



Der beste Rat, den ich je bekam

Frank Arnold
Hanser Berlin © 2014
240 Seiten

Bewertung

5
 6 Umsetzbarkeit
 3 Innovationsgrad
 7 Stil

Fokus

Führung & Management

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Es lohnt sich, möglichst jung zu arbeiten anzufangen – wie zum Beispiel Ted Turner.
- Fremdsprachenkenntnisse helfen, unterschiedliche Blickwinkel einzunehmen.
- Erfolgreiche Manager bleiben immer „hands-on“: nahe an Produkten, Märkten, Kunden und Mitarbeitern.
- Kundenzufriedenheit kommt immer zuerst – noch vor Innovationen oder Erweiterungen.
- Vielversprechende Mitarbeiter erkennt man unter anderem daran, dass sie die Tragweite von Entscheidungen richtig einschätzen. Testen Sie dies beim Bewerbungsgespräch.
- Orientierungslosigkeit ist gefährlich: Besser, Sie bleiben Ihrem Weg treu, statt ständig die Richtung zu ändern.
- Stillstand ist tödlich: Entscheidungen müssen getroffen werden.
- Sich zu verbiegen lohnt sich nicht. Jack Welchs Erfolg zum Beispiel kam erst, als er sich traute, authentisch zu sein.
- Verlassen Sie Ihre Komfortzone und die Themenfelder, die Sie schon kennen.
- Für eine Führungsaufgabe müssen Sie bereit sein, Freizeit zu opfern.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) was berühmte Manager von ihren Eltern und anderen Ratgebern lernten, 2) von welchen Idolen und Prinzipien sie sich beeinflussen ließen und 3) welche literarischen Weisheiten sie sich zum Motto machten.

Rezension

Frank Arnold sammelt gerne. Für dieses Buch hat er sich bei Interviews des Magazins *Fortune* bedient, Steve Jobs' berühmte Rede an der Stanford University übernommen und diese Texte um Beiträge von Spitzenmanagern aus dem deutschsprachigen Raum ergänzt. Einordnung, Bewertung und Interpretation überlässt er dem Leser. Der findet 105 nett geschriebene Geschichten, manche kürzer als eine Seite, aufgelockert durch nostalgisch anmutende Illustrationen. Die Aufmachung erinnert nicht zufällig an Gute-Nacht-Geschichten – eine pro Abend, als besinnlicher Abschluss eines langen Tages – so können die Geschichten ihre Wirkung am besten entfalten. Wer das Buch in einem Rutsch durchliest, wird über die Ratschläge hinaus noch etwas lernen: wie erschreckend gering die Zahl von Frauen an der Spitze ist, wie oft die Tipps auf simple Leistungssteigerung abzielen und wie kurz humanistische Ideale in Managerkreisen kommen. Reichlich Stoff zum Nachdenken also – für Berufseinsteiger und Jungmanager ebenso wie für gestandene Führungskräfte, die ihre Prinzipien kritisch hinterfragen wollen.

Zusammenfassung

„Mach dich zum Narren – sonst überlebst du nicht.“ (Freddy Laker)

„Was ich vom Leben gelernt habe, kann ich in drei Worte fassen – es geht weiter.“ (Robert Lee Frost)

Rat von Mutter und Vater

Viele große Manager erlebten ihre Eltern als große Motivatoren. „Trau dir mehr zu, als du bisher bewiesen hast!“, wurde Alexander Erdland, heute Vorstandsvorsitzender der Wüstenrot & Württembergische AG, von seiner Mutter angefeuert. Die Mutter von Alan G. Lafley, dem CEO von Procter & Gamble, riet diesem, immer zu seinen Überzeugungen zu stehen. Ähnliches hörte auch Axel Schweitzer, Vorstandsvorsitzender der Alba Group: „Laufe nie in den Fußstapfen eines anderen, sonst kannst du nie der Erste sein“, lautete der Rat, den er von seinem Vater bekam. Ted Turner wiederum wurde von seinen Eltern angehalten, möglichst jung arbeiten zu gehen. Ab seinem zwölften Lebensjahr musste der Sohn in der väterlichen Plakatifirma mitarbeiten. Als er 24 Jahre alt war, starb der Vater. Ted übernahm das Unternehmen und baute es zu einem der erfolgreichsten Medienunternehmen der Welt aus.

Viele der befragten Manager wurden von den Eltern zum Sprachenlernen ermuntert. Fremdsprachenkenntnisse helfen, Menschen aus verschiedenen Nationen kennenzulernen und unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, so Mohamed El-Erian, CEO der Investmentgesellschaft Pimco. Sie helfen auch, Rat von anderen zu bekommen, wenn man selbst nicht weiter weiß, sagt Sergio Ermotti, Group CEO der UBS. Ermotti rät allerdings auch, sich seine Berater sorgfältig aussuchen.

Dietmar Schmid, langjähriger Vorstand bei der BHF-Bank, bekam von seinem Vater den Rat, Mitarbeiter so zu führen, wie er selbst geführt werden möchte. Ähnliches brachte die Mutter von Herb Kelleher, dem Gründer von Southwest Airlines, ihrem Sohn bei: „Respektiere die Leute für das, was sie sind, und nicht für ihre Titel.“ Firmengründer Hans Grohe gab Sohn Klaus mit, immer „hands-on“ zu sein, also nahe an Produkten, Märkten, Kunden und Mitarbeitern. Klaus-Michael Kühne, Honorary Chairman von Kuehne + Nagel, lernte

„Verbringe nicht die Zeit mit der Suche nach dem Hindernis. Vielleicht ist keines da.“ (Franz Kafka)

„Mehr als ein Schnitzel kann man sowieso nicht essen“, sagte mein Vater immer, und damit hatte er Recht. Es ist wichtig, auf dem Boden zu bleiben.“ (Roland Mack)

„Tue ich wirklich das, was ich tun will?“ (Alain Caparros)

„Wer redet, sät, wer zuhört, erntet.“ (argentinisches Sprichwort)

vom Vater, sich als Treuhänder der Kunden zu betrachten. Und Josef Ackermann, bis 2012 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, trägt bis heute einen Vierzeiler des Dichters Christoph Martin Wieland bei sich, den ihm sein Vater gab: „In anderer Glück sein eignes finden, / Ist dieses Lebens Seligkeit. / Und anderer Menschen Wohlfahrt gründen, / Schafft göttliche Zufriedenheit.“

Berufliche Idole und ihre Tipps

Einen klugen Rat bekam der 17-jährige Mathias Döpfner von Journalist und Buchautor Arthur Joseph: Wenn er Journalist werden wolle, solle er keinesfalls Journalismus studieren – sondern das, worüber er einmal schreiben wolle. Heute ist Döpfner Vorstandsvorsitzender von Axel Springer. „Wollen Sie Ideen entwickeln, die bleiben, oder ein Unternehmen, das bleibt?“, fragte die 85-jährige Managementlegende Peter Drucker den Autor Jim Collins. Als Collins zur Antwort gab, Ideen seien ihm wichtiger, riet ihm Drucker von einer Unternehmensgründung ab – wenn er das Monster Unternehmen durchfüttern müsse, würde dieses seine Ideen auffressen.

Ob Manager oder Unternehmer – ohne harte Arbeit geht es nicht. Der junge Rolf Krebs, später Firmensprecher von Boehringer Ingelheim, wurde von seinem zukünftigen Chef mit der Aussicht konfrontiert, vier Jahre lang auf Freizeit verzichten zu müssen. Wenn er dazu bereit sei, dürfe er mit einer Einstellung rechnen. Krebs willigte ein und meint heute, dass, wer echte Führungsaufgaben will, zu solchen Opfern bereit sein muss. Unerlässlich für unternehmerischen Erfolg ist für viele Befragte der Faktor Kundenorientierung: Die Wünsche des Kunden ernst zu nehmen und nicht zu versuchen, ihn zu erziehen, ist für den Knorr-Bremse-Vorstandsvorsitzenden Michael Buscher zur Leitlinie geworden. Stefan Portmann, Verwaltungsratspräsident der Modegruppe Schild, geht noch einen Schritt weiter: „Was würde den Kunden fehlen, wenn es dieses Unternehmen nicht mehr gäbe?“, fragt er sich. Auch für Werner Utz, den heutigen Vorstandsvorsitzenden des Ulmer Bodenverlegers Uzin Utz, kommen die Kunden zuerst. Mit der Begründung, er solle zunächst sehen, was er für die Kunden tun kann, wurde ihm einst ein Bankkredit für Innovationen und die Erweiterung des Verwaltungsgebäudes verweigert. Utz lernte daraus, die richtigen Prioritäten zu setzen, und baute die angeschlagene Firma zum gesunden Konzern aus.

Bei der Mitarbeitersuche lohnt es sich zu überlegen, welche Fähigkeiten man selbst nicht besitzt. Genau diese Fähigkeiten sollten die Kandidaten besitzen, sagt Howard Schultz, CEO von Starbucks. Das eigene Ego muss dabei außen vor bleiben. Der Leiter des Entwicklungszentrums eines japanischen Autoherstellers testete Bewerber daraufhin, ob sie erkennen konnten, welche unternehmerischen Entscheidungen die weitreichendsten Konsequenzen hätten. Udo Jankowski, Vorstand des Ingenieurdienstleisters Tecosim, machte sich diesen Ansatz zum Leitspruch. Sind die richtigen Leute einmal eingestellt, empfiehlt es sich, ihnen wirklich zuzuhören – das riet Pepsi-Sanierer Michael H. Jordan dem heutigen Vorstand der Deutschen Telekom und CEO von T-Systems, Reinhard Clemens. Ebenso wichtig ist es, zu überprüfen, ob die Leute die Botschaft ihres Vorgesetzten auch wirklich verstanden haben – dies der Tipp eines Offiziers an den jungen Andy Böckli, der seit 2012 CEO des Messe- und Eventspezialisten Nüssli ist und der seine Mannschaft nach diesem Grundsatz führt.

Fehler bieten die Chance, Erfahrungen zu machen, lernte Rüdiger von Rosen, Präsident der Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft, von seinem Chef. Fortan reagierte Rosen auf Fehler anderer sachlich und beherrscht. Ähnlich denkt Herbert Vogel, Vorstandsvorsitzender von Itelligence: „Lieber Fehler riskieren als Initiativen verhindern“, so sein Motto. Etwas anderes, als Fehler zuzulassen, ist es freilich, hohe Risiken einzuge-

„Wenn du es eilig hast, mach einen Umweg.“ (Artur Joseph)

„Führen heißt, sich selbst entwickeln.“ (Bernhard Fontana)

„Lehn dich zurück, schließe die Augen und denk darüber nach, wie die Lage in ein paar Jahren aussehen soll.“ (Georg Brandl)

„Die Familie muss die Prioritäten einfach akzeptieren.“ (Klaus Mangold)

hen. Die lohnen sich, hat man sich erst mal ein Vermögen erwirtschaftet, nicht mehr – sagt Daniel S. Aegerter, Gründer und CEO der Armada Investment Group, und beruft sich dabei auf Investorenlegende Warren Buffett. Dieser wiederum folgte der Erkenntnis seines Professors Ben Graham: Recht habe man nie, weil die anderen einem zustimmten, sondern weil die Fakten für sich sprächen. Richard „Dick“ Parsons, bis 2008 Chairman von Time Warner, bekam von seinem Vorgänger den Rat, bei Verhandlungen immer ein bisschen für den anderen übrigzulassen.

Weitere Maximen

Bei der Gründung seiner Fluggesellschaft Virgin bekam der junge Richard Branson von Laker-Airways-Boss Freddie Laker diesen Tipp: Wenn dir die Konkurrenz in puncto Werbemacht überlegen ist, musst du selbst als Werbegesicht an die Front. Und wenn sie versucht, dich auszutricksen, verklag sie! Branson hielt sich daran und beeinflusste seinerseits Peter Stähli, CEO des Swiss Economic Forum, mit seinem Lebensmotto: „Live life full!“

„Stay hungry, stay foolish“ – diesen Satz des verstorbenen Apple-Gründers Steve Jobs merkten sich viele, auch Alain Caparros, seit 2006 Rewe-Vorstandsvorsitzender. Jobs' legendäre Stanford-Keynote von 2005 enthält noch mehr: Die großen Zusammenhänge im Leben kenne man nie im Voraus, sagte Jobs. Man müsse auf das Leben vertrauen, es werde die Punkte schon richtig verbinden. Seine Botschaft an die Studenten: Nie aufgeben! Daran hielt sich Jobs selbst: Auch nachdem bei ihm Bauspeicheldrüsenkrebs diagnostiziert worden war, hörte er nicht auf zu arbeiten. Das Wissen um die eigene Sterblichkeit betrachtete er sogar als Motivation, jeden Tag so zu leben, als wäre es der letzte. Wie Jobs ist Jack Welch, ehemaliger Chairman und CEO von General Electrics, bekannt für seine direkte Art. Die rührt von einer Begegnung her, die Welch als junger Aufsteiger mit Paul Austin hatte, dem damaligen Chairman von Coca Cola: Austin beobachtete Welch in einer Sitzung, in der dieser sich den anderen Teilnehmern anzupassen versuchte und wenig von sich preisgab. „Vergiss nicht, wer du bist und wie du hierhergekommen bist“, sagte er ihm danach im Vertrauen. Welch nahm von da an nie mehr ein Blatt vor den Mund.

Lernen vom Chef

Um Erfolg zu haben, müsse er neugieriger sein und mehr arbeiten als andere – Klaus Mangold, später DaimlerCrysler-Vorstand, bekam diesen Rat als junger Assistent von seinem Chef Kurt Birrenbach. Allerdings zählt nicht unbedingt die Anzahl der Arbeitsstunden, sondern letztendlich das Ergebnis – das lernte Heinz-Walter Große, Vorstandsvorsitzender von B. Braun Melsungen, vom damaligen Präsidenten der Firma, Frank Petry. Neugierde ist essenziell: Beim Übernehmen einer neuen Funktion sollte man sich nicht in Themenfelder flüchten, die man schon kennt, sagt Norbert Fieseler, bis 2012 im Executive Board des Bayer-Konzerns – in bekanntem Terrain lernt man kaum etwas dazu. Führen bedeutet aber genau dies: sich selbst weiterzuentwickeln – Bernhard Fontana, CEO von Holcim, übernahm diese Einsicht von seinem Chef David Gutmann, Präsident von Praxis International. „Wer fragt, der führt“ – So lautet denn auch der Grundsatz von Ulrich Schröder, dem Vorstandsvorsitzenden der KfW-Bankengruppe. Ähnlich denkt ein anderer Banker, Lloyd C. Blankfein, CEO von Goldman Sachs: Er fragt immer zuerst seine Mitarbeiter nach deren Meinung, bevor er seine eigene äußert.

Erfolgsrezepte von Karrierefrauen und Professoren

Einen Karriereplan haben, rät Regine Stachelhaus, Vorstandsmitglied bei Eon in Düsseldorf, ihren Geschlechtsgenossinnen. Gerade Frauen könnten sich dauerhaftes Improvisieren nicht leisten. „Raus aus der Komfortzone!“, meint Elke Strathmann, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin bei Continental. Gleichzeitig ist es wichtig, einen gewissen Abstand

zu wahren: Betrachte die Welt aus der Hubschrauberperspektive und löse Probleme ganzheitlich – so das Credo von Barbara Kux, der ersten Frau im Siemens-Vorstand. Carolina Müller-Möhl, Präsidentin der Investmentgruppe Müller-Möhl, weiß, dass man alles verlieren kann – nur nicht das Wissen, das man im Kopf hat. Für die eigene Weiterbildung sei jeder Mensch selbst verantwortlich.

Michael M. Liès, heute CEO der Swiss Re, wurde einst von seinem Mathematikprofessor, einem Jesuiten, beiseitegenommen: „Wenn du den Eindruck hast, geschickter zu sein als die anderen, behalte es für dich“, riet ihm dieser. Auch Intel-Mitgründer Andy Grove lernte von seinem Lieblingsprofessor: Wenn alle genau zu wissen vorgeben, dass etwas so sei, wie sie denken, dann weiß eigentlich keiner etwas. Im Fall von Emanuel Probst, heute General Manager der Jura Elektroapparate, war es ein Grundschullehrer, der ihm das Wesentliche beibrachte, indem er das Leben mit einem Postschalter verglich: Die andere Schlange sei immer schneller – so lange, bis man wechsele, dann sei die erste schneller. Der junge Probst zog daraus das Fazit: Bleib einem einmal eingeschlagenen Weg treu.

Wie schon die Dichter sagten

Das Leben geht weiter – so der Leitspruch von Detlef Braun, Geschäftsführer der Messe Frankfurt, entlehnt aus einem Gedicht des amerikanischen Lyrikers Robert Frost. Von einem anderen Schriftsteller, Franz Kafka, lässt sich Globus-Gesellschafter Thomas Bruch leiten: Es sei lohnender, nach der Lösung statt nach dem Problem zu suchen – Letzteres existiere vielleicht nicht mal. Allianz-Vorsitzender Michael Dickmann beruft sich auf Mark Twain, der sagte, eine kleine Lüge werde mit der Zeit immer größer – es sei also besser, ganz darauf zu verzichten.

„Was immer du tun kannst / oder träumst, es zu können, / fang damit an! / Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich.“ Dieses Goethe-Zitat machte Stefan Dürr Mut, dem Präsidenten des Agrikulturkonzerns Ekoniva. Und noch einmal Goethe: Der Spruch „Allen Gewalten zum Trutz sich erhalten“ gab Klaus Josef Lutz, Vorstandsvorsitzender des Einzelhändlers Baywa, die Kraft, sich nie beugen zu müssen. Neben solcher Standfestigkeit lohnt sich Sorgfalt: „Was immer du tust, handle mit Bedacht“, sagte der griechische Dichter Äsop, und Bernhard M. Rösner, geschäftsführender Gesellschafter bei Lamy, nahm sich das zu Herzen. Gleichzeitig ist Flexibilität wichtig: „Wenn alles bleiben soll, wie es ist, muss sich alles ändern“, heißt es im *Leopard* von Giuseppe Tomasi di Lampedusa. Urs Wietlisbach, Mitbegründer des Vermögensverwalters Partners Group, stellt auch heute fest, dass Stillstand tödlich ist. Es gilt also, Entscheidungen zu treffen. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender des Automobilzulieferers ElringKlinger, hält sich deshalb an den US-Bestsellerautor Anthony Robbins: „Immer dann, wenn du Entscheidungen triffst, hast du dein Leben in die Hand genommen.“

Der radikalste Rat kommt freilich nicht von einem Dichter, sondern von Peter Friedli, dem Gründer von Friedli Corporate Finance. Er lautet: Höre auf keine Ratschläge. Folge lieber deinem Inneren.

„Bildung so verstanden bedeutet auch, dass man selbst verantwortlich dafür ist, ob man ein selbstbestimmtes Leben führt oder nicht.“ (Carolina Müller-Möhl)

„Vergiss nicht, wer du bist und wie du hierhergekommen bist.“ (Paul Austin)

Über den Autor

Frank Arnold, promovierter Ökonom, hat sich mit seiner Unternehmensberatung auf Change-Management spezialisiert. Für seine Bücher trägt er das Wissen von Managementvordenkern zusammen.