

Führung ist BWL, Bildung und Charakter

Der Unternehmer herkömmlichen Typs mit seiner Intuition wurde abgelöst von Managern, die auf Modelle und Techniken setzen. Das führte zur Finanzkrise. Jetzt sind aber wieder gebildete Führungskräfte gefragt.

Von Georg Giersberg

Ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse geht es nicht. „Aber Deckungsbeitragsrechnung allein reicht zur Führung eines Unternehmens nicht aus“, sagt Helmut Maucher überzeugt. Maucher spricht aus Erfahrung: Er stand fünf Jahre an der Spitze von Nestlé Deutschland und anschließend zwanzig Jahre an der Spitze der Nestlé International im schweizerischen Vevey. „Führung“, so Maucher, „ist Betriebswirtschaftslehre plus Charakter plus Bildung.“ Die Betriebswirtschaftslehre stelle das Handwerkszeug zur Verfügung. Er selbst habe durchaus von seinem Studium der BWL profitiert. Man lerne zu systematisieren, systematisch zu denken und bekomme Analysewerkzeuge an die Hand. „Ich habe viel gelernt von der Deckungsbeitragsrechnung über Bilanztheorien bis hin zu Gutenbergs Absatz, aber das reicht nicht.“ Man brauche umfassende Bildung und Erfahrung, Bildung verstehe er dabei vor allem als Neugier auf Neues. Eine Führungskraft dürfe nicht nur Spezialist sein, sondern müsse Anregungen aus allen Richtungen und Gebieten aufnehmen.

Hinzu komme Charakter, auf den es bei vielen Entscheidungen ganz entscheidend ankomme. Zwar würde er nicht so weit gehen wie eine Unternehmerin, von der überliefert ist, dass sie auch den qualifizertesten Bewerber nicht einstellen würde, der vergesse, sich für eine Tasse Kaffee zu bedanken, die ihm von der Sekretärin gereicht wird. „Ich würde ihm eine zweite Chance geben“, sagt Maucher. „Bei einem Blick in die Augen erkenne sie dann, ob der junge Bewerber nur nervös und damit ‚ein noch ungeschliffener Diamant‘ ist oder ob der einen mangelhaften Charakter hat, Charakter und Persönlichkeit sind für Führungskräfte die alles entscheidenden Eigenschaften.“ Das werde von der Theorie unterschätzt.

Dieses Fazit zog Maucher in Frankfurt anlässlich der Vorstellung des gemeinsamen mit dem Wissenschaftler und Managementforschers Fredmund Malik und Farsam Farschtschian (Strategieberater der Deutschen Bank) herausgegebenen Buches „Maucher und Malik über Management. Maximen unternehmerischen Handelns“ (Campus-Verlag). Mit der Forderung nach einer breiter angelegten Bildung steht Maucher nicht allein. Ein zweites Buch (Burkhard Schwenker/Mario Müller-Dofel: Gute Führung, Brunnenmedia Verlag) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Schwenker, lange Jahre Vorstandsvorsitzender und Aufsichtsratsvorsitzender der Strategieberatung Roland Berger, fordert darin ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, das „auf Breite setzt, philosophische Grundlagen legt, Werte einbezieht und Bildung vermittelt“.

Die Verkürzung von Management auf Kennziffern sei ein Fehler, beklagt der St. Gallener Wissenschaftler Malik. So



Illustration Peter von Tresckow

lange man Zahlen habe, sei sogar alles ganz einfach. „Wirkliche Führung beginnt dort, wo das Rechnen aufhört.“ Management – er spreche statt von Führung und Führer lieber von Management und Leader – sei eine gesellschaftliche Funktion, die alles andere zum Funktionieren bringe. „Führung oder Management macht aus Ressourcen Ergebnisse“, sagt Malik. Führung bediene sich dafür der Betriebswirtschaftslehre, benötige darüber hinaus aber auch Ethik und naturwissenschaftliche Erkenntnisse, eben Bildung in einem weitesten Sinn. „Führung

„Management ist eine gesellschaftliche Funktion, die alles andere zum Funktionieren bringt.“

Fredmund Malik

bedarf der Generalistenperspektive“, betont Malik wie auch Maucher. „Es gibt Dinge, die man nur versteht, wenn man nicht Fachmann ist“, gehört zu dem Management-Repertoire von Maucher. Gute Experten seien nämlich in der Regel keine guten Führungskräfte – ohne Kenntnis des Geschäfts könne man aber auch nicht gut führen. Man brauche schon Sachkenntnis; von den sogenannten Jobhoppern, die alle paar Jahre das Unternehmen wechseln, hält Maucher nichts. Eine künftige Führungskraft müsse auch

einmal beweisen, über einen längeren Zeitraum einen Bereich oder ein Unternehmen erfolgreich zu führen, müsse auch mal Durchhaltevermögen zeigen. Personalführung sei immer der Spagat zwischen Erfahrung halten und frischem Blut zuführen.

Gute Manager brauchen vor allem Mut, Nerven und Gelassenheit, ist Maucher überzeugt. Nur wer Charakter habe, widerstehe dem Mainstream und sei in der Lage, früh und umfassend zu kommunizieren. Die Kommunikation nach oben – zu Vorstand und Aufsichtsrat – wie die zu den Mitarbeitern müsse dabei immer aufrichtig sein. „Ich muss die Wahrheit sagen. Ich muss praktizieren, was ich predige. Und wenn wir restrukturieren, müssen wir dem Mitarbeiter sagen, was der Umbau für ihn bedeutet und dass wir ihn nicht ins Elend stürzen. Persönliche Katastrophen muss man abfangen“, schreibt Maucher in seinem Buch. Er kann darauf verweisen, um Entlassungen zu vermeiden, auch einmal ein Werk verschenkt zu haben. Der Käufer musste damals nur einen symbolischen Preis von einem britischen Pfund zahlen.

Widerstanden habe er immer den Analysten, die eine ständige Auskunftsbereitschaft einfordern wollten, sagte Maucher. „Ich habe den Finanzanalysten gesagt, dass ich ihnen zwei Tage im Jahr zur Verfügung stehe, ansonsten mache ich mein Geschäft, da muss ihnen die Auskunft durch den Finanzvorstand reichen.“ Der Chef müsse sich schließlich um seine Kunden und seine Produkte kümmern.

„Um was denn sonst?“, fragt Maucher rhetorisch in die Runde. Es gebe doch für ein Unternehmen nichts Wichtigeres als Kunden und Produkte. „Sei nah bei den Mitarbeitern, sei nah bei den Produkten, sei nah bei den Kunden“, habe für ihn immer hohe Priorität gehabt. Er bedauere, dass es bei vielen Unternehmen eine Entwicklung weg von der Kundenorientierung hin zur Stabsorientierung gebe. Überall sehe er Stäbe wuchern. Das sei sehr gefährlich: „Bürokratie lähmt, Systeme befreien.“ Und auch Malik bedauert, dass heute nur noch 15 bis 20 Prozent der Führungskräfte direkten Kundenkontakt haben. Das sei zu wenig.

Denn, so Malik, der Kundennutzen, den man mit seinen Produkten erzeuge, und der Wettbewerb der Konkurrenz seien die zwei einzigen Größen im Umfeld eines Unternehmens, die nicht manipulierbar seien. „Alles andere können Sie selbst beeinflussen, vor allem Ihre Bilanz“, sagte Malik.

Maucher hat Nestlé erfolgreich „im-mun gegen den Zeitgeist“ (Malik) geführt und damit während seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender den Umsatz verdreifacht, den Gewinn verfünffacht und den Aktienkurs verfünzfacht. Und das, obwohl „ich oft früh den Analysten sagen musste, was sie hören wollten, und nachmittags den Mitarbeitern erklären musste, dass wir es jetzt so anders machen, dass die Analysten nichts davon merken.“ Die Kurzfristdenke von Kapitalanlegern widerspreche dem langfristigen Überlebensinteresse eines Unternehmens, sind sich Maucher und Malik einig.