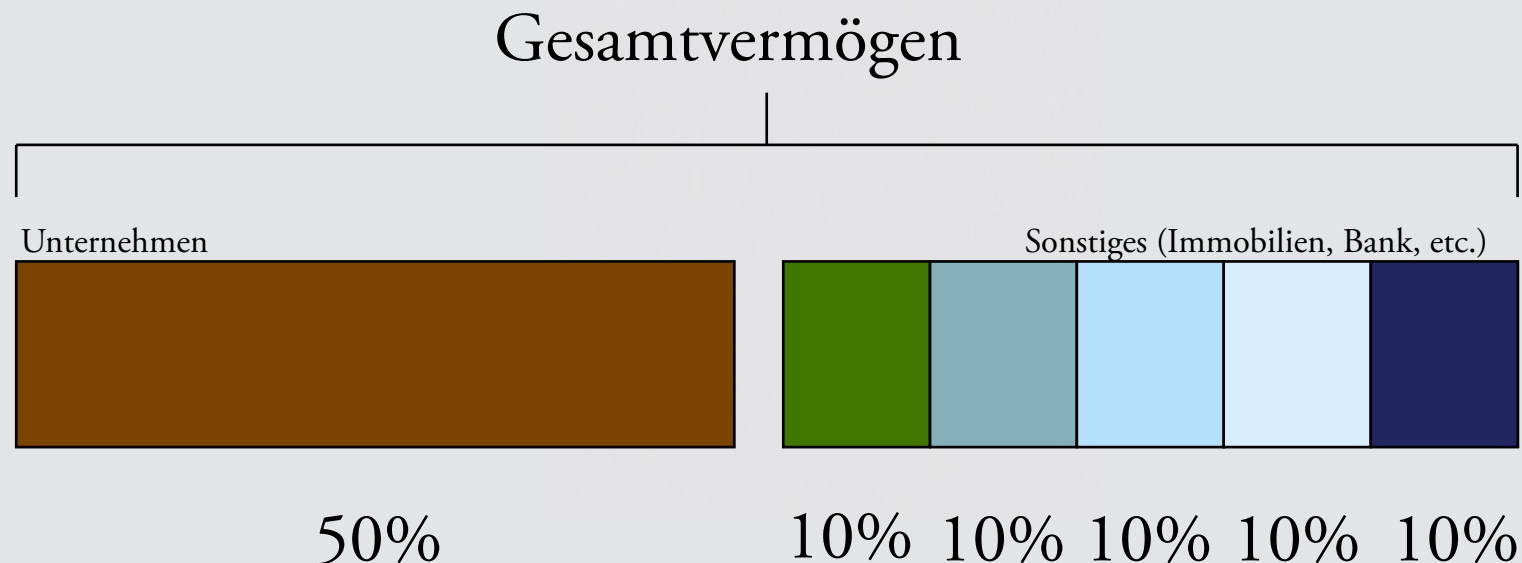
Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Langfristiges Ziel: Vom Familienunternehmer zur Unternehmerfamilie

- ▶ Diversifizierung (Unternehmen max. 50% des Familienvermögens)
- ▶ Weitere Anlagen und Investitionen unter den Prämissen der Familiensituation inklusive der nächsten Generation und deren individueller Eigenschaften
- ▶ Aufbau eines Unternehmens- und Vermögensportfolios



Zukunftsfähige  
Führung

Umsetzung  
vs.  
Lippenbekenntnis

Nachhaltigkeit  
und  
Langfristigkeit

Erforderliche  
Führungsfähigkeit

## Fazit

- ▶ Experten und Erfahrungen vergleichbarer Situationen nutzen
- ▶ Genügend Zeit einplanen – schafft Raum für Optionen





# FÜRSTENBERG FORUM

Führungsperspektiven

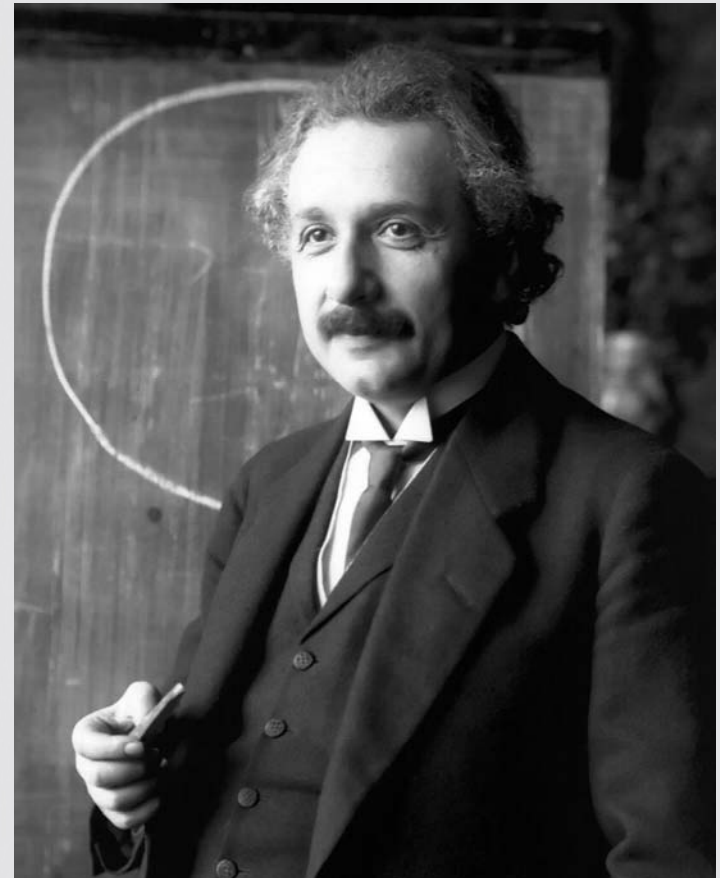
Zukunftsfähige Führung – Mut und Wachstum

Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel, Vorsitzender des Vorstands Aesculap AG



„Nicht alles, was zählt, ist zählbar,  
und nicht alles, was zählbar ist, zählt.“

*Albert Einstein (1879-1955)*



# Agenda

- ▶ Werte in der Führung
- ▶ Vorbilder in der Führung
- ▶ Mut in der Führung
- ▶ Wachstum durch Führung



# Agenda

- ▶ **Werte in der Führung**
- ▶ Vorbilder in der Führung
- ▶ Mut in der Führung
- ▶ Wachstum durch Führung



# Erfolgsfaktor Führung

## Motivation durch Führung

- ▶ Wertschätzende Führung
- ▶ Konsequente Führung
- ▶ Aber auch:  
Demut in der Führung



*HPK, Juni 2010*



**Führung bedeutet nicht Macht, sondern Verantwortung!**

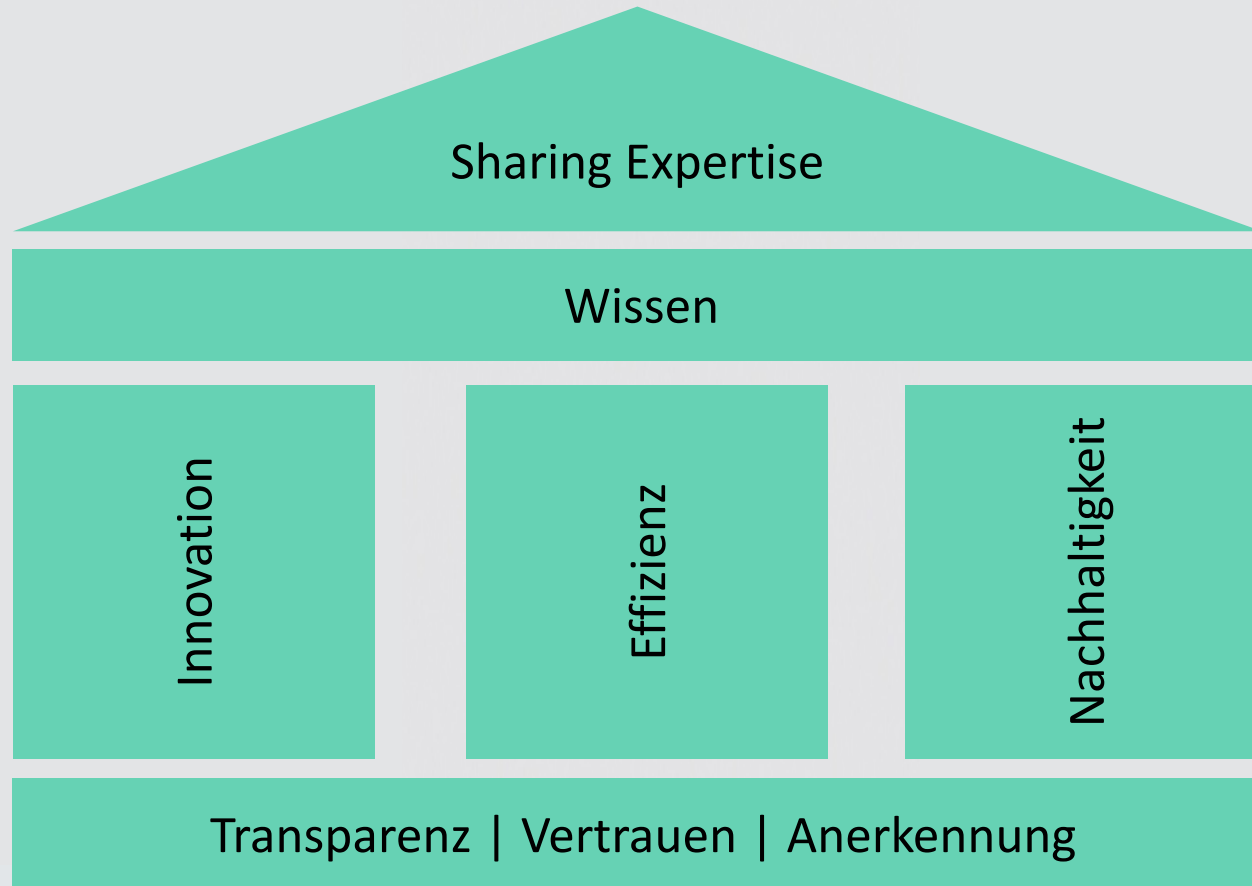


# Was sind die Ziele guter Führung?

- ▶ Wachstum (Umsatz & Ertrag)
  - ▶ Wertschöpfung
  - ▶ Steigerung der (Eigen-) Motivation
  - ▶ Langfristige Bindung der Mitarbeiter
  - ▶ Verringerung von Abwesenheitszeiten
- ⇒ Unternehmerisches Denken aller Mitarbeiter (Mut!)



## B. Braun Werte





# Führungsprinzipien bei Aesculap

- 1 EHRLICHKEIT / VERTRAUEN
- 2 GERECHTIGKEIT
- 3 OBJEKTIVITÄT
- 4 EINHALTUNG VON ABSPRACHEN
- 5 MOTIVATION
- 6 FREIRÄUME SCHAFFEN / LASSEN
- 7 OFFENHEIT
- 8 MENSCHLICHKEIT + PARTNERSCHAFT
- 9 BESONNENHEIT



# 1 EHRLICHKEIT / VERTRAUEN

- ▶ Wir gehen offen miteinander um.
- ▶ Wir sind sehr sachorientiert, geben keine vertraulichen Informationen über andere Kollegen / Mitarbeiter weiter und spielen nicht gegeneinander aus.
- ▶ Wir arbeiten teamorientiert und tragen getroffene Entscheidungen mit.



# 2 GERECHTIGKEIT

- ▶ Wir handeln nach ethischen Grundsätzen und respektieren alle Meinungen.
- ▶ Wir erkennen alle Leistungen an, reagieren objektiv, besonnen und fair in Konflikten.
- ▶ Wir stehen zu eigenen Fehlern und Schwächen und gehen konstruktiv mit Fehlern und Schwächen anderer um, ohne nachtragendes Verhalten gegenüber Kollegen / Mitarbeitern.



# 3 OBJEKTIVITÄT

- ▶ Wir räumen Zeit ein, um gemeinsam über Probleme zu sprechen.
- ▶ Wir holen möglichst alle Informationen ein.
- ▶ Wir gehen Themen und Probleme unvoreingenommen an.
- ▶ Wir legen Wert auf eine offene Kommunikation.



# 4 EINHALTUNG VON ABSPRACHEN

- ▶ Wir halten uns an Zusagen, Versprechen, Termine, gemeinsame Planungen und Absprachen.



# 5 MOTIVATION

- ▶ Die Führungskraft spornt an, bespricht die gemeinsamen Ziele mit dem Team / Mitarbeiter.
- ▶ Die Führungskraft setzt die Mitarbeiter gemäß den jeweiligen Potenzialen ein und fördert diese.
- ▶ Als Team fördern und leben wir das „Wir-Gefühl“.
- ▶ Wir fördern Mobilität zwischen den Abteilungen / Bereichen.
- ▶ Brainstorming wird als Instrument genutzt, um die Meinung möglichst vieler Mitarbeiter innerhalb des Aufgabenbereiches zu erfahren.



# 6 FREIRÄUME SCHAFFEN / LASSEN

- ▶ Die Führungskraft überträgt dem Team / Mitarbeiter Verantwortung und notwendige Handlungsspielräume.
- ▶ Wir binden alle Mitarbeiter ein und lassen alle / andere Ideen zu.



# 7 OFFENHEIT

- ▶ Wir fordern offene und kritische Rückmeldung ein, ohne Konsequenzen oder nachtragendes Verhalten ggü. Mitarbeitern/Kollegen und gehen mit diesen konstruktiv um.
- ▶ Wir wollen eine Fehler-/Chancenkultur pflegen und fördern.
- ▶ Wir wollen aus Fehlern lernen und nicht Fehler sanktionieren.





# 8

## MENSCHLICHKEIT + PARTNERSCHAFT

- ▶ Wir gehen respektvoll miteinander um.
- ▶ Der Mitarbeiter wird nicht nur als „Ressource“, sondern als Mensch gesehen.
- ▶ Wir zeigen gegenseitiges Verständnis an privaten Problemen und persönlichen Angelegenheiten. Wir bieten Lösungsmöglichkeiten an.



# 9

## BESONNENHEIT

- ▶ Wir denken nach, bevor wir handeln.
- ▶ Wir treffen keine übereilten Entscheidungen.
- ▶ Wir wollen eine „Mutkultur“ fördern, d.h. wir wollen Mitarbeiter motivieren, neue Wege zu gehen, ohne die Betrachtung der Risiken zu vernachlässigen.



# Agenda

- ▶ Werte in der Führung
- ▶ **Vorbilder in der Führung**
- ▶ Mut in der Führung
- ▶ Wachstum durch Führung



# Brauchen wir Lichtgestalten?

„Auch Lichtgestalten werfen Schatten.“

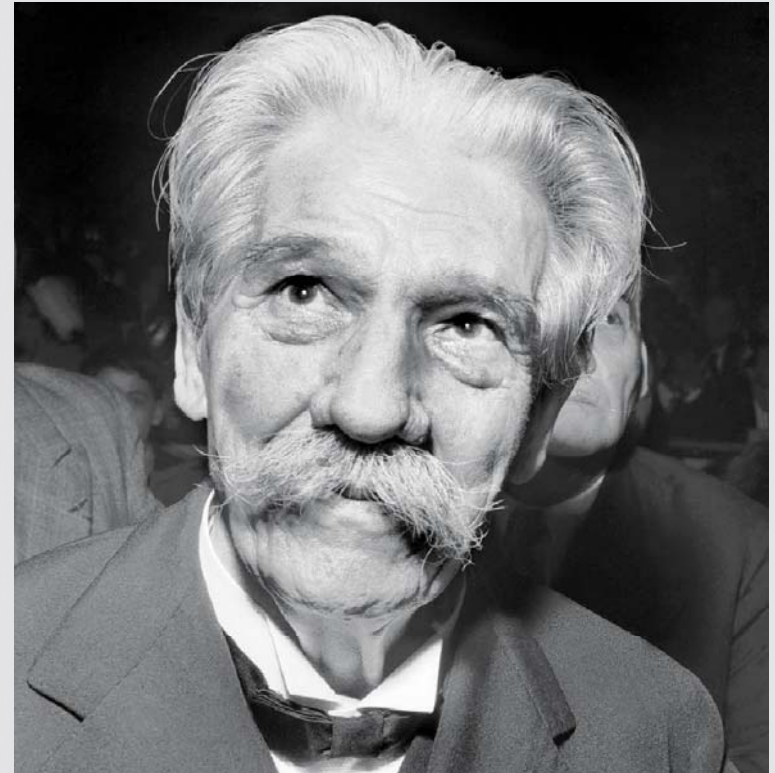
*Fritz-J. Schaarschuh (\*1935)*



# Führung braucht Vorbilder

„Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit,  
andere Menschen zu beeinflussen,  
es ist die einzige.“

*Albert Schweitzer (1875 - 1965)*



# Agenda

- ▶ Werte in der Führung
- ▶ Vorbilder in der Führung
- ▶ **Mut in der Führung**
- ▶ Wachstum durch Führung



# Rückblick: Chronologie bei Aesculap im Jahre 2009

## Januar 2009:

- ▶ Rückläufiges Projektgeschäft
- ▶ Rückläufiger Auftragseingang

## Februar 2009:

- ▶ Einleitung eines Sparprogrammes:
  - a) 20% Kostenreduktion in den Marketing-Bereichen
  - b) 10% Kostenreduktion in allen anderen Bereichen
  - c) 20% Reduktion bei den Investitionen



# Investitionen bei Aesculap

Rekordinvestitionssumme 2013 bei Aesculap:  
Insgesamt **120 Mio. Euro** weltweit.

Davon

- ▶ ca. 90 Mio. Euro in Tuttlingen
- ▶ ca. 5 Mio. Euro in Bochum (Neubau der Aesculap Akademie)
- ▶ ca. 2,5 Mio. Euro in Berlin (Weiterentwicklung Standort „Vascular Systems“)
- ▶ ca. 20 Mio. Euro in die Produktionsstandorte Penang (Malaysia) und Suzhou (China)





# Investitionen bei Aesculap in Tuttlingen

## Bau 71:

- ▶ Investitionsbudget: ca. 16 Mio Euro.
- ▶ Neubau wird architektonisch dem Logistikgebäude angepasst und den Aesculap Technischen Service, die Schmiede, die Entsorgung sowie das Rohmateriallager beherbergen.
- ▶ Grundfläche ca. 5.400 qm (60 x 90 Meter)
- ▶ Bruttogeschossfläche auf zwei Stockwerken ca. 8.400 qm Platz für ca. 230 Arbeitsplätze
- ▶ Baubeginn Oktober 2012
- ▶ Grundsteinlegung 10. Dezember 2012
- ▶ Fertigstellung und Inbetriebnahme voraussichtlich Dezember 2013



# Bau 71

- ▶ Investitionsbudget: ca. 16 Mio. Euro
- ▶ BGF: ca. 8.400 m<sup>2</sup> für ca. 230 Arbeitsplätze



Gesamtansicht Nord



Gesamtansicht Ost

Quelle: RSE



# Investitionen bei Aesculap in Tuttlingen

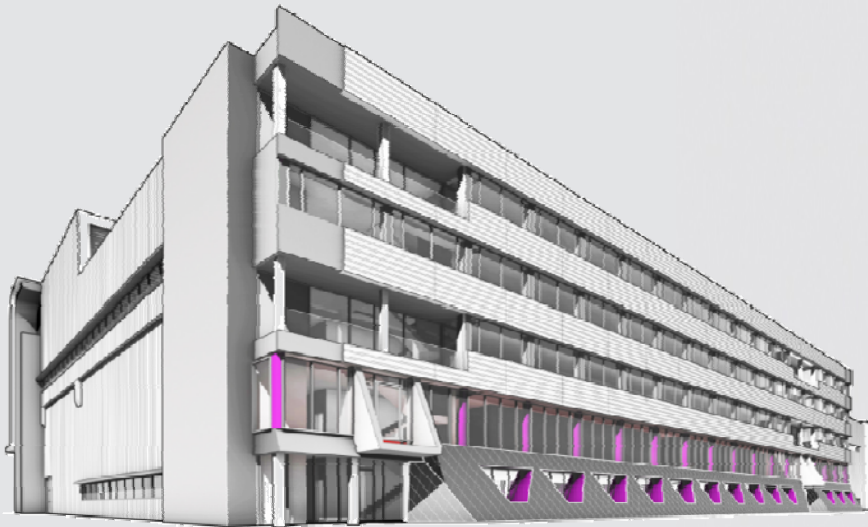
## Bau 80 „Innovation Factory“:

- ▶ Investitionsbudget: ca. 50 Mio Euro.
- ▶ Neues Werk für unsere Motoren- und Containerfertigung.
- ▶ Grundfläche ca. 7.500 qm (150 x 50 Meter)
- ▶ Bruttogeschossfläche 24.620 qm
- ▶ Nutzfläche Produktion ca. 14.200 qm
- ▶ Nutzfläche des Bürogebäudes ca. 2.800 qm
- ▶ Baubeginn im Frühjahr 2013
- ▶ Grundsteinlegung 22. April 2013
- ▶ Fertigstellung und Inbetriebnahme Ende 2014



# Bau 80 „Innovation Factory“

- ▶ Investitionsbudget: ca. 50 Mio. Euro
- ▶ BGF: ca. 25.000 m<sup>2</sup>



Gesamtansicht Nord



Gesamtansicht Süd

Quelle: WSA



# Aesculap erweitert sich nach Westen



„Es ist kein Fehler einen Fehler  
einmal zu begehen,  
aber es ist unärztlich,  
den eigenen Fehler nicht einzugestehen  
oder erkennen zu wollen,  
um daraus für später die notwendigen  
Konsequenzen zu ziehen.“

*Georg Ernst Stahl, 1660 – 1734  
Arzt und Chemiker  
Leibarzt Friedrich Wilhelms I.*



# Schadensfall Metha bei Aesculap

Ca. 20.000 modulare Hüftendoprothesen wurden ab Januar 2007 implantiert.



# Metha Hüftendoprothese, CoCR-Halsadapter

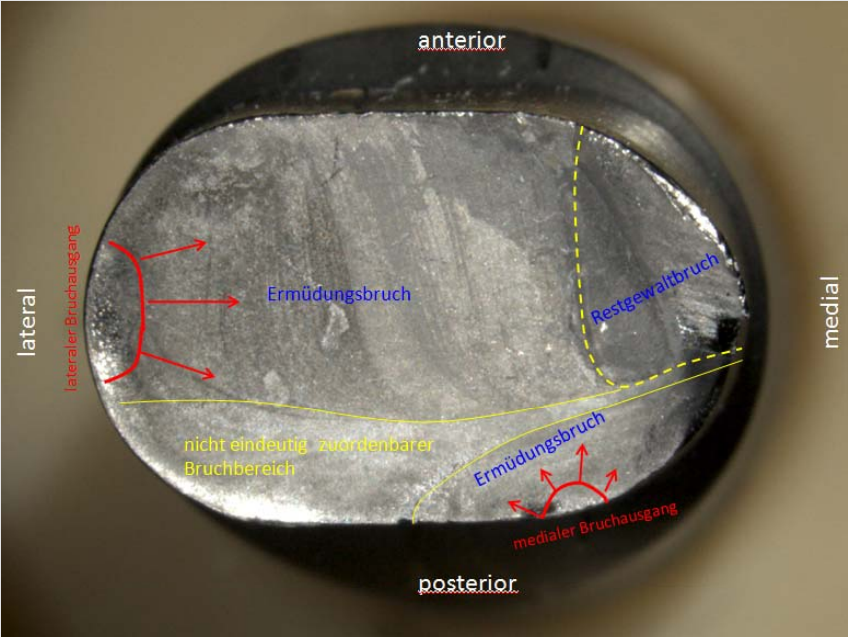
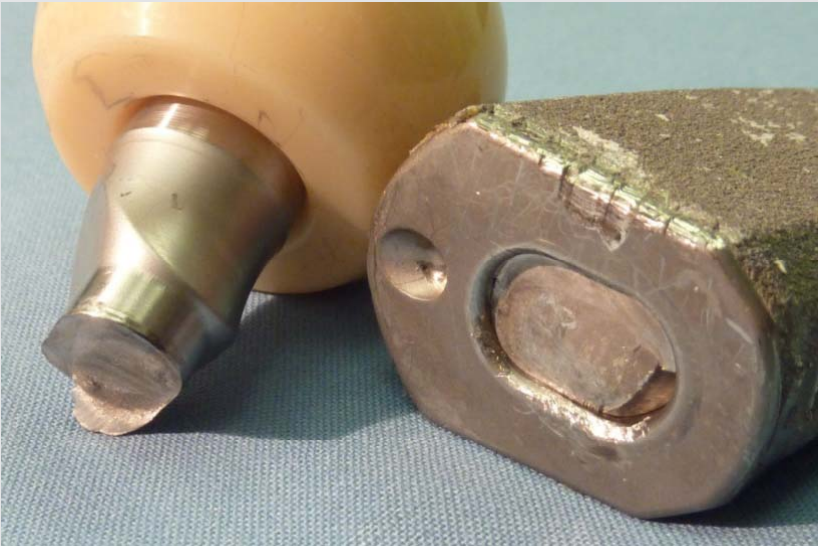


- ▶ 1 Versagensfall Ende Juni 2011
- ▶ Anwenderinformation und Implantationsstopp Mitte Juli 2011





# Metha Hüftendoprothese, CoCR-Halsadapter



# Vorgehen

- I. Vertriebsstopp im Juli 2011
- II. Ausführliches Programm zur Schadensermittlung (inklusive externe Gutachten)
- III. Unabhängige Bewertung der Prüfungsergebnisse
  - ▶ Die durchgeführten Untersuchungen sind umfassend und tiefgründig.
  - ▶ Das Schadensereignis konnte auch unter Extrembedingungen nicht simuliert werden.
  - ▶ Die Annahme eines statistischen Einzelfalls wird damit untermauert.
- IV. Aufhebung des Implantationsstopps im Dezember 2011.



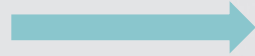
# Agenda

- ▶ Werte in der Führung
- ▶ Vorbilder in der Führung
- ▶ Mut in der Führung
- ▶ **Wachstum durch Führung**



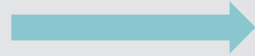
# Ziele von Wachstum

▶ Prosperität



Gesunde Unternehmensentwicklung

▶ Wertschöpfung



Schaffung von Arbeitsplätzen

▶ Mäzenatentum



Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung



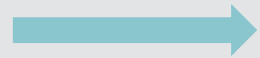
# Wachstum braucht Wandel

▶ Wandel = Zukunft

▶ Erfolg = Vergangenheit



Prozess der kontinuierlichen Veränderung!



**Werte geben Stabilität!**



# Fazit



# Fazit

1. Führung ist eine hoheitliche Aufgabe!
2. Führung heißt Verantwortung!
3. Gute Führung erreicht die Menschen und begeistert sie!
4. Menschen brauchen (auch heute noch) Vorbilder!
5. (Gegenseitiges) Vertrauen ist der Schlüssel,  
denn Vertrauen schafft Mut und ...  
... ermöglicht unternehmerisches Denken und Handeln!



**Herzlichen Dank!**

