

SUMMER CAMP



Das Weiterbildungsforum der ZEIT · Heiligendamm · 24.-26. Juni 2016

Fotos: Andreas Henn



Teilnehmer des »ZEIT Summer Camp« genossen die Rahmenveranstaltung auf der Dachterrasse des Grand Hotels. Dessen Geschäftsführender Direktor, Thomas Peruzzo (5.v.l.), war ebenso dabei wie Convent-Geschäftsführer Dr. Mark Schiffhauer (4.v.l.), der das ZEIT-Format initiiert hat



Wollen Frauen ein digitales Zuhause bieten: EDITION-F-Gründerinnen Nora-Vanessa Wohler (M.) und Susann Hoffmann im Gespräch mit Marc Brost, Chef der ZEIT-Hauptstadredaktion



Informelles Get-together vor weißer Burgkulisse: Auf der Terrasse des Grand Hotels in Heiligendamm nutzten die Gäste die Gelegenheit, sich näher kennenzulernen



Predigt Härte statt Harmonie: Verhandlungsexperte Matthias Schranner weiß, wie man in schwierigen Situationen die Oberhand behält. Der ehemalige Bereitschaftspolizist hat schon mit Geiselnehmern und Entführern verhandelt



Götz Hamann, stellvertretender Wirtschaftsressortleiter der ZEIT, befragte Klöckner-Chef Gisbert Rühl sowie Christoph Bornschein, Geschäftsführer der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr (v.l.), zu ihren Erfahrungen bei der Digitalisierung des Industriebereichs

»Raus mit euch oder ich schieße«

Ob Geiselerhandlung, digitaler Stahlhandel oder Start-up-Aufbau: Beim ersten »ZEIT Summer Camp« zeigten Manager und Unternehmer dem deutschen Führungskräftenachwuchs auf, wie sie Herausforderungen meistern.

Klöckner-Chef Gisbert Rühl machte gleich zu Beginn des »ZEIT Summer Camp« in Heiligendamm klar: Der Weg zum Online-Handel ist bei dem Stahlkonzern Chefsache. »Sowas können Sie nicht delegieren, das erfordert eine grundlegende Transformation.«

Was ihm dabei nützt: Yammer, ein soziales Netzwerk, in dem er täglich Mitarbeiterfragen beantwortet und schnell Prozesse anstößt. »Man muss als Vorstandsvorsitzender einfach Dinge losstreifen. Wenn Sie es über normale Führungsstrukturen, können Sie es vergetrennen«, ist der 57-Jährige überzeugt. »Mit traditioneller Kommunikation wird eine digitale Transformation nicht gelingen.«

Manager wie Rühl, Unternehmer und Top-Coaches gaben auf dem mehrtägigen Weiterbildungsforum – auf Einladung der ZEIT und mit freundlicher Unterstützung des Landes Mecklenburg-Vorpommern – ihre Erfahrungen an rund 60 High Potentials weiter. Während Urlaube bei leichter Brise an der Ostsee im Strandkorb entspannen, tauchten sich die Teilnehmer im traditionsreichen Kurhaus des Grand Hotels Heiligendamm rege über eine geballte Mischung an Themen aus – von digitaler Transformation bis hin zu Verhandlungstaktiken.

Rühl erzählte den Teilnehmern, wie er den Duisburger Stahlhändler angesichts sinkender Stahlpreise und einer ineffizienten Lieferkette digitalisiert. Ab 2017 sollen Kunden auf einer offenen Industriepattform nicht nur Klöckner-Produkte kaufen können, sondern auch Stahl

den Mitbewerber. Vor mehr als zwei Jahren reiste Rühl ins kalifornische IT-Mekka Silicon Valley, mietete danach einen Tisch im Berliner Betahaus und stellte kurzerhand ein Team aus der Start-up-Szene zusammen. »Man muss den digitalen Prozess pragmatisch angehen und braucht nicht mit einem Riesenaufbau zu starten«, sagte er. Wichtig sei, überhaupt zu beginnen: Dazu gehöre eine Fehlerkultur, die man als CEO vorleben müsse.

Christoph Bornschein, Gründer und Geschäftsführer der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr: Klöckner zeige, dass solch große Veränderungen machbar seien, wenn sie vom Vorstand getragen würden. Die Frage sei allerdings: »Wann schließt sich der Mittelstand dem Schein der Digitalisierung an?« Bornschein, der direkt aus dem brandenburgischen Meseberg anreiste, berät bisher vor allem Dax-Konzerne – rund 15, wie er sagte.

Für Klöckner jedenfalls werde die Industriepattform fruchten, ist Rühl sich sicher: »Sie wird, wenn alles funktioniert, den Wert des Unternehmens um ein Vielfaches steigern.«

Durch den Fall in der Familienfirma gelernt – und wieder aufgestanden

Was Fehlentscheidungen in mittelständischen Firmen bewirken können, darüber sprach Management-Berater Louis Lewitan mit Caroline Schwarz. Diese war 2005 in die Elhinger-Schwarzfirma ihres Vaters eingetreten, wo sie zuletzt als Geschäftsführende Gesellschafterin arbeitete. Doch nach dem Generationswechsel und einer veränderten Geschäftsstrategie halbierte sich der Umsatz bis 2014. »Ich konnte die Löhne nicht mehr zahlen und war sehr schnell machtlos«, erzählte Schwarz unverblümt vor den jungen Nachwuchskräften. »Ich habe mir von

den Banken viel aus der Hand nehmen lassen.«

Dann habe sie sich gesagt: »Ich muss sehen, dass ich aus der Sache etwam mache und lerne.« Später warb eine Unternehmensberatung die gelernte Schauspielerin als Consultant an. Im Rückblick rät sie Krisenbetroffenen: »Nimm dir Zeit und schaff dir den Raum, damit du nachdenken kannst.«

Handeln, damit die Krisensituation nicht außer Kontrolle gerät

Warum dafür in akuten Unternehmenskrisen oft wenig Zeit bleibt, machte Daniel Diermeier deutlich. Der Dekan der Harris School of Public Policy an der Universität Chicago erklärte, dass Vorzüge wie innerhalb von 28 Stunden öffentlich wahrgenommen würden – in dieser Zeit bilde sich ein Urteil über die Firma. Die Meinung falle immer negativ aus, wenn ein Unternehmensvertreter nicht schnell reagiere: »Die Leute glauben dann, dass man sich nicht verantwortlich fühlt.«

Das Ziel in einer Krise müsse daher lauten: Vertrauen aufbauen – als Chance, dauerhaft einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Doch wie kann das gelingen? Diermeier, der acht Jahre lang als Sonderberater beim FBI gearbeitet hat, nannte Selbstverpflichtung, Empathie mit den Betroffenen, Kompetenz und Transparenz als unabdingbar. »Wenn man in der

Krise noch nichts weiß, hat man das der Öffentlichkeit zu sagen.« Wie Unternehmensvertreter auch in Interviews punkten können, verdeutlichte Marc Brost, Chef der ZEIT-Hauptstadredaktion: »Sie müssen vorher genau überlegen, welche Themen auf Sie zukommen können. Leider er den jungen Teilnehmern, riet er würden viele Manager die Vorbereitung nicht ernst genug nehmen. »Es reicht nicht, nur ein Booklet mit 25 möglichen Fragen zu lesen«, sagte Brost. Während des Interviews seien Gegenfragen ein wirksames Mittel, um den Leitfaden des Gesprächs zu bestimmen. »Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen, auch wenn Sie das Gefühl haben, der Journalist ist unvorbereitet.«

Nicht nur dabei mussten die Zuhörer schmuzeln. Europas bekanntester Verhandlungsführer Matthias Schranner erklärte, wie man auf die Drohung eines bewaffneten Geiselnehmers – »Raus mit euch oder ich schieße« – lieber nicht reagieren sollte: etwa mit Übertragung der ehemaligen Bereitschaftspolizist ins Geschäftsleben und nannte Taktiken, wie selbst knallharte Verhandlungen gelingen. Falls man zum Beispiel bei Drohungen emotional werde: »Zählen Sie innerlich bis drei und sagen Sie nur ein Wort, um sich selbst zu bremsen – etwa »aha«, »schwierig« oder »interessant.«

Schranner weiß, wie man achtstündige Verhandlungen und mehr

strategisch durchhält. Er hat mit Menschen gesprochen, die sich das Leben nehmen wollten, er hat für die Bundesregierung mit Geiselnehmern und Entführern verhandelt und die Vereinten Nationen in Friedensverhandlungen beraten. Heute leitet der 52-Jährige seine eigene Firma, das Schranner Negotiation Institute, in Zürich.

Möglichst nicht von der eigenen Furcht beirren lassen

Wie schwierig ist es, ein Unternehmen zu gründen? Darüber sprachen Nora-Vanessa Wohler und Susann Hoffmann, die mit ihrer Wirtschafts-Lifestyle-Plattform EDITION F mittlerweile mehr als 500.000 Unique User pro Monat erreichen. Wohler, nahezu so alt wie die anwesenden Nachwuchskräfte, riet: »Geht so früh wie möglich los und baut Fantasie auf.« Dies wollte Serienunternehmer Felix Petersen nicht ganz gelten lassen: Eine Unternehmensbewertung basiere nicht nur auf Umsatz, sondern auch auf Umsatz. Gieb Tritus, Seriengründer und Business Angel, stimmte Wohler jedoch zu: Man brauche nicht viel Geld und könne eine Idee auf eine Kernhypothese reduzieren.

Den beiden Frauen jedenfalls half bei ihrer Entscheidung zu gründen eine Frage, die sich Facebook-Geschäftsführerin Sheryl Sandberg stellt: »Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?« Also wagten sie es und nutzten Crowdfunder für ihren Plattform-Aufbau.

Ex-BMW-Markenchef Steven Althaus rief dazu auf, Digitalisierung nicht als Schlagwort zu sehen, sondern als zweite industrielle Revolution. »Das ist das Tollste, was es zur Zeit gibt. Viele haben Angst davor. Die Veränderung aber positiv zu belegen, ist die größte Chance«, sagte er – und schlug damit einen



Drei Fragen an Dr. Stefan Rüdolph, Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern

Die »Summer Camp«-Teilnehmer diskutierten auch über Hemmschwellen für Start-ups. Wie machen Sie es in Mecklenburg-Vorpommern etwas leichter? Anreize setzen wir mit dem Gründerstipendium als finanzielle Hilfe zum Lebensunterhalt und mit unserem Mentoring-Programm, bei dem gestandene Unternehmer jungen Gründern in den ersten Geschäftsmonaten helfen. Gefragt sind hier innovative und technologieorientierte Gründungen. Zudem hat das Ministerium erstmals zwei Beteiligungsfonds aufgelegt, die Mittel für Beteiligungen bereitstellen. Dadurch wird der Zugang zu Eigen- und Fremdkapital verbessert.

Was halten Sie außerdem für notwendig? Besonders wichtig ist es, dass Start-ups die ihnen gebührende gesellschaftliche Anerkennung erhalten. Nicht Risiken, sondern Chancen für die Entwicklung unserer nationalen Wirtschaft sollten zuerst im Fokus aller Bewertungen stehen. Unsere Gesellschaft und die Banken des Start-ups, Ideen sowie den technologischen Fortschritt freudiger begleiten und die jungen Unternehmen noch besser als Innovations-, Wachstums- und Arbeitsplatzmotoren verstehen lernen.

Woran arbeiten Sie, um noch mehr Unternehmen ins nordöstlichste Bundesland zu ziehen? Ich bin fest davon überzeugt, dass Mecklenburg-Vorpommern über die Tourismuswirtschaft hinaus ein wettbewerbsfähiger und attraktiver Investitionsstandort mit ausgezeichneten Perspektiven für Unternehmen und Investoren ist. Wir arbeiten beispielsweise mit der russischen Förderagentur an einer Brücke in die Zeit nach den Sanktionen. Wir müssen unser Land noch stärker zu einer der führenden Gewerbestandortregionen Deutschlands entwickeln. Industriedichte und Exportquote müssen deutlich wachsen. Überregional und international können wir uns Stillstand nicht leisten.



Im ehrwürdigen Kurhaus-Ballsaal des Grand Hotels Heiligendamm tauchten sich die High Potentials über den unternehmerischen Wandel aus



Wagemutige Summer Camper: Freudig-gespannt warten sie auf den Start des Speedboots im Hafen von Kühlungsborn

»ZEIT Summer Camp«

Mit dem »ZEIT Summer Camp« bietet DIE ZEIT gemeinsam mit der deutschen Management-Nachwuchs an, um die Kernkompetenz im Bereich Bildung mit der Zielgruppe des Deutschen Wirtschaftsforums zu vereinen. Junge Führungstalente kommen dabei mit Managern, Unternehmern und Coaches im vertraulichen Umfeld zusammen. Ein umfangreiches Programm ermöglicht es den Teilnehmern, Wissen auszutauschen und gemeinsam über Erkenntnisse zu diskutieren. Rahmenveranstaltungen wie ein Barbecue, Speedboot-Fahrt und Golfen runden das Camp ab. Weitere Infos: www.convent.de

Veranstalter: Mit freundlicher Unterstützung: Veranstaltungsort:



Dr. Steven Althaus, ehemals BMW-Markenchef, stellte digitale Trends vor und diskutierte über Finanzierungsfragen von Start-ups