

Dorian Hartmuth

# So entsteht Ihre große Karriere

Prominente Führungspersönlichkeiten  
erklären, was wirklich zählt



Dorian Hartmuth

So entsteht Ihre große Karriere

Dorian Hartmuth

# **So entsteht Ihre große Karriere**

Prominente Führungspersönlichkeiten  
erklären, was wirklich zählt



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

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Dr. Riccardo Mosena | Laura Roberts

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Innenlayout: workformedia, Mainz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2950-1

Geleitwort

**Hans-Joachim Otto**

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie 8

Vorwort 12

*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? 18

**Stefan Messer**

CEO und Inhaber der Messer Group  
Die Entstehung einer großen Unternehmensgeschichte gegen  
viele Widerstände 32

**Bettina Würth**

Vorsitzende des Beirats der Würth-Gruppe  
Auf welche Weise setzt man sich als Frau in einer männerdominierten  
Unternehmensspitze durch? 44

**Josef Preis**

Vorstandsvorsitzender der Diskus Werke AG  
Wie wachsen große Karrieren für Ingenieure? 54

**Stefano Wulf**

Ehemaliger CEO, Fraport Cargo Services GmbH  
Wie schafft man es, in jungen Jahren zum Chef eines größeren  
Unternehmens aufzusteigen? 62

**Günter Baum**

CEO der Bien Zenker AG  
Welcher Karriereweg führt zur CEO-Position? 70

*2. DIE ERKENNTNISSE VON MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMERN ZUR ER-  
FOLGREICHEN GESTALTUNG EINER SELBSTSTÄNDIGEN KARRIERE*

**Dr. Arnd Bogatzki**

Inhaber der GrundbesitzPartner AG  
Wie macht man ein Unternehmen in den ersten Jahren erfolgreich? 80

**Frank Sürmann**

Mitglied des Hessischen Landtags und Inhaber einer auf Steuerrecht  
spezialisierten Wirtschaftskanzlei  
Wie wird aus einem jungen Juristen ein selbständiger Anwalt? 86

## **Michael Leyendecker**

Geschäftsführer der Axavit Consulting GmbH  
Endlich springen oder angestellt bleiben?

92

### *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?

102

## **Dieter Babel**

Geschäftsführer Personal der Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH  
Warum sind demokratisch führende Manager erfolgreicher?

110

## **Carola Paschola**

General Manager GSM und Mitglied der Geschäftsleitung, American Express Deutschland  
Sind innovative Gestalter wirklich die führenden Köpfe der Zukunft?

120

## **Michael Gambla**

Personalentwickler einer deutschen Großbank  
Welcher Zusammenhang besteht zwischen werteorientierter Nachhaltigkeit  
und Erfolg im Management?

126

## **Astrid Stoof**

Personalleiterin der Bridgestone Deutschland GmbH  
Womit können weibliche Führungskräfte besonders punkten?

134

## **Claudia Schönrock**

Leiterin Personalentwicklung der Kreissparkasse Groß-Gerau  
Wie kann man in sehr jungen Jahren erfolgreich in einer Führungsposition  
agieren?

144

## **Andreas Moritz**

Manager des Orchesters der Komischen Oper Berlin  
Was sind die Grundlagen für große Karrieren im Kulturmanagement?

156

## **Reinhard Bohn**

Leiter Personalentwicklung der R+V Versicherung AG  
Hängt eine intensive Aus- und Weiterbildung mit einer exzellenten  
Managementkarriere zusammen?

162

## **Johannes Gröbel**

Senior Managementberater HR der Commerzbank Real AG  
Auf welche Weise entstehen große Karrieren in der Investmentbranche?

168

## **Gerhard Schulze**

Gesamtpersonalleiter der Berkenhoff GmbH  
Von welchen Faktoren hängt erfolgreiches Managen im Mittelstand ab?

176

<b>Michael Braun</b> Personalleiter der Frankfurter Rundschau Wodurch wachsen gute Perspektiven im Journalismus?	184
<b>Rainer Roswig</b> Werksleiter Personal eines großen Automobilzulieferunternehmens Was bewirkt eine gute Resilienz in Krisenzeiten für die Eignung als Topmanager?	192
<b>Dr. Thomas Schneider-Bienert</b> Personalleiter Europa der Döhler Group Ist unabhängiges Denken wichtig für ein kraftvolles Management?	198
<b>Wolf Kahles</b> Personaldirektor von Clifford Chance Deutschland Was macht Rechtsanwälte in Großkanzleien erfolgreich?	208
<b>Thomas Sütterle</b> Bereichsleiter Personal des Klinikums Fulda gAG Welche Karriereperspektiven bietet die Gesundheitsindustrie?	214
<b>Claudia Lange</b> Managing Director der Deutschen Bank AG Welchen Fragen sollen sich leistungsbereite Frauen und Männer stellen?	222
<b>Markus John</b> Personaldirektor der JOST Werke GmbH Ist eine starke Zielorientierung hilfreich auf dem Weg nach oben?	230
<b>Siegbert Weissbrodt</b> Leiter Bereich Personal der DekaBank Wie entstehen große Karrieren im Bankwesen?	238
<i>4. STELLUNGNAHMEN ZUM THEMA, WIE GROSSE KARRIEREN IN DER POLITIK MÖGLICH WERDEN</i>	
<b>Dieter Posch</b> Wirtschaftsminister des Bundeslandes Hessen Wie wird man Wirtschaftsminister?	246
<b>Florian Rentsch</b> Fraktionsvorsitzender der FDP im Hessischen Landtag Was muss man tun, um vor dem 40. Geburtstag Fraktionsvorsitzender zu werden?	252
<b>Nicola Beer</b> Staatssekretärin für Europa-Angelegenheiten der Hessischen Landesregierung Kommt jetzt die Zeit der weiblichen Karrieren in der Politik?	262

5. *WAS RENOMMIERTE MANAGEMENT-COACHES ZUM THEMA  
KARRIEREAUFBAU SAGEN*

**Konrad Gorcks**

Executive Coach

Was bewirkt den Erfolg beim Bewerben um Top-Positionen? 274

**Cosima Lindemann-Stübbe**

Executive Coach

Woran scheitern große Karrieren? 282

**Roland Jäger**

Inhaber der Unternehmensberatung rj management

Welche Führungsstrategien empfehlen Sie? 290

**Kristian Furch**

Geschäftsführer von LeadershipPartners

Was unterscheidet große Führer von ganz normalen Menschen? 300

6. *WIE GROSSE KARRIEREN IM EHRENAMTLICHEN UND GESELLSCHAFT-  
LICHEN 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? 310

**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? 320

7. *DEN EIGENEN REICHTUM HEBEN UND ERKENNEN*

**Pater Josef Lienhard**

OSFS

Welche attraktiven Berufsoptionen gibt es im kirchlichen Bereich? 332

8. *DAS WICHTIGSTE INTERVIEW: WIE ENTSTEHT IHRE GROSSE KARRIERE?* 339

Nachwort 343

Zum Autor 345

„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 äußeren 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



## 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 hochtalentierete 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 beeindrucken, 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

# 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?

*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 Verhandeln 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

Arbeit gemacht, der Betrieb läuft jetzt vernünftig und von den 6 Millionen DM, die Ihr mir mitgegeben habt, gebe ich Euch 2 Millionen DM zurück und beantrage eine neue Million, weil ich noch diese und jene zusätzliche Idee zur Optimierung der Produktivität habe.“ Was ich nicht wusste, zu dem Zeitpunkt gab es in der Zentrale der Hoechst AG eine große Unternehmenskonferenz, in der die Bereichsleiter und der Vorstand zusammensaßen. Mein damaliger Bereichsleiter, der fünf Hierarchiestufen über mir angesiedelt war, sagte in dieser Konferenz: „Wir haben hier etwas ganz Tolles, zum ersten Mal in der Geschichte von Hoechst und IG Farben kommt ein Betriebsführer und gibt 2 Millionen DM zurück, mit der Maßgabe, eine Million DM neu zum Investieren zu bekommen.“ Das war wirklich etwas Neues. Anfang 1984 wurde ich Direktor bei der Hoechst AG, damit hatte ich die höchste Hierarchiestufe unterhalb der Vorstandsebene erreicht. Das war für mein damaliges Alter schon recht ungewöhnlich im Rahmen der Organisation.

*Was waren die Parameter, die zu diesem Erfolg geführt haben? Sie haben eben gesagt, Sie hätten sehr verantwortungsvoll Ihre Budgets verwaltet. Sie haben Chancen, sich beispielsweise bei einem Vortrag zu präsentieren, genutzt. Was gab es noch, dass Ihnen auf diesem Weg geholfen hat?*

Da gibt es ganz einfache Wahrheiten. Eine ist, das auf einem solch dynamischen Weg das Unternehmen und seine Interessen immer vorgehen müssen, dass ich also mit einem großen Engagement an den wichtigen Dingen arbeite. Das geht natürlich auch auf Kosten der Familie und generell des privaten Lebens. Meine Frau und ich sind sehr spät Eltern geworden, rückblickend bedaure ich es sehr, dass wir diesen Schritt erst zu einer Zeit gemacht haben, als ich bereits anspruchsvolle Führungsverantwortung hatte. Ich hatte da einen Arbeitstag, der über 12 Stunden bis abends um 20 Uhr ging, dann kam noch der Stapel Post zuhause dran. Um einschlafen zu können gab es dann ein Glas Rotwein. Meine älteste Tochter ist 1986 geboren, von ihren ersten drei, vier Lebensjahren habe ich leider sehr wenig mitbekommen. Die zweite Tochter ist geboren, als ich schon Mitglied des Vorstands der Hoechst AG war, da habe ich dann schon ein wenig mehr Zeit gehabt.

*Herr Dr. Seifert, sie erzählten gerade von Ihrer Familie, für diesen Interviewband war es gar nicht einfach, die Beteiligung weiblicher Führungskräfte einzuwer-*

*ben. Heute Morgen habe ich mir die Homepage der AllessaChemie angeschaut und gesehen, dass die operative Chefin des Konzerns, dessen Inhaber Sie sind, eine Frau ist. Das fand ich sehr positiv. Wir haben im internationalen Vergleich in Deutschland nicht so viele Frauen in Top-Führungspositionen. Jetzt gibt es bestimmt eine ganze Reihe weiblicher Leserinnen dieses Buches, was möchten Sie diesen für deren Karriereweg empfehlen?*

Meine erste Empfehlung würde hier weniger an die Damen als an die leitenden Herren gehen ...

*Nämlich Raum zu schaffen für weibliche Führungskräfte, oder?*

Bei der Hoechst AG war ich einige Jahre verantwortlich für die Pharmabranche.

In dieser Zeit habe ich es immerhin geschafft, eine weibliche Führungskraft zur Leiterin der Entwicklungssparte von Hoechst Pharma zu machen. Das war damals die erste Direktorin der Hoechst AG. Sie war kommunikativ, sehr versiert und weit überdurchschnittlich engagiert. Sie kam auch beim Vorstand gut an, bei Vorträgen und ähnlichen Veranstaltungen. Trotzdem war es sehr schwierig, diese Dame in dieser hohen Position erfolgreich zu etablieren. Ich hatte sie kennengelernt bei einer Gesprächsrunde mit dem Vorstandsvorsitzenden. Bei dieser Gelegenheit war sie während des Treffens aufgestanden und fragte unseren CEO: „Herr Professor Hilger, wann kommt denn einmal eine Frau in den Vorstand?“ Sie fiel mir einfach auf, weil sie den Mut hatte, so etwas in dieser Runde hochgestellter Männer zu fragen. Sie war damals eine Abteilungsleiterin und ihr Mut hat sich für sie gelohnt. Normalerweise sind das die Männer, die Frauen als obere Führungskräfte verhindern. Ich erinnere mich gut an den Vorgänger dieser Dame in der Direktorenposition, ihm hatte ich als Nachfolge die weibliche Option vorgeschlagen, was er auf das Schärfste ablehnte.

Er sagte wörtlich zu mir: „Diese Dame hält das nervlich gar nicht aus.“ Unsere heutige Geschäftsführerin bei der AllessaChemie stammt auch aus der Pharmaabteilung der Hoechst AG. Sie ist mir früh aufgefallen als eine sehr gestandene Persönlichkeit, die sehr konsequent ihre Meinung gesagt hat, die nie vor etwas Angst gezeigt hat. Viele männliche Führungskräfte, die ich kenne, neigen dazu, nicht sehr standhaft zu sein nach dem Motto: „Das könnte ja der Karriere schaden.“ Die meisten karriereorientierten Männer, die ich kennengelernt habe, waren biegsam wie ein Turnschuh. Manchmal schadet es auch der Karriere, wenn man zu sehr auf seiner Meinung beharrt.

Almuth Poetz, unsere Geschäftsführerin hier, hatte nie einen übertriebenen Drang, an die Spitze zu kommen. Sie hat wohl immer einen ausgezeichneten Job und damit auch Karriere gemacht. Aber sie war nie besessen von der Vorstellung, Karriere machen zu müssen. Es sind immer dieselben Faktoren, die zum Erfolg führen: Nämlich einfach unaufgeregt einen guten Job zu machen und Spaß daran zu haben. Ich habe in meinem Leben viele Menschen erlebt, die sich völlig verkrampft haben in übertriebenem Karrieredenken, die einfach in einer solchen Haltung auch schlimme Fehler gemacht und Falsches kommuniziert haben, zum Beispiel, indem sie irgendetwas nachgeplappert haben, nur um ihren Vorgesetzten zu gefallen. In aller Regel scheitern diese Menschen, weil das einfach den anderen über kurz oder lang auffällt: Da hat jemand kein eigenes Rückgrat.

*Lieber Dr. Seifert, jetzt haben Sie gesagt, dass die Männer oft keinen Platz machen für Frauen in Führungspositionen. Wie stehen Sie denn dann zu dem Gesetzesvorhaben, eine Quote für Frauen in bundesdeutschen Wirtschaftsorganisationen einzuführen?*

In unserem AllessaChemie-Aufsichtsrat hatten wir in den ersten vier Jahren meine Frau in unserem Gremium. Sie hat sehr wirkungsvoll die Rolle der sozialen Kompetenz in unserer Runde verkörpert, oft ging sie Koalitionen mit unserem Betriebsratsvertreter ein. Wenn irgendetwas kritisch wurde, sagten die Arbeitnehmervertreter zu ihr: „Sagen Sie bitte Ihrem Mann, das wir da nicht mitspielen, das geht so nicht.“ Ich glaube schon, dass Frauen ausgleichender sein können, dass sich viele Männer in Gegenwart von Frauen anders verhalten, viele managementtypische Hahnenkämpfe finden dann weniger statt. Die Profilierungssucht wird weniger. Also, zusammengefasst: Ich finde es gut, wenn Frauen in die Top-Gremien einziehen, aber es ist falsch, so etwas von oben herab dirigistisch und staatlich gesteuert anzuordnen.

*Herr Dr. Seifert, die Führungskräfte, die Sie in Ihrem Unternehmen zu leitenden Frauen und Männern machen, nach welchen Kriterien wählen Sie diese aus?*

Na ja, wir sind kein Riesenkonzern hier. Für die ganz großen Managementpositionen sind wir einfach zu klein von der Größe her. Neben der fachlichen Kompetenz spielt die soziale Kompetenz eine große Rolle. Ich meine damit Engagement für die Firma, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den anvertrauten

Mitarbeitern, gute Kommunikation nach unten und oben, Kritik zu ertragen aber auch kritisch gegenüber Vorgesetzten zu sein. Ehrlichkeit und vieles mehr.

*Sie beschäftigen immerhin 800 Mitarbeiter!*

Neben der Geschäftsleitung sind natürlich die leitenden Angestellten die wichtigste Führungsgruppe. Die heutige AllessaChemie war früher eine rein produzierende Einheit im Hoechst-Konzern. Die meisten Führungskräfte kamen aus dem Bereich von Produktion und Technik und hatten wenig General-Management-Erfahrung. Es sind gut ausgebildete und erfahrene Betriebsleiter und Betriebsingenieure, die unsere anspruchsvolle Produktion steuern. Um unsere Marketingaktivitäten zu stärken, haben wir in den vergangenen Jahren Kollegen im Marketingbereich eingestellt, die in anderen Firmen schon viel Erfahrung gesammelt hatten. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind erst seit einigen Jahren bei uns und haben bei anderen Firmen Managementenerfahrungen gesammelt. Frau Poetz, unsere heutige Geschäftsführerin, hatte vorher eine Firma in den USA mit echter General-Management-Funktion aufgebaut.

*Es ist also ein Auswahlkriterium für Sie, dass Sie Menschen jahrelang beobachten und wissen, sie haben in den vorausgegangenen Positionen eine ausgezeichnete Leistung gebracht?*

Genauso kam Frau Poetz zu uns. Wir hatten Bedarf damals, suchten einen Finanzchef und ich wusste, Frau Poetz kann das. Wir haben sie zunächst als Beraterin angestellt und eingearbeitet und als der richtige Zeitpunkt kam, wurde sie dann CFO hier und dann im zweiten Schritt einzige Geschäftsführerin der AllessaChemie. Sie kommt nicht aus der Stammebelegschaft.

*Noch einmal die Frage, wenn Sie eine Führungskraft aussuchen, was ist Ihnen besonders wichtig?*

Ich glaube, dass ich da ein besonderes Gespür dafür entwickelt habe, ob ich Menschen vertrauen kann. Das ist für mich eigentlich das Wichtigste. Wenn ich merke, dass jemand Spielchen treibt und nicht wirklich bei der Wahrheit bleibt, dann kann ich sehr unangenehm werden. Die Person muss, das ist das Zweite und darauf lege ich großen Wert, gut mit den ihr anvertrauten Menschen umgehen. Da erwarte ich sehr viel soziale Kompetenz. Sie muss zuhören können, sie muss bereit sein, auch schwierige Entscheidungen zu treffen und dafür Ver-

antwortung zu übernehmen. Das klingt alles so leicht nach Management-Lehrbuch, aber dies sind Dinge, die müssen sie sich erst einmal schrittweise erarbeiten. Ich halte wenig von Managern, die vorher einmal zwei oder drei Jahre Unternehmensberater waren und dann direkt Abteilungs- oder Bereichsleiter in der Linie werden, oder, noch gravierender, direkt in einen Vorstand einziehen. Es sind auf dem Weg zur Führungsverantwortung einfach längere Wege zu gehen. Unter anderem ist zu lernen, Enttäuschungen konstruktiv zu verarbeiten. Ich bin in meinem Leben zwei oder dreimal unglaublich von Mitarbeitern enttäuscht worden, denen ich ihr kontraproduktives Verhalten vorher nie zugestanden hätte. Das hat mich nachdenklich gemacht und die Erfahrung sammeln lassen, vorsichtiger zu werden. Deshalb lege ich einfach so großen Wert auf ein wirkliches Vertrauen können bei meinem Führungspersonal.

*Mit Vertrauenswürdigkeit hängen eng die Parameter Integrität, Werteorientierung und Nachhaltigkeit zusammen, auch ein hohes Ethos der positiven Mitarbeiterorientierung, sind dies Kriterien, die Ihnen auch wichtig sind in der Auswahlentscheidung?*

Für mich zählt einfach der authentische Auftritt. Mit vielen meiner Mitarbeiter habe ich ein sehr gutes Verhältnis. Sie wissen einfach: Wenn ich etwas verspreche, dann halte ich es auch ein. Ich gebe Ihnen gern ein Beispiel: Zurzeit sitze ich im Aufsichtsrat einer kleinen französischen Pharmafirma. Den hier verantwortlichen Herrn hatte ich vor vielen Jahren für unser Unternehmen (Hoechst AG) in die USA gesandt mit der Aussage: „Wenn Du mir dieses Problem dort löst, werde ich dafür sorgen, dass Du, wenn Du zurückkehrst, hier wieder einen guten, einen anständigen und passenden Anschlussjob bekommst.“ Das haben wir dann genauso gemacht und er erhielt eine attraktive neue Aufgabe, nachdem er seine USA-Mission erfolgreich erfüllt hatte. Letztlich trafen wir uns einmal wieder und er erzählte mir, dass dies für ihn ein großes Zeichen von Verlässlichkeit gewesen sei. Es gibt viele Versuchungen, Versprechen aus Gründen der Opportunität zu vergessen, zu verwässern oder einfach nicht einzuhalten. Wenn sie das tun, sind sie bald bei Ihrer Belegschaft unten durch.

*Resultierend aus Ihrem eigenen Berufsleben und allem Gesagten: Was ist Ihr finaler Rat an Menschen, die nachhaltige Erfolge im Berufsleben generieren wollen?*