HANSER

Das Auge des Bauern macht die Kühe fett

Herbert Henzler

Ein Plädoyer für Verantwortung und echtes Unternehmertum

ISBN 3-446-40216-0

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
http://www.hanser.de/3-446-40216-0 sowie im Buchhandel

Einleitung: You observe a lot by watching

Wenn man auf die Managementpraxis zu Beginn des 21. Jahrhunderts schaut, so stellt man fest: Es ist wieder einmal die Zeit des Paradigmenwechsels in der Unternehmensführung und in der Folge haben Organisationsfachleute Hochkonjunktur. Die Gründe für die Veränderungen sind zwingend: Die Welt steht vor gewaltigen Herausforderungen. In der industrialisierten Welt verfällt das Wissen immer schneller und ist doch verfügbarer denn je. Jede beliebige Produktion lässt sich an vielen Punkten der Erde realisieren. Die Megavolkswirtschaften Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC) werden zu riesigen Märkten, die enorme Import- und Exportströme auslösen. Die Kosten für nicht erneuerbare Ressourcen, insbesondere Öl, erreichen neue Höhen. Die Zahl der Wettbewerber wird immer größer, traditionelle Vertriebskanäle funktionieren nicht mehr und neue kommen auf. Die Wünsche der Kunden sind unbeständig wie noch nie.

Die Veränderungen sind so fundamental, dass das überkommene Führungsmodell von „Kommando und Kontrolle" endgültig am Ende ist. Manager bekennen sich zwar schon seit langem zu schlanken Grundstrukturen und flachen Hierarchien, zu Netzwerken und „innovativen Communities" und schätzen die Talente der Belegschaft als den entscheidenden Erfolgsfaktor. Aber die Auswirkungen der Globalisierung erhöhen den Druck massiv. Wo es bisher bei bloßen Bekenntnissen geblieben ist, müssen nun Taten folgen. Erfolgreiche Beispiele zeigen: Nur mit einer flexiblen Organisation, die sich nach

Projekten richtet statt nach Stellenbeschreibungen, wappnet sich ein Unternehmen für den raschen Wandel, der die Märkte ergriffen hat. Nur ein Netzwerk aus sich selbst führenden Teams wird in den Forschungs- und Entwicklungslabors schnell und kreativ genug sein, um im Wettbewerb zu bestehen.

Die Organisationsarchitekten haben die richtigen Konzepte dafür parat, und viele Unternehmen bauen ihre Strukturen bereitwillig um. Dabei entstehen hervorragende Organisationsmuster, die leider häufig einen Fehler haben: Sie stehen oftmals nur auf dem Papier, weil die Menschen sich so verhalten, wie sie sich immer verhalten haben, und nicht so, wie die Organisationsexperten es in ihren idealen Modellen vorsehen. Die Matrixorganisation zum Beispiel hat den Vorteil, dass sie alle wesentlichen Gesichtspunkte im Entscheidungsprozess verzahnt – die Funktionen (Entwicklung, Produktion, Verkauf), die regionalen Absatzmärkte, die Produktdimensionen und so weiter. Vergessen wird nichts in einer solchen Organisation, aber leider wird auch wenig oder nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner entschieden. Denn die Mitarbeiter ergehen sich in Abstimmungsorgien ohne Ende. Es gibt viele Beispiele dafür, dass Menschen nur zum Schein vollziehen oder sogar aus dem Graben heraus bekämpfen, was ihnen eine veränderte Organisation vorgibt. Ich höre dann oft die ratlose Frage: Was ist denn nur so falsch an unseren Strukturen, dass sie die Mitarbeiter dazu bringt, sich gegen die Interessen ihres Unternehmens zu verhalten?

Ich habe als Berater in den vergangenen 30 Jahren sehr oft daran mitgewirkt, Unternehmen auf neue Herausforderungen auszurichten. Ich weiß, dass ich dabei mitunter selbst Fehler gemacht habe: Ich habe bei Organisationsplänen und Steuerungsprozessen gern unterstellt, dass

sich der Mensch rational verhält, wo doch sein Wesen äußerst vielschichtig ist. Ich hätte gelegentlich lauter rufen sollen, wenn ich die Implementierungsdefizite ahnte, und rückblickend hätte ich öfter die menschlichen, allzu menschlichen Verhaltensweisen in das Beraterkalkül einbeziehen müssen. Insofern ist auch ein Schuss Selbstkritik dabei, wenn ich in diesem Buch zusammenzufassen versuche, was ich in meiner langjährigen Praxis als Unternehmensberater gelernt habe über Menschen, über Organisationen und über Veränderungsprozesse. Keinesfalls soll dieses Buch als Managerschelte gelesen werden. Manager machen Fehler wie wir alle – und jene, die partout Fehler vermeiden wollen, zeichnen sich oft durch mangelnden Unternehmergeist aus. Manager können gute oder weniger gute Unternehmer sein – das Problem ist allerdings, dass schlechtes Unternehmertum gravierende Auswirkungen auf Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Eigentümer und die Öffentlichkeit hat.

Diese Lektionen sind mir zum Teil erst mit dem Abstand des Ausgeschiedenen klar geworden. Aber immer beruhen sie auf der ergiebigsten Quelle der Erkenntnis: der Beobachtung.

Als der erfolgreiche Trainer der Basketballprofis von Boston Celtics einmal nach seiner Strategie gefragt wurde, antwortete er: „You observe a lot by watching." Früher machte der Meister etwas vor und der Lehrling schaute wieder und wieder hin, bis er verstanden hatte. Der große Naturforscher Alexander von Humboldt, auf dessen Spuren ich 1992 mit Reinhold Messner und seinem Team den Andengipfel Chimborazo erstieg, hat sein gesamtes Werk auf das gegründet, was er bei seinen Reisen beobachtete.

Das genaue Hinsehen ist auch die Grundphilosophie der Unternehmensberatung McKinsey. Marvin Bower,

ihr legendärer Gründer, sagte es in einem schlichten Satz: „Find out what works and do more of it and find out what doesn't work and do less of it." Was ich in den vielen Jahren meiner Beratertätigkeit beobachtet und was ich dabei herausgefunden habe, möge nützlich sein im Sinne des „do more" und „do less" bei der Steuerung von Organisationen und bei der Vermeidung von Fehlern. Viele der Beobachtungen klingen simpel – scheinbar allzu simpel. Doch sie sind allesamt durch praktische Lebenserfahrungen gedeckt. Und wenn ich von Begegnungen und Begebenheiten erzähle, die schon einige Jahre zurückliegen, dann nimmt ihnen das nichts von ihrer Aktualität, denn sie stehen exemplarisch für Einsichten, die auch heute beherzigenswert sind.

Der guten Ordnung halber möchte ich darauf hinweisen, dass ich immer, wenn ich von *dem* Unternehmer, *dem* Vorsitzenden usw. spreche, natürlich auch Unternehmerinnen und weibliche Vorsitzende meine. Keinesfalls möchte ich suggerieren, dass nur von männlichen Vertretern die Rede ist.

Die Lektionen dieses Buches sollen einfach zu beachtende, handlungsleitende Weisheiten sein. Die Ironie, zu der ich neige, soll die Dinge stärker auf den Punkt bringen. Und wenn sie den Stoff unterhaltsamer macht, wäre mir das durchaus recht.

HANSER

Das Auge des Bauern macht die Kühe fett

Herbert Henzler

Ein Plädoyer für Verantwortung und echtes Unternehmertum

ISBN 3-446-40216-0

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
http://www.hanser.de/3-446-40216-0 sowie im Buchhandel

KAPITEL 1

Der Hang zum Eskapismus

Termine, Termine – und im Büro Themenwechsel im Minutentakt. Manager haben zu wenig Zeit und verschwenden zu viel davon auf Sitzungen, Tagungen, Reisen, Galas und Kongressen. Die Versuchung, sich nicht um das wirklich Wichtige zu kümmern und doch geschäftig zu sein, ist vielfältig und trägt gern das Gewand der Verpflichtung.

Einen Moment nur hat Roland Kamm überlegt, als er zu einer politisch geführten Industriellenreise in die Vereinigten Staaten von Amerika eingeladen wurde. Dann sagte der Chef des Reinigungsgeräteherstellers Kärcher ab und reiste stattdessen mit seinen besten Ingenieuren auf eigene Faust in die USA. Statt des Smalltalks beim Empfang der Regionalregierung führte Kamm Fachgespräche mit amerikanischen Kennern seiner Branche. Dabei erkannte er, dass seine Geräte mit 499 US-Dollar zu teuer waren für den US-Markt. Statt mit Verbandsfunktionären zum Get-together traf er sich mit den Kärcher-Ingenieuren abends zum Brainstorming und beriet die Konsequenzen ihrer Erkenntnisse. Noch auf dem Rückflug konzipierten sie ein Gerät, das für 199 US-Dollar zu verkaufen wäre. Als Kamm und seine Leute wieder in Deutschland landeten, waren die Pläne so konkret, dass noch am selben Tag mit der Realisierung begonnen werden konnte. Dieses Gerät eroberte den amerikanischen Markt und Kärcher wurde ein Unternehmen von Weltgeltung. Die Erfolge der Delegationsreisenden sind nicht bekannt.

Ich erzähle diese Geschichte so ausführlich, weil hier ein Manager einer allgegenwärtigen Versuchung widersteht und sich um die Märkte, die Produkte und die Kunden seines Unternehmens kümmert. Er geht konsequent seiner Kernaufgabe nach, und das ist keineswegs selbstverständlich. Vor allem in Großunternehmen haben die Manager zu wenig Zeit für ihren eigentlichen Job, ob-

wohl sie dank der Informationstechnik und fortschreitender Spezialisierung immer mehr disponible Zeit gewinnen müssten. Wie früher der Ritter das Schwert aus der Scheide zog, um anderen zu imponieren, so zückt heute ein Manager den Terminkalender. Eine neue Verabredung? In vier Monaten gern! Und sein Kollege wird selten erwidern: Für Wichtiges habe ich immer Zeit.

Wahrscheinlicher ist die Antwort, er habe erst in fünf Monaten wieder einen Termin frei. Es handelt sich aber nicht nur um Wichtigtuerei. Eine Kalenderanalyse ergab zum Beispiel, dass der Vorstand eines großen Bankhauses im Dezember bereits zu 60 Prozent des neuen Jahres verplant war. Wann soll er noch den Kontakt zu wichtigen Kunden pflegen, neue Ideen entwickeln, die Unternehmensstrategie überdenken? Ich habe schon vor 20 Jahren in einem Memorandum an meine Kollegen bei McKinsey zur Vorsicht gegenüber einem Phänomen geraten, das heute eher noch stärker geworden ist und das ich den Hang zum Eskapismus nenne: Man hat so viel um die Ohren, dass man zur eigentlichen Arbeit nicht kommt.

Es handelt sich um Versuchungen im Gewande der Verpflichtung, und zehn Varianten sind nach meiner Beobachtung im Manageralltag allgegenwärtig:

- Erstens: die wichtigen Anrufe.

Zwar ist in der Regel genau festgelegt, wer unter welchen Umständen in das Chefbüro durchgestellt werden darf, und die Mobiltelefonnummern sind nur einem handverlesenen Kreis wichtiger Leute bekannt gemacht worden. Trotzdem ist im Durchschnitt 20- bis 30-mal am Tag Wichtiges und Dringendes am Telefon zu besprechen. Jeder Anruf bedeutet einen abrupten Themenwechsel

und meistens die sekundenschnelle Abkehr von einer Aufgabe im besten Interesse des Unternehmens.

Der kanadische Professor Henry Mintzberg hat einmal die Aktivitäten von Managern über den Tag analysiert und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass sie sich alle neun Minuten einer anderen Angelegenheit zuwenden müssen. Wann erörtern sie die Positionierung ihrer Produkte? Wann diskutieren sie kritisch, wie sich ihr Unternehmen im Wettbewerb profiliert? Wann haben sie Zeit, um ausführliche Personalgespräche zu führen? Wichtige Fragen kommen im Neun-Minuten-Takt zwangsläufig zu kurz.

- Zweitens: die wichtigen Sitzungen.

Es gibt regelmäßige Bilanz-, Planungs- und Lagebesprechungen. Es wird gesessen zu Kundengruppen, zu Märkten, zu Personal- und zu Organisationsfragen. „Er ist in einer Sitzung", heißt es allzu oft, wenn man jemanden erreichen möchte. Und auf die Bitte um einen dringenden Rückruf nach der Sitzung fügt die Sekretärin oftmals zutreffend hinzu: „Aber danach hat er gleich wieder eine Besprechung."

Alle diese Meetings finden auf jeder Hierarchiestufe statt, und immer lässt sich über die Agenda, über die Teilnehmer, über die Arbeitsverteilung und über das Protokoll vom letzten Mal diskutieren, vielleicht auch mal über Inhalte. Mitunter kommen wichtige Sitzungen unter dem Titel Workshop daher, und dann verbietet sich die Frage nach dem Sinn von selbst.

- Drittens: Klausurtagungen, noch wichtiger als wichtige Sitzungen.

Die Führungsmannschaft diskutiert zwei oder drei Tage lang in angenehmen Tagungshotels die Strategie des Unternehmens, die langfristige Planung, gerne auch die Firmenkultur und ähnliche wichtige Themen. Besonders erbaulich wird es, wenn externe Redner über den Werteverfall in der Gesellschaft oder über den Einfluss der Religion auf das wirtschaftliche Handeln referieren.

Die Mitglieder des höheren Managements fehlen im Unternehmen, solange die Tagung dauert. Aber es gibt einen Trost: Die Mitarbeiter in der Entwicklung, in der Produktion, im Verkauf und in der Verwaltung tun derweilen alles dafür, dass sie eines Tages selbst zur Klausurtagung eingeladen werden.

- Viertens: Reisen.

Sie sind noch aufwendiger als Klausurtagungen und werden von pflichtbewussten Managern klaglos übernommen, auch zu sehr fernen Zielen. Mitglieder von Geschäftsleitungen oder Vorständen verbringen damit etwa 30 Prozent ihrer Zeit. Typisch sind Visiten bei Tochtergesellschaften im Ausland, die ablaufen wie Staatsbesuche: Die Form ist freundlich, der Inhalt oft nahe null. Die lokalen Manager streuen ihren Besuchern aus der Zentrale eifrig Sand in die Augen, und die können oder wollen das nicht merken. Zeit und Energie sind ohnehin knapp, und wer hat nicht gern einen freundlichen Abschied. Solche Reisen werden am besten im Team unternommen, denn das macht mehr Spaß und mehr Leute haben etwas davon, dass Reisen ja bekanntlich bildet.

Typisch für das Reiseverhalten von Managern ist auch, dass sie einer Art Herdentrieb unterliegen. Nach dem Fall der Mauer mussten alle in die neuen Bundesländer fahren, später in die osteuropäischen Länder und insbesondere nach Russland. Derzeit sind China und Indien die wichtigsten Modeziele. Ein Unternehmer oder Manager kann sich bei seinesgleichen fast nicht mehr sehen lassen, wenn er diese Länder noch nicht bereist und sich vor Ort eine eigene Meinung gebildet hat.

Gegen solche Erkenntnisreisen ist prinzipiell dann nichts zu sagen, wenn so auch tatsächlich wichtige Erkenntnisse für das Unternehmen gewonnen werden. Wie haben es andere Investoren in dem fremden Land gemacht? Welche Zulieferquellen gibt es? Wie sind die Erfahrungen mit den einheimischen Mitarbeitern? Welche Projekte sind aus welchen Gründen gescheitert? Solchen Fragen auf einer sorgfältig geplanten Reise vor Ort nachzugehen kann für das eigene Unternehmen sehr lohnen. Häufig sind aber auf diesen Reisen nur die üblichen Verdächtigen, also Beamte des Industrieministeriums und einige ausgewiesene Journalisten, als Gesprächspartner vorgesehen. Dann sind Zweifel angebracht, ob für das Unternehmen genug herauskommt.

- Fünftens: Pressetermine.

Sie haben in den letzten Jahren überhand genommen. Das hängt damit zusammen, dass das allgemeine Interesse an der Wirtschaft stark gestiegen ist und dass es mehr Presseorgane gibt als je zuvor. Es hat aber auch damit zu tun, dass Manager sehr gerne in Presse, Funk und Fernsehen in Erscheinung treten. Sehr häufig habe ich erlebt, dass sie Politikern nacheifern und ungeniert fragen:

„Wie war ich in der Talkshow?“ Oder: „Haben Sie meine Äußerungen in der X-Zeitung schon gelesen?“

Es ist richtig und notwendig, die Wirkung der Medien zu berücksichtigen und für das Unternehmensinteresse zu nutzen. Es kann also durchaus Sinn machen, Pressetermine extensiver zu veranstalten und hochrangig zu besetzen. Aber wenn ein Manager, wie es einem großen Vorstandsvorsitzenden nachgesagt wurde, von jedem Mikrophon geradezu manisch angezogen wird, wenn er auch noch jedem Vertreter einer beliebigen Regionalzeitung ein Interview geben muss, dann ist das nicht moderne Medienarbeit, sondern eitle Zeitverschwendung.

- Sechstens: Konferenzen und Symposien.

Diese Verpflichtungen, die den Manager von der eigentlichen Arbeit abhalten, werden zumeist auf Branchenebene oder von der Politik veranstaltet. Dort kann man Erfahrung austauschen, gelegentlich auch die eigene Position oder die des Unternehmens zur Geltung bringen. Aber meistens geht es frei nach Coubertin: Dabei sein – und gesehen werden, vor allem wenn andere Wichtige auch da sind – ist wichtiger als Siegen, also wichtiger, als wesentliche Erkenntnisse mit in das eigene Unternehmen zu bringen.

So ist es nicht verwunderlich, dass bei immer mehr Konferenzen und Symposien die Bedeutung und Zahl der Teilnehmer wichtiger als der Programminhalt sind. Der Veranstalter wirbt mit den Teilnehmern und wenn Herr Meier vom Konkurrenzunternehmen mit von der Partie ist, dann muss eben der Herr Müller vom eigenen Unternehmen auch dorthin. Über Formate, Lerninhalte und bleibende Effekte wird wenig nachgedacht.

Sehr häufig wird auch mit den Namen und Köpfen höchstrangiger Referenten geworben. Allerdings wird selten genau beschrieben, was diese 30 bis 50 hochmögenden Referenten nun auf einem zweitägigen Symposium alles beitragen werden. Dass sie häufig nur 20 Minuten lang relativ allgemeine Statements über die Geschichte ihres eigenen Unternehmens abliefern oder mit sechs bis acht Kollegen auf einem Podium sitzen und zwei bis fünf Minuten aus der Erfahrung plaudern, erfährt der interessierte Betrachter vorher nicht. Hinzu kommt, dass diese Lockvögel oft ihre Anwesenheit auf das reine Referat beschränken und beim Kaffee danach schon wieder abgereist sind.

- Siebtens: Verbandstermine.

Verbände als die Selbstorganisationen der Wirtschaft und als Sprachrohre der Branchen bewerte ich durchaus positiv. Sie kümmern sich um gemeinsame Interessen, zum Beispiel Fragen der Berufsausbildung. Mitunter geben Verbände ihrer Branche auch einen Kodex für allgemein akzeptiertes Handeln, wie in der Branche der Wirtschaftsprüfer geschehen. Obwohl man Verbänden oft nachsagt, dass sie die Zünfte der modernen Zeit seien und als oberstes Ziel die Berufsbeschränkung verfolgten, wirken sie nach meiner Einschätzung insgesamt und per saldo doch eher positiv.

Andererseits kann Verbandsarbeit aber auch sehr zeitraubend sein – und individuellen Bedeutungszuwachs versprechen, der dann aber nicht automatisch auch Gegenwert für das Unternehmen bringt. Im Verband muss man dafür sorgen, dass es der Branche gut geht und dass Angriffe auf sie abgewehrt werden. Zu der normalen

Mitgliedschaft, die häufig unvermeidlich ist, kommen oft herausgehobene Aufgaben, die rotieren. So war es im Verband der Chemischen Industrie (VCI) lange Zeit üblich, dass auf den BASF-Chef an der Spitze der Bayer-Chef und dann der Hoechst-Chef folgten. Auch im Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V. (ZVEI) mussten die großen Unternehmen von Zeit zu Zeit bestimmte Führungsaufgaben im Verband übernehmen und konnten sich diesem ungeschriebenen Gesetz nicht entziehen.

Aber das heißt nicht, dass diese Pflichten für alle bestünden und dass das Engagement ausufern müsste. Ich höre immer öfter von Managern, dass die vielen Verbandstermine für ihr Unternehmen zu wenig bringen. Aber ich höre immer seltener, dass Unternehmensführer ihren Einsatz dort reduzieren oder sich daraus ganz zurückziehen.

- Achtens: Aufsichtsratssitzungen.

Viermal pro Jahr und Gesellschaft finden sie üblicherweise bei befreundeten Unternehmen statt. Das gesetzliche Limit liegt bei zehn solcher Mandate, und die Manager von Banken und Versicherungen schöpfen es gern aus. Vorbereitung, Sitzung sowie An- und Abreise summieren sich zu beträchtlichen Zeiten der Abwesenheit an jenem Arbeitsplatz, der den Hauptjob ausmacht. Das ist nur gerechtfertigt, wenn das einzelne Aufsichtsratsmitglied wirklich einen Führungsbeitrag in der zu beaufsichtigenden Unternehmung leistet und dabei Erfahrungen macht, die für die eigentliche Managementaufgabe im eigenen Unternehmen nützlich sind. Solche positiven Rückwirkungen sind aber nach meiner Beobachtung eher selten.

- Neuntens: soziales und kulturelles Engagement.

Soziale Taten von Managern sind inzwischen weit verbreitet. Sie sind durchaus nicht nur aus karitativen Gründen sinnvoll. Ein solches Engagement kann häufig auch zu einem positiven Unternehmensimage beitragen. Es ist verständlich, dass die Führungskräfte bei Spendengalas oder Spendenübergaben persönlich auftreten müssen. Aber inzwischen trachten Wohlfahrtsorganisationen geradezu inflationär danach, bei Galaveranstaltungen führende Leute der Wirtschaft aufzubieten, und die Yellow Press kommentiert dann genüsslich die interessanten Garderoben der Damen und die geistreichen Ausführungen der Herren. Wenn man das alles erlebt, dann spürt man: Bei der Inszenierung sozialer Taten wird häufig über das Ziel hinausgeschossen.

Nicht anders ist es mit dem kulturellen Engagement. Natürlich kommen in einem Managerleben die schönen Künste meistens zu kurz und da ist es verständlich, dass man sich gern mit einem Sitz im Kuratorium des Museums schmückt oder bei der Künstlervernissage die Ansprache hält. Aber auch hier gilt wiederum, dass nur die maßvolle Dosis bekömmlich ist. Wenn diese Betätigungen Ausmaße annehmen, die praktisch wöchentlich das Zeitbudget belasten, dann sind Korrekturen dringend.

- Zehntens: politischer Ruhm.

Auch die Aktivitäten von Managern im politischen Raum haben in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen, da führende Politiker immer öfter den Rat von Wirtschaftsleuten suchen. Wenn der Kanzler oder der Ministerpräsident zum Hearing bittet, kann man in der Tat schlecht

nein sagen, zumal man häufig auch auf die politische Unterstützung für das eigene Unternehmen angewiesen ist. Wenn aber auch noch Sitze in Kommissionen oder Beiratsposten bei Ministerien hinzukommen, dann ist Vorsicht geboten: Häufig kosten diese politischen Aktivitäten viel Zeit und Arbeit, nutzen aber dem Unternehmen wenig, dem der Manager zu dienen hat.

Ich will natürlich nicht kritisieren, dass Manager telefonieren, Sitzungen abhalten, reisen und sich sozial, kulturell oder politisch engagieren. Das wäre absurd. Aber schon Hippokrates hat gesagt: „Die Dosis macht das Gift." Ein guter Manager leitet seine Mitarbeiter intensiv an, beherrscht die technische Basis seines Produkts und betreibt dessen Weiterentwicklung; er kennt die Möglichkeiten seiner Lieferanten ebenso wie die Wünsche seiner Kunden und verfolgt den Wettbewerb. Er setzt sich ständig mit seinen Kollegen und seinen Mitarbeitern auseinander. Alles, was er darüber hinaus tut, muss mit diesen Aufgaben vereinbar sein.

Viele Manager sind allerdings der Überzeugung, dass alles irgendwie dem Unternehmen zugute kommt, was immer sie im Verlaufe eines Tages auch tun. Da gibt es kein politisches Gespräch, das der Firma nicht irgendwann nützen könnte, kaum eine Operneinladung, die man nicht im Interesse des Unternehmens annehmen müsste, und erst recht so gut wie keine sozialen Verpflichtungen zu Abendessen, Kunst- und Museumsführungen und so weiter, die man ausschlagen könnte.

Es ist ja auch nicht völlig von der Hand zu weisen: Insbesondere aus der Perspektive von großen Unternehmen findet kaum ein politisches, gesellschaftliches oder wirtschaftliches Ereignis statt, bei dem nicht der eine oder andere Kunde oder Lieferant, der eine oder andere wich-

tige Medienvertreter, der eine oder andere einflussreiche Politiker oder Ministerialbeamte mit von der Partie ist. Man ist eigentlich immer im Dienst.

Auf der anderen Seite ist zu bedenken, was Allianz-Chef Michael Diekmann kürzlich so formulierte: „Wenn ich sehe, wie viel Zeit ich benötige, um mein Unternehmen zu führen, dann stehe ich oft staunend vor den Beispielen anderer Kollegen, die offensichtlich viel mehr freie Zeit haben, um sich um allgemein interessierende wirtschaftspolitische Themen, um soziales und kulturelles Engagement zu kümmern beziehungsweise die man in vielen Delegationen als Mitglieder findet. Entweder mache ich oder machen die etwas falsch."

Helmut Maucher, der frühere Chef von Nestlé, hat einmal vorgerechnet, dass ein europäischer Manager sehr viel Energie und sein halbes Zeitbudget verbraucht, wenn er seinen Pflichten nach dem Aktiengesetz und nach dem Betriebsverfassungsgesetz nachkommt, wenn er der Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, in der Industrie- und Handelskammer und in internationalen Vereinigungen gerecht werden will und wenn er auch noch den wachsenden Ansprüchen folgt, die die Politik und die Öffentlichkeit im Allgemeinen an den Repräsentanten eines bedeutenden Unternehmens stellen. Ein chinesischer Manager, fügte Maucher sarkastisch hinzu, brauche sich um alle diese Dinge nicht zu kümmern und könne sich deshalb doppelt so stark auf sein Unternehmen konzentrieren.

Die institutionellen Verpflichtungen und die Ansprüche der Medien und der Öffentlichkeit nehmen zu, und zugleich wird es immer noch wichtiger, genug Zeit für strategische Themen zu haben. Denn die Halbwertszeit der Entscheidungen schrumpft. Wenn früher ein Telefon-

hersteller eine neue Gerätegeneration auf den Markt gebracht hatte, dann hielt das fast zehn Jahre vor. Heute sind es noch höchstens drei Jahre. Die Produktzyklen werden kürzer, die Fertigungstechnik ermöglicht immer kleinere Serien und immer mehr Varianten. Viele Faktoren beschleunigen den Entscheidungsbedarf.

Ich erinnere mich an einen Besteckhersteller, dessen Umsatz drastisch zurückging. Die Geschäftsleitung setzte den Vertrieb unter Druck und merkte nicht, dass das Sortiment unattraktiv geworden war. Stattdessen ging man nach dem Motto von Mark Twain vor: Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

Noch immer verhalten sich viele so, als hätten strategische Weichenstellungen noch immer die gleiche Tragweite und den gleichen Richtigkeitsanspruch wie in längst vergangenen Zeiten. Aber wer sich auf Entscheidungen von gestern ausruht und nicht erkennt, wann neu entschieden werden muss, der wird sein Unternehmen unweigerlich in Schwierigkeiten bringen.

Nach meiner Beobachtung lassen sich mehrere Managertypen unterscheiden, die dem Eskapismus huldigen. Am häufigsten anzutreffen sind jene, die so lange befördert worden sind, bis sie – nach dem Peter-Prinzip – die Ebene der Inkompetenz erreicht haben. Sie überdecken ihre Unfähigkeit durch wichtige Termine, die ja zumindest nach außen den Anschein von Geschäftigkeit geben. Sie verhalten sich wie ratlose Militärs, die durch rastlose Bewegung – zum Beispiel das ständige Auf- und Abbauen von Lagern – strategisches Handeln vortäuschen.

Es gibt aber auch den fähigen Manager, der jedoch im Laufe der Zeit so bedeutungsvoll geworden ist, dass er nirgendwo mehr fehlen kann. Dieser Eskapisten-Typ

übernimmt solche Termine gern, weil sie ihm schmeicheln und weil sie in der Regel die schöneren und weniger anspruchsvollen sind. Ein Eldorado für Eskapisten bilden schließlich mit der Politik verbundene Organisationen und Unternehmen, etwa aus den Bereichen Verkehr und Energie. Dort wird die Frage schon gar nicht mehr gestellt, ob ein Termin einen Wert stiftet oder wenigstens mit den wesentlichen Themen des Unternehmens zu tun hat.

Gegen das Vernachlässigen des Wichtigen und das Verzetteln im Nebensächlichen hilft nur eine strikte Terminkontrolle. Für die essentiellen Aufgaben der Unternehmensführung, also Produktentwicklung, Qualitätssicherung, Verkauf, Mitarbeiterführung, Vertretung des Unternehmens nach innen und außen, werden 80 Prozent der Arbeitszeit benötigt und müssen eingeplant werden. Die Präsenz außerhalb des eigenen Unternehmens darf also höchstens einen Tag in der Woche kosten. Man sollte sich kritisch fragen, welches Meeting, welche Reise wirklich unverzichtbar ist. Man sollte nüchtern prüfen, ob diese Beiratsfunktion oder jenes Verbandsmandat wirklich einen Wertbeitrag für das eigene Unternehmen schafft. Auch die internen Termine müssen Nutzen bringen, sonst fressen sie nur Zeit. Eine solche Neubesinnung auf die Prioritäten ist unumgänglich, um sicherzustellen, dass die essentiellen Belange des Unternehmens in einer sich rasch wandelnden Umwelt nicht vernachlässigt werden.

Denn wenn erst einmal der Punkt erreicht ist, dass man gar nicht mehr umsteuern kann, dann nimmt das Unheil seinen Lauf. Man hat sich gefangen in einem System, das aus sich selbst heraus immer neue Anforderungen gebiert, denen man kaum noch entrinnen kann. Die Chance eines Unternehmens, sich von der Last der Eskapaden zu befreien, kommt dann häufig erst mit einem

Führungswechsel. Aber auch das kann scheitern, wenn der neue Manager sich den Vorgänger zum Vorbild nimmt und ihn noch übertrumpfen will.

Ein geradezu klassischer Antityp des Eskapisten ist Oswald (Ossi) Grübel – der Chef der Crédit Suisse Group. Pressetermine, Verbandsmitgliedschaften, Beratungsfunktionen, Hintergrundgespräche mit Politikern meidet er, wo er kann. Das Geschäft hat Vorrang und dementsprechend ist er auch für seine Mitarbeiter ständig ansprechbar und kümmert sich um die wichtigen Dinge in Strategieentwicklung, Operations und Kundenpflege. Bei diesem Rollenmodell ist es auch natürlich, dass die Statthalter in den Landesorganisationen – inklusive im Privatkundengeschäft – es ihm gleichtun. In Deutschland kämpfte Michael Rüdiger als Chef der CS Privatbank drei Jahre lang, um sein Haus im Markt zu positionieren – und er widerstand all den Versuchungen, sich im Bankenverband, den Medien oder in öffentlichen Ämtern zu exponieren.

Diese Liste ließe sich fortsetzen – ein Georg Kofler, der Premiere-Chef, meidet öffentliche Auftritte und lässt – anders als andere TV-Manager – die große Show in Cannes (MIP-COM), wo andere TV-Kanäle in Bataillonsstärke anrücken, links liegen. Seine Präsenz im Geschäft hat Vorrang. Ein Dietmar Hopp kümmerte sich jahrelang um seine SAP-Familie und nahm sich keine Zeit für Auftritte außerhalb des ureigensten Geschäftes. Ulrich Brixner, der DZ-Bank-Chef, geht äußerst sparsam mit Terminen um, die nicht unmittelbar dem Bankgeschäft dienen. Wenn er die Einladung zum Formel-1-Wochenende nach Monte Carlo ablehnt, hat das Vorbildcharakter. Die Gebrüder Strüngmann bauten HEXAL in aller Stille zu einer Perle im Generikamarkt auf; sie selbst konzen-

trierten sich aufs Geschäft und mieden jede eskapistische Zeitverschwendung. Erst durch den Milliardenverkauf ihres Unternehmens an Novartis wurden sie in der Öffentlichkeit bekannt.

Unter dem legendären früheren Bosch-Chef Lutz Merkle hatten Geschäftsführer zweimal im Jahr den Großkunden ihre Aufwartung zu machen, viermal im Jahr die ausländischen Tochtergesellschaften zu besuchen und mindestens alle vier Wochen in jedem inländischen Werk präsent zu sein. Merkle erwartete aber auch von seinen Geschäftsführern, dass sie über ihre Produkte, über ihre Kunden und über ihre Mitarbeiter Bescheid wussten. So wurden diese Reisen zwangsläufig zu intensiver Arbeit im Sinne der Kernaufgaben des Managements, und für Eskapaden war von vornherein wenig Raum.

Lutz Merkle war es auch, der meine Warnung vor dem Hang zum Eskapismus über viele Jahre auf Führungsseminaren zu einem Pflichtthema für Bosch-Manager machte. Er behauptete zwar stets, dass es nur in bescheidenem Umfang gewirkt habe. Aber er war sich der Gefahr immerhin bewusst, und das freute mich.