

Dorian Hartmuth

So entsteht Ihre große Karriere

Prominente Führungspersonlichkeiten
erklären, was wirklich zählt

2. Auflage



Springer Gabler

So entsteht Ihre große Karriere

Dorian Hartmuth

So entsteht Ihre große Karriere

Prominente Führungspersönlichkeiten
erklären, was wirklich zählt

2. Auflage



Springer Gabler

Dorian Hartmuth
Erzhausen, Deutschland

ISBN 978-3-658-09184-2
DOI 10.1007/978-3-658-09185-9

ISBN 978-3-658-09185-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

„Die Klugheit ist sehr geeignet zu bewahren, was man besitzt,
doch allein die Kühnheit versteht es zu erwerben.“

Friedrich II.



HANS-JOACHIM OTTO

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister
für Wirtschaft und Technologie

GELEITWORT

„Virtù“ und „fortuna“ – das sind die zwei entscheidenden Kräfte, die über Erfolg und Misserfolg bestimmen. Das beschreibt Niccolò Machiavelli in seinem fürstlichen Politikratgeber. Unter „virtù“ versteht Machiavelli nicht Tugend und auch kein tugendhaftes Ideal, sondern politische Tatkraft und Entschlussfreude. Demgegenüber steht „fortuna“ – der Zufall oder die Gelegenheit. Machiavelli führte mit den beiden Begriffen eine sehr wichtige analytische Unterscheidung ein, die erheblichen Erklärwert besitzt und sich radikal von älteren Schicksalsvorstellungen abgrenzt.

Aus heutiger Perspektive können wir „virtù“ als die ungleich verteilten Talente und Fähigkeiten eines Menschen und seine Motivation bezeichnen; Eigenschaften, die wir in gewissen Grenzen beeinflussen können. Zudem sprechen wir heute nicht mehr von „fortuna“, sondern von äußeren Umständen, den Kontextbedingungen, in die sich das individuelle Handeln einordnen muss. So verstanden eignen sich beide Kategorien als „Lesehilfe“ für die in diesem Band

vereinten Interviews: Welche Karriereschritte können vor allem der eigenen Leistung zugerechnet werden und welche den günstigen Umständen?

Bei mir selbst war es – so hoffe ich – eine Mischung von beidem, als ich im Jahr 1980 zum ersten Bundesvorsitzenden der damals neu gegründeten Jungen Liberalen gewählt wurde. Das war der Beginn meiner persönlichen politischen Karriere, obwohl ich dieses Amt gar nicht angestrebt hatte. Diejenigen, die im Vorfeld weit mehr als ich zur Gründung der Jungen Liberalen beigetragen hatten, wollten oder konnten nicht an die Spitze des Verbandes treten. Nolens volens übernahm also schließlich ich den Bundesvorsitz. Insbesondere dank bereits zahlreicher hochmotivierter Mitglieder und der Veränderungen auf der großen politischen Bühne – dem Koalitionswechsel der FDP – konnten sich die Jungen Liberalen schnell erfolgreich etablieren.

Die Umstände leiteten also meine politische Karriere genauso ein wie mein – schon vor der Übernahme des Bundesvorsitzes – doch nicht unerhebliches politisches und gesellschaftliches Engagement. Meines Erachtens bietet sich allerdings an, dass der Leser noch eine weitere Ebene der Betrachtung berücksichtigt – ob bei der Lektüre oder bei der dann hoffentlich anstehenden Karriereplanung: denn die Unterscheidung von Eigenleistung und äußeren Umständen liegt auf der Sachebene; zu dieser tritt noch die Zeitebene. Schließlich sind auch die äußeren Umstände – zum Glück – wandlungsfähig und können durchaus mit eigener Anstrengung verändert werden. Von kurzfristig möglicherweise ungünstig erscheinenden oder daherkommenden Rahmenbedingungen sollte man sich also nicht unterkriegen lassen. Im Gegenteil: Jeder, der eine Karriere ins Auge fasst, muss bestrebt sein, günstige Gelegenheiten zu schaffen, in denen die eigene Leistung besonders zur Entfaltung kommen kann. Das ist für mich das zweite wesentliche Element für eine Karriere: Neben der eigenen Leistungsfähigkeit gilt es, auf der Zeitebene den Spielraum für das eigene Handeln – also jenen Bereich, über den man selbst bestimmen kann – zu erhalten und auszuweiten. Statt zum getriebenen äußerer Umstände wird man zum Gestalter. „Fortuna“ verwandelt sich vom Zufall zumindest teilweise in ein Produkt.

In der Politik, der Justiz, der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Kunst, dem Sport und dem Showgeschäft verlaufen Karrieren nach sehr unterschiedlichen Regeln. Vieles ist unplanbar. Reiner Zufall sind die allermeisten Karrieren dennoch nicht. Das sollte denen, die es geschafft haben, ein Stück Demut verleihen

– denn es hätte auch ganz anders kommen können. Der Einfluss von „fortuna“ sollte aber niemanden abschrecken, es trotzdem zu versuchen. Gerade dieser Wille zum Erfolg verbunden mit den eigenen Fähigkeiten macht die „virtù“ aus.

Berlin, im Mai 2011

Hans-Joachim Otto* MdB,
Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für
Wirtschaft und Technologie

** Hans-Joachim Otto arbeitet zur Zeit als Rechtsanwalt und Notar bei FPS Rechtsanwälte und Notare*



VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Knapp vier Jahre sind vergangen, seit dieses Buch erschien und einige, die hier interviewt wurden, haben in ihren Karrieren weitere gewaltige Schritte nach vorn gemacht, ich möchte hier nur die damalige Staatssekretärin Nicola Beer herausgreifen, die heute als Generalsekretärin der FDP den wohl wichtigsten Lebensabschnitt dieser Partei nach dem zweiten Weltkrieg managt. Unter ihrer Ägide fuhr kürzlich die FDP in Hamburg ihr bestes Wahlergebnis seit über 40 Jahren ein, nachdem die bundesweite Organisation in den Jahren vorher durch ein beispielloses Jammertal von desolaten Umfragewerten und Wahlergebnissen gegangen war.

Ihr vorbildliches Handeln ergänzt die zentralen Aussagen der Erstausgabe um ein wesentliches Moment: Der milliardenschwere Immobilieninvestor Donald Trump formuliert es in seinen Büchern sehr einfach: „I never give up, no matter what happens, I never give up in my business.“ Er beschreibt sehr anschaulich seine drohende Insolvenz, die er mit unglaublichem Engagement in den 1990er-Jahren hat abwenden können. Heute ist er eine Integrationsfigur unter-

nehmerischen Erfolges in den USA wenn es darum geht, durch alle Tiefen an den eigenen Erfolg zu glauben.

In der ersten Auflage dieses Buches beschrieb Stefan Messer eine solche Entwicklung, als das Unternehmen seiner Familie vor dem Untergang stand und schließlich gerettet werden konnte. Dieses Vorwort zur zweiten Auflage möchte ich nur einem Thema widmen: Dem Durchhalten in schwierigen Situationen, dem Weitergehen auch wenn der Wind aus der falschen Richtung kommt.

Einer der 37 Interviewten saß wenige Zeit später für drei Wochen unschuldig in Untersuchungshaft. Er war mit zehn anderen Häftlingen in einer Gruppenzelle untergebracht, eine arrivierte, hochehrgeleitete Person, die vor den Scherben ihrer gesamten Existenz stand. Er lag nachts auf der Pritsche in der Zelle und dachte an seine Frau und seine Kinder, deren Zukunft von ihm abhing. Er beschrieb mir eindrücklich, dass seine Entscheidung zu kämpfen und nicht aufzugeben ihn aus dieser Situation wieder herausgetragen hat. Wenig später wurde er vollständig rehabilitiert und setzte seine Karriere geradlinig fort.

Florian Rentsch gab in der ersten Auflage sein Interview als Fraktionsvorsitzender im hessischen Landtag. Ein Jahr später war er strahlender Wirtschaftsminister dieses Bundeslandes, alles schien ihm zu gelingen und heute fährt er wieder als Fraktionsvorsitzender zu unendlich vielen kleinen Parteiveranstaltungen um seine Organisation nach der großen Niederlage 2013 aufrichten zu helfen. Er macht einfach weiter, betreibt nicht eine viel lukrativere Karriere als erfolgreicher Wirtschaftsanwalt sondern arbeitet an dem Ziel, seine Organisation wieder erfolgreich zu machen.

Jetzt geht es um Sie, der oder die Sie dieses Vorwort zur zweiten Auflage lesen: Vielleicht überlegen Sie gerade, Ihr Studium aufzugeben oder Sie trauen sich den neuen Karriereschritt nicht wirklich zu. Richard Branson, ein hochkreativer Unternehmer, der die Fluglinie Virgin und das gleichnamige globale Plattenlabel schuf, sagt immer wieder: „When a chance arises, try to handle it and learn how to manage it later.“

Nehmen Sie Ihren Mut zusammen, gehen Sie in die Situation hinein, merken Sie ruhig, dass die Dinge nicht sofort funktionieren und dann geben Sie nicht auf, wenn Widerstände Sie herunterziehen wollen. Diese große Führungseigenschaft ist eine wesentliche Grundlage dafür, dass der Titel dieses Buches zur Aufforderung für Sie werden kann: „So entsteht Ihre große Karriere.“

Sie entsteht in den allermeisten Fällen in den Tälern, wenn tausend andere beschließen, nicht weiterzumachen und sich dem gleichgeschalteten Diktat der Mittelschicht anzupassen. Sie entsteht, wenn Sie genau in dieser Situation zwei Tage Pause machen, drei Stunden in der Natur laufen, ein gutes Gespräch über ihre gefährdeten Pläne führen und dann den Entschluss fassen, Ihrem Traum, Ihrer Vision, Ihrem großen Vorhaben weiter zu folgen.

Der Erfolg ist alles andere als garantiert, aber etwas anderes wird passieren, dass Sie in jedem Fall zu neuen Kräften führt: Sie haben sich selbst und den Menschen in der Umgebung in diesem Moment gezeigt, dass Sie im Entscheidungstal für den Mut, für das Engagement und für das Kämpfen um den Erfolg waren, während ihr Nachbar in der Vorlesung oder in seinem Existenzgründungsbüro aufgegeben hat. Das Wort Krise kommt von dem lateinischen Begriff *crisis* und bedeutet übersetzt Entscheidung.

An diesen Augenblick Ihres Lebens werden Sie sich lange erinnern: Sie haben weitergemacht in der schwierigsten Situation und Jahre später werden Sie Ihrer Frau oder Ihrem Mann erzählen, dass sich in diesen Tagen eigentlich Ihr Lebenserfolg entschieden hat. Wären Sie hier gestrauchelt, wäre alles Spätere nicht möglich geworden und den großen Lebensschritt hätte jemand anders gemacht. Dies ist der Rückruf an Sie:

Greifen Sie in Ihrem Geist in den schon verschlossenen Schrank, nehmen Sie das Heft mit ihrer jahrelang angestrebten Vision wieder heraus, denken Sie an die Menschen, die damals sehr vernünftig waren und ihnen geraten haben, doch lieber etwas anderes, kleineres, normaleres zu versuchen. Etwas, dass niemanden überrascht und bei niemandem aneckt. Und dann lesen Sie in Ihrem Geist wieder in diesem alten Heft, als Sie voll von Enthusiasmus und Träumen waren, Ihr Leben, diese Welt oder Ihre Umgebung zu einem besseren Platz zu machen. Das Buch, das Sie hier heute in der zweiten Auflage vor sich haben, erzählt von vielen Menschen, die Großes geleistet haben und dann seither noch größere Karrieren gemacht haben.

Ein weiteres Beispiel ist Dieter Babel, der in 2011 als nationaler HR CEO Personalchef von circa 5.500 Menschen bei der Saint Gobain Building Distribution Deutschland war und in diesem Buch über demokratisches und mitmenschliches Führen sprach. Was er damals an Unwillen gegen arrogante Führungspersönlichkeiten ausdrückte, gehört heute zum Kanon der modernen Ma-

nagementliteratur, die sich gegen die alten dominanten Platzhirschstrukturen wendet.

Gegenwärtig, im Jahr 2015, verantwortet er als zusätzlicher Personaldirektor der Generaldelegation Mitteleuropa von Saint Gobain ein Vielfaches an Personal- und Karriereentscheidungen. Wenn jetzt der Tag ist, an dem Sie beim Lesen dieses Vorworts den alten Entschluss revidieren, als Sie innerlich aufgegeben hatten, dann lesen Sie vielleicht jede Woche eines der folgenden Interviews und lassen sich so zum eigenen Erfolg tragen anhand der 37 Beispiele von menschlichem Durchhalten, das zu großen Ergebnissen geführt hat. Sie würden dann ein dreiviertel Jahr lang in jeder Woche das Interview eines Vorbildes lesen, dass weitergemacht hat, als die Widerstände kamen und heute die Früchte erntet.

Unser Gott hat Sie nicht geschaffen, damit Sie tagelang Dreisätze rechnen oder Angebotsformulare ausfüllen. Auch im akademischen Bereich arbeiten gegenwärtig Legionen von Menschen an subalternen Aufgabenbereichen, die sie kaum fordern. Immer wieder werden mir quälende Arbeitsbedingungen aufgrund mangelnd ausgebildeter autokratisch wirkender Chefs beschrieben.

In Ihnen liegen Potenziale, die Großes bewirken können und dieses Buch möchte Sie jeden Tag auf diesem Weg begleiten. Vielleicht sind diese Momente jetzt, in denen Sie die eine oder andere Entscheidung treffen, impulsgebend für Ihr künftiges Leben und für viele Menschen, die von Ihrer Vision mitgetragen werden.

Das Diktat der Kleinheit und Mittelmäßigkeit kommt uns den ganzen Tag auf vielen Wegen entgegen. Vor allem die von Destruktivem und Konzeptlosigkeit gefüllten Massenmedien arbeiten da gründlich. Sie wirken wie ein Nivellierungsmotor auf uns ein. Das soll Sie nicht mit sich reißen in ein jahrzehntelang enttäuschtes Leben hinein. Ich bitte Sie am Ende dieses Vorwortes inständig von Mensch zu Mensch: Geben Sie sich eine zweite Chance. Wir alle in diesem Buch helfen gern mit unserem Beispiel.

Ihr Dorian Hartmuth, Chateau les Sacristains, Frankreich, im März 2015

VORWORT

Wie entstehen große Karrieren? Das war der Titel meines Artikels in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der im Jahre 2005 die Grundlage für dieses Buch hier bildete. Es ging damals um die Frage, inwiefern sich hochtalentierte Manager anders verhalten als normale Menschen, um ihre großen Erfolge möglich zu machen. Eine Zeitungskolumne kann nur wenige Kriterien aufgreifen und so entstand der Gedanke, solche Protagonisten, also Unternehmensführer, Personalvorstände, Konzerninhaber und Politiker, aber auch mittelständische Unternehmer und Personalchefs zu befragen, wie aus ihrer Sicht große Karrieren möglich werden.

Die Intention des vorliegenden Werkes ist es, entgegen landläufiger Ratgeber scheinbar objektiver Wahrheiten, die Befragten von ihren subjektiven Erfahrungen in ihrem eigenen, ganz individuellen Berufsleben erzählen zu lassen, so dass Sie als Leser aus Ihrer persönlichen Situation heraus die Erkenntnisse der vielen Interviewpartner aufnehmen, die für Ihren eigenen Weg hilfreich sind. Um solche Bezüge zu erleichtern, habe ich verschiedene Aufgabenbereiche und

Berufsgruppen dezidiert benannt und über Dinge berichtet, die in der jeweiligen Branche erfolgsfördernd wirken können.

Ganz der Nutzenformulierung meiner journalistischen Ausbildungszeit verpflichtet, dass es das Ziel eines jeden Journalisten sein sollte, „auf wenigen Zeilen einen maximalen Nutzwert für die Lebenswelt des Lesers zu erreichen“, erklärte ich dieses Ziel auch zur Prämisse des Gesprächs mit meinen Interviewpartnern. Diese haben sich gerne daran gehalten.

In meinem Berufsleben, u.a. meiner langjährigen Tätigkeit als Personalberater, habe ich Menschen kennengelernt, die ihr Umfeld und ihr Unternehmen durch erfolgreiche Geschäftsabschlüsse und die Anhäufung von Macht beeinflussen, all dies ohne ihrem Handeln ein überzeugendes Wertekonstrukt zugrunde gelegt zu haben. Machthungrig und unsensibel gingen diese meist auch mit ihren Mitarbeitern und Untergebenen um und machten ihnen das Leben wahrhaft zur Hölle. Ohne hier eine moralische Instanz spielen zu wollen, war meine Beobachtung aber immer wieder, dass solche Führungspersonen zwar durchaus ein paar Jahre lang für ihre blinde Zielversessenheit belohnt wurden, letztlich aber irgendwann von denen eingeholt wurden, die ob ihrer schlechten Behandlung auf eine Gelegenheit warteten, um zum Gegenschlag auszuholen. Solche „Karrieristen“ können kein Vorbild abgeben, keine wirkliche Orientierung dafür bieten, bleibenden beruflichen Erfolg zu ernten.

Deshalb finden Sie hier von Beginn an erfahrene Köpfe und mit diesen die Aussagen eben echter Führungs- bzw. Erfolgspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Kirche und Non-Profit-Organisationen. Wie meine eigenen Erfahrungen belegen auch die hier zusammengetragenen Lebensberichte, dass sich bleibende berufliche Bestätigung an Fairness, Ermutigung und positiv bestärkender Motivation orientiert. Wahrhafte Führungsgröße erweist derjenige, der Fehler seiner Mitarbeiter ihres menschlichen Wertes willen verzeihen kann. Mitarbeiter handeln überzeugender, wenn ihre Führungskräfte hinter ihnen stehen und dies auch dann noch, wenn sie mit einer innovativen Initiative einmal daneben gelegen haben.

Als ich wegen der Interviews anfragte, hatten sich alle Beteiligten gefreut, über Ihre Erfahrungen berichten zu dürfen. Deshalb möchte ich auch Sie ermutigen, zu Ihrer Führungskraft zu gehen und sie in einer ruhigen Stunde zu fragen: „Wo sehen Sie erfolgsentscheidende Faktoren für mein Berufsleben, die ich noch nicht genug realisiere, was kann ich konkret besser machen?“. Ich bin

mir nach den vielen Gesprächen, die ich geführt habe, ziemlich sicher, dass vor Ihnen jemand sitzen wird, der positiv davon berührt ist, Ihnen von seinen eigenen Eindrücken erzählen zu dürfen.

Dank und Widmung

Mein Dank geht an meinen vorbildlichen Chef, Stefan Blattmann bei der Personal Innovation GmbH, der mit mutiger Initiative die Freiräume für das Entstehen dieses Buches schaffte. Weiterhin an Alisa Lange, die sich stunden- und tagelang durch die Interviewaufzeichnungen kämpfte und sie in eine erste Form brachte. Ein großer Dank geht an meine Frau Bettina für ihre wunderbare Unterstützung. Schließlich möchte ich jenen danken, die ich hier befragen durfte und die in ihren Antworten von dem ehrlichen Verlangen getragen waren, für Sie Gutes für Ihren Erfolg zu bewirken. Der letzte Dank soll Ihnen, lieber Leser, gelten, dafür, dass Sie mir vielleicht Ihre Gedanken zum Thema zugänglich machen wollen unter der E-Mail-Adresse: bdhartmuth@t-online.de.

Widmen möchte ich dieses Buch denjenigen, die jahrzehntelang ihr Bestes geben und gegeben haben und dafür noch nicht hinreichend belohnt worden sind. Wenn ich Ihnen auf Ihrem Weg ein Stück weit helfen darf, würde mich das sehr freuen. Das kann gern auch im Rahmen eines Coaching-Gesprächs sein. Seit 1999 habe ich mehrere 1.000 Berufstätige in ihren Karrieren beraten. Übrigens, Sylvester Stallones Boxerweisheit galt auch oft für mein eigenes Arbeiten: „It ain't not about how hard you hit, it is about how hard you can be hit and keep moving forward.“

Dorian Hartmuth, Chateau les Sacristains, Frankreich, im Oktober 2011

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort

Hans-Joachim Otto

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie 7

Vorwort zur zweiten Auflage 11

Vorwort 15

*1. DIE ENTWICKLUNG EINER GROSSEN UNTERNEHMERISCHEN PERSPEKTIVE
AUS DEM BLICKWINKEL VON KONZERN-CHEFS*

Dr. Karl-Gerhard Seifert

Vorsitzender des Aufsichtsrats der AllessaChemie GmbH

Wie kauft man einen Industriekonzern? 27

Stefan Messer

CEO und Inhaber der Messer Group

Die Entstehung einer großen Unternehmensgeschichte gegen
viele Widerstände 41

Bettina Würth

Vorsitzende des Beirats der Würth-Gruppe

Auf welche Weise setzt man sich als Frau in einer männerdominierten Unternehmensspitze durch?

53

Josef Preis

Vorstandsvorsitzender der Diskus Werke AG

Wie wachsen große Karrieren für Ingenieure?

63

Stefano Wulf

Ehemaliger CEO, Fraport Cargo Services GmbH

Wie schafft man es, in jungen Jahren zum Chef eines größeren Unternehmens aufzusteigen?

71

Günter Baum

CEO der Bien Zenker AG

Welcher Karriereweg führt zur CEO-Position?

79

*2. DIE ERKENNTNISSE VON MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMERN ZUR
ERFOLGREICHEN GESTALTUNG EINER SELBSTSTÄNDIGEN KARRIERE*

Dr. Arnd Bogatzki

Inhaber der GrundbesitzPartner AG

Wie macht man ein Unternehmen in den ersten Jahren erfolgreich?

89

Frank Sürmann

Mitglied des Hessischen Landtags und Inhaber einer auf Steuerrecht
spezialisierten Wirtschaftskanzlei

Wie wird aus einem jungen Juristen ein selbstständiger Anwalt?

95

Michael Leyendecker

Geschäftsführer der Axavit Consulting GmbH

Endlich springen oder angestellt bleiben?

101

*3. INTERVIEWS ZUR ENTSTEHUNG GROSSER KARRIEREN AUS DER SICHT VON
TOPMANAGERN UND PERSONALCHEFS*

Philipp Kurtenbach

Managing Director Corporate Development Aegis Media Central Europe & Africa

Wie hängen visionäres Denken und ein erfolgreicher Aufstieg ins

Topmanagement zusammen?

111

Dieter Babel

Geschäftsführer Personal der Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH

Warum sind demokratisch führende Manager erfolgreicher?

119

Carola Paschola

General Manager GMS und Mitglied der Geschäftsleitung, American Express Deutschland

Sind innovative Gestalter wirklich die führenden Köpfe der Zukunft?

129

Michael Gambla

Personalentwickler einer deutschen Großbank

Welcher Zusammenhang besteht zwischen wertorientierter Nachhaltigkeit und Erfolg im Management? 135

Astrid Stoof

Personalleiterin der Bridgestone Deutschland GmbH

Womit können weibliche Führungskräfte besonders punkten? 143

Claudia Schönrock

Leiterin Personalentwicklung der Kreissparkasse Groß-Gerau

Wie kann man in sehr jungen Jahren erfolgreich in einer Führungsposition agieren? 153

Andreas Moritz

Manager des Orchesters der Komischen Oper Berlin

Was sind die Grundlagen für große Karrieren im Kulturmanagement? 165

Reinhard Bohn

Leiter Personalentwicklung der R+V Versicherung AG

Hängt eine intensive Aus- und Weiterbildung mit einer exzellenten Managementkarriere zusammen? 171

Johannes Gröbel

Senior Managementberater HR der Commerzbank Real AG

Auf welche Weise entstehen große Karrieren in der Investmentbranche? 177

Gerhard Schulze

Gesamtpersonalleiter der Berkenhoff GmbH

Von welchen Faktoren hängt erfolgreiches Managen im Mittelstand ab? 185

Michael Braun

Personalleiter der Frankfurter Rundschau

Wodurch wachsen gute Perspektiven im Journalismus? 193

Rainer Roswig

Werksleiter Personal eines großen Automobilzulieferunternehmens

Was bewirkt eine gute Resilienz in Krisenzeiten für die Eignung als Topmanager? 201

Dr. Thomas Schneider-Bienert

Personalleiter Europa der Döhler Group

Ist unabhängiges Denken wichtig für ein kraftvolles Management? 207

Wolf Kahles

Personaldirektor von Clifford Chance Deutschland

Was macht Rechtsanwälte in Großkanzleien erfolgreich? 217

Thomas Sütterle

Bereichsleiter Personal des Klinikums Fulda gAG

Welche Karriereperspektiven bietet die Gesundheitsindustrie? 223

Claudia Lange

Managing Director der Deutschen Bank AG

Welchen Fragen sollen sich leistungsbereite Frauen und Männer stellen? 231

Markus John

Personaldirektor der JOST Werke GmbH

Ist eine starke Zielorientierung hilfreich auf dem Weg nach oben? 239

Siegbert Weissbrodt

Leiter Bereich Personal der DekaBank

Wie entstehen große Karrieren im Bankwesen? 247

*4. STELLUNGNAHMEN ZUM THEMA, WIE GROSSE KARRIEREN IN DER POLITIK
MÖGLICH WERDEN***Dieter Posch**

Wirtschaftsminister des Bundeslandes Hessen

Wie wird man Wirtschaftsminister? 255

Florian Rentsch

Fraktionsvorsitzender der FDP im Hessischen Landtag

Was muss man tun, um vor dem 40. Geburtstag Fraktionsvorsitzender
zu werden? 261**Nicola Beer**

Staatssekretärin für Europa-Angelegenheiten der Hessischen Landesregierung

Kommt jetzt die Zeit der weiblichen Karrieren in der Politik? 271

*5. WAS RENOMMIERTE MANAGEMENT-COACHES ZUM THEMA
KARRIERAUFBAU SAGEN***Konrad Gorcks**

Executive Coach

Was bewirkt den Erfolg beim Bewerben um Top-Positionen? 283

Cosima Lindemann-Stübbe

Executive Coach

Woran scheitern große Karrieren? 291

Roland Jäger

Inhaber der Unternehmensberatung rj management

Welche Führungsstrategien empfehlen Sie? 299

Kristian Furch

Geschäftsführer von LeadershipPartners

Was unterscheidet große Führer von ganz normalen Menschen? 309

6. WIE GROSSE KARRIEREN IM EHRENAMTLICHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENT ENTSTEHEN KÖNNEN

Gabriele Müller

Stellvertretende Bundesvorsitzende des Liberalen Mittelstandes e.V.

Auf welche Weise kann ein Ehrenamt Karrieren fördern ohne das eigene Leben zu überlasten? 319

Jane Uhlig

Geschäftsführerin des Frankfurter Zukunftsrates e.V.

Womit baut man eine gemeinnützige Gesellschaft, die sich mit Zukunftsfragen befasst, erfolgreich aus dem Nichts heraus auf? 329

7. DEN EIGENEN REICHTUM HEBEN UND ERKENNEN

Pater Josef Lienhard

OSFS

Welche attraktiven Berufsoptionen gibt es im kirchlichen Bereich? 341

8. DAS WICHTIGSTE INTERVIEW: WIE ENTSTEHT IHRE GROSSE KARRIERE?

Nachwort 351

Zeitungskolumne

Zur Sache: Wie entstehen große Karrieren? 353

Zum Autor 357

1. DIE ENTWICKLUNG EINER GROSSEN
UNTERNEHMERISCHEN PERSPEKTIVE
AUS DEM BLICKWINKEL VON
KONZERN-CHEFS



DR. KARL-GERHARD SEIFERT

Vorsitzender des Aufsichtsrats der AllessaChemie GmbH

WIE KAUFTE MAN EINEN INDUSTRIEKONZERN?

Wir sind heute bei Dr. Seifert, dem Inhaber des Unternehmens AllessaChemie und ehemaligem Mitglied des Vorstands des Weltkonzerns Hoechst AG in Frankfurt am Main. Lieber Dr. Seifert, wenn Sie sich und Ihr Unternehmen einfach einmal kurz vorstellen, bitte.

Ich bin seit drei Jahren Aufsichtsratsvorsitzender der AllessaChemie GmbH, die mir und meiner Familie gehört. Das Besondere an der AllessaChemie ist, wir sind ein Management-Buy-out. Wir werden dieses Jahr, am 30. Juni, zehn Jahre alt. Wir haben vor genau zehn Jahren angefangen, mit den damaligen Eigentümern zu verhandeln, die Chemiestandorte hier in Frankfurt-Fechenheim und Offenbach zu übernehmen. Es bestand damals die Absicht, die Chemieproduktion langsam herunter zu fahren. Ich war davon getrieben, das Unternehmen an diesen Standorten zu retten. Wir haben dem damaligen Eigentümer den Vorschlag gemacht, die Firma mit neuen Produkten und neuen Projekten auszulasten und weiter nach vorn zu entwickeln.

Sie haben heute 800 Mitarbeiter im Unternehmen.

Ja, das ist so. Ich habe damals schon vor zehn Jahren den Mitarbeitern ganz klar gesagt: „Wir kaufen das Unternehmen in Eurem Interesse, ich kann Euch wenig versprechen. Wir haben kaum Eigenkapital, aber ich werde alles tun, damit wir das Unternehmen entwickeln und möglichst lang andauernd eine große Zahl von Menschen beschäftigen.“ Dies war unsere Zielsetzung. Es war in den letzten zehn Jahren nicht einfach und besonders hat uns natürlich die Krise getroffen. Aber wir sind heute immer noch stolz, dass wir über 800 Arbeitsplätze erhalten konnten. Wir haben in den vergangenen zehn Jahren zwar etwa die Hälfte unserer Belegschaft abbauen müssen, aber auf die Tatsache, dass wir im Osten Frankfurts – am relativ kostenintensiven deutschen Standort – immer noch Chemie machen, sind wir schon stolz.

Ist es nicht enorm schwer gewesen, dieses Kapital zum Kauf des Unternehmens zu finanzieren?

Ja, in der Tat. Es war schon ein besonderer Management-Buy-out, das ist kein Geheimnis. Wir haben mit 25.000 Euro angefangen, das war unser Eigenkapital. Dann haben wir unter sehr engen finanziellen Bedingungen produziert, fast alle Gewinne stehen gelassen, sie in der Firma thesauriert und hatten dann immerhin bis zum Ausbruch der Finanzkrise 2008 ein Eigenkapital von über 30 Millionen Euro akkumuliert. Es wurde von uns auch aus dem Cashflow der Kaufpreis bezahlt. Wir hatten mit dem damaligen Eigentümer einen Zeitraum von sieben Jahren vereinbart, um den Kaufpreis zu bezahlen. Dies war eine sehr faire Lösung. Es ist auch kein Geheimnis, dass wir in der Finanzkrise die Hälfte unseres Eigenkapitals verloren haben.

Dies ist sicherlich eine wichtige Information, Herr Dr. Seifert, für Manager, die in einer solchen Situation stehen. Die Grundaussage ist ja: Es ist auch in diesen Dimensionen machbar ein Unternehmen zu kaufen, wenn ich nicht aus einer Familie mit vielen Millionen Euro Vermögen komme. So etwas kann funktionieren. Das finde ich eine wichtige Aussage für solche Menschen, die nicht eine Angestelltenkarriere machen, sondern ein Unternehmen erwerben wollen. Sie sind so ein richtiger Firmeninhaber im alten Sinne des Wortes. Warum gibt es in Deutschland so wenige Männer und Frauen, die ein eigenes Unternehmen gründen?

Ich komme noch einmal zurück zu dem, was Sie eben gesagt haben. Ich hätte das Ganze nicht gemacht, wenn ich nicht 30 Jahre Berufserfahrung gehabt hätte. Zunächst gab es meinen Hintergrund bei Hoechst, dann war ich ja CEO bei Clariant in der Schweiz und ich hatte auch zusätzliche Erfahrungen bei der Deutschen Bank sammeln können. So habe ich insgesamt im Geschäftsleben sehr viel gelernt gehabt vor dem großen Schritt zum Unternehmer. Ich gestehe, ich habe mich in meinem ganzen Berufsleben immer als Unternehmer gefühlt, auch in einem großen Konzern. Die ganzen Prozesse, ich bin ja Chemiker von Haus aus, also alles was mit Finanzen zu tun hat, zum Beispiel Firmenakquisitionen, habe ich zwar auch bei der Hoechst AG durchgeführt, nur hatten wir dort große Abteilungen für die Abwicklung. Wir haben zwar als Vorstände Verhandlungen auf oberstem Level geführt, aber die Durchführung und die Finanzierung haben natürlich die Fachabteilungen gemacht. Auch meine Zeit bei der Deutschen Bank war unglaublich gut. Ich habe sehr viel gelernt und verschiedene Firmen-Akquisitionen gemeinsam mit meinem Team durchgeführt. Ich bin der Deutschen Bank sehr dankbar, dass ich in diesen Jahren so viel lernen konnte.

Sie haben also das Akquisitionsgeschäft von Firmen von der Pike gelernt?

Das stimmt. Ich hatte als junger Mann Glück und Gelegenheit, bei einigen Akquisitionen mitzuarbeiten. Als mir 1984 die Leitung der Zentralen Direktionsabteilung der Hoechst AG übertragen wurde, war eine meiner ersten Aufgaben, die Technische Keramik von Rosenthal zu erwerben. Dieses war mein erster Deal, bei dem ich der Verhandlungsführer war. Wir haben mit Philip Rosenthal selbst verhandelt und schließlich die Technische Keramik erworben. Dies war ein 130-Millionen-DM-Geschäft. Bei solchen Gelegenheiten habe ich die Technik des Verhandelns gelernt. Natürlich wurde man dabei unterstützt von den Fachabteilungen des Konzerns, wie Finanzabteilung, Rechtsabteilung, Steuerabteilung usw. Bei der Deutschen Bank arbeitete ich für einen Private Equity Fonds, bei dem wir alles selbst organisieren mussten. Man musste Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater besorgen, alle wichtigen Beteiligten zusammenbringen, verhandeln und dann den Deal machen. Dort habe ich sehr viel gelernt.

Würden Sie denn Ihre Akquisition der AllessaChemie noch einmal durchführen?

Ja, das ist eine Frage, die mir schon viele Leute gestellt haben. Bis zur Finanzkrise 2008 habe ich immer gesagt, jederzeit noch einmal. In der Krise selbst dann dachte ich, mein Gott, warum hast Du Dir das angetan? Und dann die vielen schlaflosen Nächte, die ich in 2008/2009 hatte. Es war nicht das Problem mich selbst betreffend, sondern die ungeheure Verantwortung, die auf mir gelastet hat, weil ich mich für die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter verantwortlich fühlte. Das war sehr schlimm. Im März 2001, als die Übernahme bekannt gegeben wurde, habe ich hier meine erste Rede vor den Allessa-Mitarbeitern gehalten. Ich habe damals gesagt: „Wir machen das nur, wenn Ihr wollt. Dann kommt alle mit ins Boot. Ich kann Euch wenig versprechen, nur, dass ich mich dafür einsetzen werde, Eure Arbeitsplätze zu erhalten.“ Aber wenn so eine Krise kommt wie 2008, wenn Sie merken, Sie können machen, was Sie wollen, Sie sind von Ihren Kunden abhängig, von den Banken abhängig, wenn Sie einfach machtlos sind und die Dinge so über Sie hereinbrechen, dann fühlen Sie sich sehr belastet und einsam.

Würden Sie einem jungen Unternehmer, der vor dieser Wahl steht, empfehlen, lieber nicht einen Buy-out zu machen, sondern lieber ein kleines Unternehmen sukzessive mit eigenem Geld zu entwickeln? Wäre das Ihrer Meinung nach die bessere Alternative?

Ich glaube, dass ein junger Mensch, ohne viel Berufserfahrung, so einen Management-Buy-out, wie wir es getan haben, gar nicht durchführen kann. Es sei denn, er ist so reich, dass er sich die besten Anwälte und die besten Manager einkaufen kann für den Deal. Also der klassische Weg wäre, sich, wenn er oder sie eine gute Idee hat, auf eigenen Füßen selbstständig zu machen. Das hängt aber auch davon ab, was man studiert hat. Das Problem bei Chemikern ist, sie haben ja kaum eine Möglichkeit, sich selbstständig zu machen. Jeder gute Ingenieur kann eine eigene Firma aufmachen, kann irgendwas produzieren, reparieren, notfalls macht er eine Autowerkstatt auf. Als Chemiker, wo sie eine Infrastruktur brauchen, Labore, Mitarbeiter und Maschinen, da ist die Möglichkeit, sich selbstständig zu machen, relativ begrenzt.

Sie haben ja eine schöne Vergleichsmöglichkeit, Sie waren Topmanager als langjähriger Vorstand eines Weltkonzerns und sind jetzt Unternehmer seit über zehn Jahren. Was fanden Sie denn interessanter, was hat Ihnen besser gefallen?

Ich kam mit einundvierzig Jahren in den Vorstand der Hoechst AG, das war natürlich toll. Es existierte ein großer eigener Dienstwagen und Flüge in der ersten Klasse, die Insignien der Macht eben. Im Alter von fünfzig Jahren gab es dann doch gewisse Probleme in und mit dem Vorstand der Hoechst AG. Über diese Fehlentwicklungen ist viel publiziert worden. Zum ersten Mal in meinem Berufsleben entwickelte sich eine große Frustration bei mir und die Vorstandssitzungen wurden unerträglich. Ich hatte nur ein Ziel: „Du musst hier weg.“ Im Sommer 1997 bin ich dann von der Hoechst AG als CEO zur Clariant AG gegangen. Ich war hoch motiviert und wechselte mit über 20.000 Mitarbeitern von der Hoechst AG in einen Schweizer Konzern. Die ehemaligen Hoechster Mitarbeiter wollten beweisen, dass man sehr wohl mit Chemie Geld verdienen kann. Es war sicherlich auch ein Egotrip meinerseits, Spaß zu haben daran, eine sehr erfolgreiche Gesellschaft aufzubauen und zu führen. In diesen Jahren stieg der Börsenwert der Clariant AG auf über 10 Milliarden Schweizer Franken. Es gab dann 1999 Gründe, das Unternehmen zu verlassen und wir haben uns sehr freundschaftlich getrennt. Nach dem bereits erwähnten Aufenthalt bei der Deutschen Bank hatte ich nur ein Ziel, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Dies war eigentlich im Nachhinein das Beste, was ich in meinem Berufsleben gemacht habe.

Es war das Beste, was Sie in Ihrem Leben gemacht haben?

Im Prinzip ja. Aber es war auch die Zeit, in der sich meine Persönlichkeit ziemlich verändert hat. Wenn sie heute einem 50-jährigen DAX-Vorstand sagen: „Mach doch deine eigene Firma auf“, dann wird er sich in aller Regel schwer tun. Ich glaube, viele können das nicht leisten, obwohl sie es nie zugeben würden. Wenn Sie plötzlich mit 50 Jahren dastehen ohne Sekretärin, die Ihnen die erste Klasse, das beste Hotel oder den Leihwagen bucht, dann hat der eine oder andere schon Probleme. Man muss also wieder ein ganz normales Leben beginnen und das ist für viele Vorstände sehr schwer. Als ich hier 2001 bei AllessaChemie angefangen habe, bin ich natürlich wieder, wie alle Mitarbeiter, Economy geflogen. Wenn Sie dann morgens nach München oder Berlin fliegen und Sie gehen durch die Business Class bei der Lufthansa, wo die 28-jährigen Top-Unternehmensberater gebucht haben und Sie sitzen selbst irgendwo hinten im Flugzeug in der Economy Class, dann kostet das schon eine gewisse Überwindung. Allerdings freuen Sie sich dann nach dem dritten Mal, dass Sie sich von den Herr-

schaften mit den dunkelblauen Anzügen, den Hermès-Krawatten und den Einheitsfrisuren wohlthuend abheben. Und Sie müssen auch nicht mehr durch intensive Beschäftigung mit Ihrem Laptop schon vor dem Start Wichtigkeit demonstrieren.

Ich möchte noch mal zurück zu diesen Hoechst AG-Zeiten. Herr Dr. Seifert, sich in solchen Konzernstrukturen durchzusetzen, das ist ja nicht so einfach. Wie haben Sie das gemacht?

Ich habe den jüngeren Leuten immer erzählt, versucht nicht krampfhaft Karriere zu machen. Karriere hängt auch viel mit Glück zusammen.

Das war die bescheidene Abteilung, und jetzt zu den Fakten!

Ich habe unglaublich viel Spaß gehabt an meiner Arbeit und fühlte mich immer als Entrepreneur in der Hoechst AG. So ein Konzern ist ja etwas Tolles, man muss das Klavier dieser Organisation aber auch richtig spielen können. Ich hatte nach relativ kurzer Zeit überall meine Freunde und bilde mir ein, dass es eine Stärke von mir ist, gut zu kommunizieren, Menschen zu begeistern und so habe ich eben sehr viel Unterstützung von den Kollegen bekommen.

Sie haben dafür gearbeitet, dass diese Menschen Ihre Freunde wurden und diese haben Sie dann in den entscheidenden Momenten unterstützt?

Ich habe mich dann aber auch sehr engagiert für die gemeinsame Sache. Es war für mich immer sehr wichtig, dass ich mich auf viele meiner Mitarbeiter verlassen konnte. In den schlimmsten Zeiten standen alle hinter mir, wenn es hart auf hart kam. Das war schon sehr wichtig. In jungen Jahren habe ich großes Glück gehabt, dass der Vorstand der Hoechst AG früh auf mich aufmerksam wurde. Ich hatte die Gelegenheit, einen kurzen Vortrag zu halten vor dem Vorstandsvorsitzenden. Das war schon ein auslösender Moment in meiner Karriere, in dem Führungskräfte auf mich aufmerksam geworden sind, eben die Vorstände und Direktoren. Dann kam etwas völlig Unerwartetes, ich wurde nach Brasilien geschickt, ins Ausland, wo man sich ja normalerweise nicht so leicht profilieren kann. Ich bin gerne dort hingegangen. Ich wurde nach Brasilien geschickt mit 6 Millionen DM, um einen Produktionsbetrieb vor Ort zu restrukturieren. Nach getaner Arbeit habe ich einen Brief in die Zentrale der Hoechst AG nach Deutschland geschrieben und gesagt: „So Freunde, ich habe meine