

## Wilhelm Simson

### EIN TURNAROUND OHNEGLEICHEN



**Wilhelm Simson** ist ehemaliger Vorstandsvorsitzender der EON SE und Altpräsident des Verbands der Chemischen Industrie. Als Vorsitzender des Verwaltungsrats und des Kuratoriums des ifo Instituts in den Jahren 2001 bis 2010 begleitete er ifo in der Phase des Umbruchs.

Als ich mich auf Bitte der ifo-Organe bereit erklärte, im Verwaltungsrat des ifo Instituts mitzuwirken und dessen Vorsitz im Jahr 2001 zu übernehmen, ahnte ich nicht, dass ich Gelegenheit haben würde, einen der spannendsten und erfolgreichsten Turnarounds der deutschen Forschungsgeschichte mitzugestalten. Zuvor war das Institut in einer Evaluierung durch den Wissenschaftsrat (1996–1998) außerordentlich kritisch bewertet worden, weil es sich unter dem früheren Vorstand trotz früher Warnungen des Wissenschaftsrats (1982) zu weit von der Wissenschaft entfernt hatte. Eine Schließung des Instituts konnte nur zum Preis der Umwandlung in eine Serviceeinrichtung – verbunden mit einer drastischen Kürzung der institutionellen Förderung – abgewendet werden. In dieser Situation übernahm der neue Vorstand unter Leitung von Hans-Werner Sinn das Ruder mit der Marschorder, es an die Spitze der deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute zu führen.

Als Hans-Werner Sinn und ich uns im Jahr 2001 zum ersten Mal trafen, erklärte ich ihm: Als Chemiker hätte ich nur begrenzte Kenntnisse von Betriebswirtschaft. Macht nichts, sagte Sinn, denn im ifo gehe es allein um die Volkswirtschaft. Dieser kurze Satz war Programm und sein persönliches Credo – und die erste wichtige Information für mich als Vorsitzenden des Verwaltungsrats.

Es folgte in den nächsten zehn Jahren eine schier unglaubliche Erfolgsgeschichte. Existentiell wichtig war, dass die durch die Wirren der Evaluierung bis an die Grenzen der Insolvenz strapazierten Finanzen schon Ende 2002 saniert waren. Und dann gewann auch die Neuausrichtung des Instituts an Fahrt. Dazu war es nötig, eingefahrene Gleise zu verlassen. Auf der Grundlage einer ambitionierten Vision wurden die Aufgaben und Ziele neu definiert. Die Struktur des Instituts wurde reformiert und die Abläufe umgekrempelt, um das Institut effizient zu managen und möglichst viele Mittel

in die Forschung stecken zu können. Die unterschiedlichsten Herausforderungen – Abbruch, Umbau, Forschungsoutput, Akquisition attraktiver Drittmittelprojekte, Beiträge zur Politikberatung, Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Service... – mussten in einem Konzept vernetzt werden. Es gab Diskussionen im Verwaltungsrat, wie das alles zu schaffen sei. Das betraf auch den Abbau von weit mehr als 100 Beschäftigten von 260 (1996) auf unter 150 Beschäftigte (2002), der dringend geboten und ein entscheidender Baustein war, die finanzielle Sanierung in Rekordzeit meistern und schon bald danach wieder junge, ehrgeizige Nachwuchskräfte einstellen zu können. Die Verhandlungen mit dem Betriebsrat waren schwierig, führten aber im Ergebnis zum Erfolg.

Die Vision eines »internationalen Zentrums moderner politikorientierter, wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und wissenschaftlich basierter Politikberatung« wurde Schritt für Schritt umgesetzt. Ein zentrales Hilfsmittel, die abgeschmolzenen Forschungskapazitäten wieder aufzustocken, war eine umfangreiche Drittmittelforschung, die half, die finanzielle Basis absichern und den jungen Wissenschaftlern Freiräume für Forschung einräumen zu können. Ein weiterer Baustein war die Internationalisierung, zu der die Tochtergesellschaft CESifo GmbH mit dem Aufbau des internationalen Forschernetzwerks entscheidend beitrug. Die mit Hilfe der neuen Organisation und Personalpolitik aufgebauten attraktiven Rahmenbedingungen für die Forschung und nicht zuletzt der Erfolg wirkten wie ein Magnet auf junge hervorragende Wissenschaftler. Das verhalf dem Institut nicht nur zu einem hervorragenden Forschungsoutput, sondern machte es auch zu einem Sprungbrett zur Berufung von ifo-Forschern an angesehenen Universtitäten.

Die nächste Stoßrichtung betraf die Öffent-

lichkeit. Die Bereitstellung der Wirtschaftsdaten – hier besonders der renommierte ifo Geschäftsklimaindex – sowie Seminare und Vorträge mit eigenen und externen Wirtschaftswissenschaftlern machten das Institut zu einer festen Größe im öffentlichen Bewusstsein. Dazu kamen Statements von Hans-Werner Sinn in Nachrichtensendungen und Talkshows, in denen er seine unglaubliche Fähigkeit, komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge in prägnanter Form dazustellen, voll zur Geltung bringen konnte. Seine Bucherfolge über brennende Themen machten ihn zu einem Erfolgsautor. Es ist ihm immer wieder gelungen, wichtige öffentliche Debatten zu verschiedenen Themen anzustoßen.

Waren die ersten fünf Jahre meiner Tätigkeit im Verwaltungsrat von diesen Themen dominiert, so rückte in den nächsten sieben Jahren mehr und mehr die Rückumwandlung zum Forschungsinstitut in den Vordergrund. Ein erstes Etappenziel war erreicht, als der Senat der Leibniz-Gemeinschaft die gesamten ifo-Leistungen sehr positiv bewertete und gleichzeitig kündigte, im Jahr 2009 über die Rückstufung des ifo zur Forschungseinrichtung zu entscheiden, was dann auch geschah: Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz beschloss, das ifo ab 2010 wieder als Forschungseinrichtung zu fördern. Das ifo Institut hat nun – so der Leibniz-Senat – den Status eines führenden ökonomischen Think Tanks in Europa, wozu man der kompletten Belegschaft gratulieren muss. Bei dieser Entwicklung hatte Hans-Werner Sinn in Meinhard Knoche einen großartigen Mitstreiter, der ihm Managementaufgaben der Institutsleitung abnahm. Beide zusammen waren für mich das »Dream Team« des ifo Instituts.

Dir, lieber Hans-Werner, wünsche ich einen bestimmt unruhigen, aber mit mehr Zeit für Familie und Hobbys erfüllenden Ruhestand.