

## **Gutachten**

über

**Herrn Dr. Olaf Berlien**

**Mitglied des Vorstandes der ThyssenKrupp AG  
wegen einer Bestellung zum Honorarprofessor  
an der Fakultät Wirtschaft und Management  
der Technischen Universität Berlin**

Universitäten haben den Auftrag Grundlagenforschung, aber auch anwendungsbezogene Forschungen durchzuführen. Eine anwendungsbezogene Forschung sollte insbesondere an Technischen Universitäten wie der TU-Berlin vorgenommen werden. Daher ist es für eine Technische Universität extrem wichtig mit der Praxis zusammenzuarbeiten. Aus dieser Zusammenarbeit kann sich eine wechselseitige Befruchtung beider Seiten ergeben. Das gilt auch für die Praxis. Denn die Universitäten haben zwar oft ein Praxisdefizit, aber die Praxis hat auch oft ein Theoriedefizit.

Die Notwendigkeit mit der Praxis zusammenzuarbeiten gilt nicht nur für die Durchführung von Forschungsprojekten sondern auch für die Ausbildung von Studenten. Eine solche Zusammenarbeit bietet sich besonders an, wenn Studenten, die an einer Universität studiert haben und dort hervorragende Leistungen erbracht haben in die Praxis gehen und sich dort ebenfalls als

außerordentlich erfolgreich erweisen. Einen solchen Glücksfall stellt Herr Dr. Berlien für die TU-Berlin dar.

Er hat an der TU-Berlin Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling, Rechnungswesen und Unternehmensführung studiert und hat auf dem Gebiet des Controllings promoviert. Nachdem er die TU-Berlin verlassen hat, hat er eine beisehielslose berufliche Entwicklung vollzogen und ist nunmehr Vorstand der ThyssenKrupp AG und Vorstandsvorsitzender der Division Technologies und damit für knapp 100.000 Mitarbeiter verantwortlich.

Doch selbst eine solche Karriere ist meiner Ansicht allein nicht ausreichend, um ihm eine Honorarprofessur zu verleihen. Es kommt vielmehr hinzu, dass sich Dr. Berlien durch eine Reihe außerordentlicher Leistungen und Eigenschaften auszeichnet, die es meiner Meinung nach rechtfertigen, ihm diesen Titel zu verleihen.

Herr Dr. Berlien ist mir schon seit seiner Zeit seines Studiums an der TU-Berlin bekannt. Er zeichnet sich nicht nur durch Tatkraft und Energie aus, die ein Unternehmensführer immer besitzen muss, er besitzt darüber hinaus ausgesprochen analytische Fähigkeiten. Um es auf den Punkt zu bringen: er ist ein wissenschaftlich-analytisch orientierter Unternehmensführer. Und davon gibt es nicht all zu viele. Aber gerade diese wenigen sind es, mit welchen die Universität und hier die Vertreter des Faches Betriebswirtschaftslehre zusammenarbeiten sollten.

Die Dissertation Dr. Berliens beschäftigt sich mit einem Thema des Controllings. Dieses Thema „Controlling von Make or Buy“, ist bis heute noch hoch aktuell, denn auch heute stellen sich viele Unternehmen die Frage, ob sie bestimmte Tätigkeiten auslagern sollen oder nicht. In diesem Werk hat Dr. Berlien eine differenzierte Analyse der Fragestellung „Make or Buy“ vorgenommen. Er hat aber nicht nur den quantitativen Aspekt herausgearbeitet, der sich in bestimmten Entscheidungsmodellen niederschlägt. Er hat zusätzlich und in subtiler Weise ebenfalls das strategische Umfeld eines Unternehmens in sein Entscheidungskalkül mit einbezogen. So ergibt sich eine normative Analyse, die Praxis und Theorie in angemessener Weise berücksichtigt.

Die analytischen Fähigkeiten von Herrn Dr. Berlien sind unbestritten und jeder der nur ein kurzes Gespräch mit ihm führt, ist von der Klarheit seiner Gedankenführung beeindruckt. Diese Fähigkeiten erkennt man beispielsweise an einem Gespräch, welches Alfred Biel mit Dr. Berlien im Controller Magazin (4/2003) führte. Hier wird von Dr. Berlien unter anderem über das Projekt „ThyssenKrupp best“ berichtet, welches 1.600 Einzelprojekte mit 5.000 konkreten Maßnahmen und über 11.000 Einzelschritten umfasst.

Dieses Projekt wird von Dr. Berlien in einem weiteren Beitrag in einem 2006 erschienenen Sammelband mit dem Titel „Wertorientiertes Management“ erörtert. Auch in diesem Text ist neben der Beschreibung dieses systematisch angelegten Programms von einer unglaublichen Größenordnung und Detaillierung die Klarheit der Darstellung beeindruckend.<sup>1</sup> Tiefgehende Analysen, aber auch ihre Durchsetzung sind ein Kennzeichen der Arbeitsweise von Dr. Berlien.

In seiner Tätigkeit als Chef des Controllings des gesamten Konzerns hat er als neue Steuerungsgröße des Konzerns und daher in in allen Unternehmens teilen und Profit-Centern, den EVA (Economic Value Added) eingeführt. Eine solche Größe in einem derartigen Riesenunternehmen einzuführen, die das Betriebsergebnis oder das Unternehmensergebnis als zentrale Zielgröße ablöst, ist eine Herkulestat. Die Aktivitäten von etwa 190.000 Mitarbeitern bei einem Umsatz von ca. 52 Milliarden EURO müssen neu ausgerichtet werden.

Dabei sind nicht nur umfangreiche Umstellungen der technischen Systeme (SAP-CO und SAP-FI) notwendig, sondern vor allem müssen die Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass diese neue Kennzahl, an der sich nunmehr alles orientiert, eine „vernünftige Kennzahl“ ist. Eine solche Überzeugung verlangt betriebswirtschaftliche Kompetenzen, denn der EVA als ein Residualgewinn, der auf der Basis bestimmter a-priori-Annahmen definiert ist, lässt nicht so einfach erklären, wie der Unternehmensgewinn. Zur seiner Definition werden bekanntlich nur von den Erträgen die Aufwände abgezogen. Ich habe von Dr. Berlien einen Vortrag gerade über dieses Thema gehört. Er hielt diesen Vortrag am 21.4.2003 in einer Lehrver-

---

<sup>1</sup> Berlien, O., Wertsteigerung durch das Konzernprogramm *best* bei ThyssenKrupp. In: Wertorientiertes Management, Schweickhardt, N, Töpfer, A. (Hrsg.), Berlin, 2006

anstellung von mir im Fach „Controlling“. Der Vortrag war bestechend gut und den Applaus kann man nur mit „standing ovations“ bezeichnen, obwohl keiner der Hörer aufgestanden ist.

Am 22.4.2003 schrieb mir ein Student, namens Andreas Müller, eine E-Mail, in der er zu diesem Vortrag bemerkte *“ es war von der rhetorischen und fachlichen Seite ein Spitzenvortrag. Oder umgangssprachlich einfach Klasse.“* Hierzu muss ich bemerken, dass dies das einzige Mal in meiner Berufspraxis war, dass ein Student, den ich nur vom Ansehen kannte, mir spontan, ohne irgendeine Aufforderung eine solche Email geschickt hat, die sich nur auf die Würdigung eines Vortrags im Rahmen einer Veranstaltung bezog.

Herr Dr. Berlien hat in den letzten Jahren mehrfach ähnliche Vorträge im Rahmen des von Dr. Mach betriebenen Projektes mit ThyssenKrupp gehalten. Ich war bei allen Vorträgen anwesend und war immer beeindruckt von der Klarheit der Darstellung, aber auch der Fähigkeit, die Zuhörer anzusprechen und eine optimistische „Packen-wir-es-an-Stimmung“ zu verbreiten.

Nur wer klare Begriffe verwendet und ein klares Konzept hat, kann ein Unternehmen erfolgreich führen und das trifft auf Dr. Berlien zu. Diese analytischen Fähigkeiten und seine großen Erfolge in der Umsetzung dieser Fähigkeiten befähigen ihn im Rahmen einer Tätigkeit als Honorarprofessor, den Studenten wirklich etwas zu vermitteln.

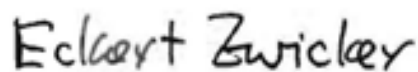
Herr Dr. Berlien hat sich seit diesem Vortrag 2003 immer für die TU-Berlin engagiert. Er ist bei der ThyssenKrupp AG für das Förderungsprogramm speziell für die TU-Berlin zuständig. Denn die TU-Berlin ist eine der wenigen deutschen Universitäten, die in ein spezielles Förderungsprogramm von ThyssenKrupp aufgenommen wurde. Im Rahmen dieses Programmes wurden u.a. auch Mittel zur Frauenförderung zur Verfügung gestellt. Herr Dr. Berlien hat Festreden zur Verabschiedung der Absolventen im Fach Betriebswirtschaftslehre gehalten. Er ist in dem Gremium renommierter Praktiker zur Beratung der Fakultät, welches vor Jahren etabliert wurde und mehrfach tagte. Weiter ist er Mitglied des Beirates der Freunde der TU-Berlin.

Herr Dr. Berlien ist 48 Jahre alt und es gibt ganz wenige, die in diesem Alter in der deutschen Industrie eine solche Stellung inne haben. Die Ernennung zum Honorarprofessor ist mit der Verpflichtung verbunden, Lehrveranstaltungen durchzuführen. Wenn er bis 65 durchhält, dann würde er noch siebenzehn Jahre an der TU-Berlin in der Lehre tätig sein. Für die Studenten der betriebswirtschaftliche Fächer an der TU-Berlin wäre dieses ein enormer Gewinn.

In meiner vierzigjährigen Tätigkeit als Hochschullehrer habe ich schon eine ganze Reihe von Honorarprofessuren der Betriebswirtschaftslehre auch von anderen Universitäten kennen gelernt. Herr Dr. Berlien wird nach meinen Maßstäben unter ihnen einen Spitzenplatz einnehmen, weil er zum einen eine mitreißende Lebensart hat (und auch Berliner Humor, er ist ein echter Berliner), zum anderen aber den Prototyp eines wissenschaftlich analytisch orientierten Unternehmensführers verkörpert.

Aus diesen Gründen kann ich nur empfehlen, Herrn Dr. Berlien eine Honorarprofessur an unserer Fakultät zu verleihen.

Berlin, den 18.1.2011

A handwritten signature in black ink, reading "Eckart Zwickler". The script is cursive and somewhat informal.

(Prof. Dr. Eckart Zwickler)