

## NZZ Online

### Wie man 30 Milliarden richtig verschenkt – Warren Buffett

Erschienen bei NZZ Online am 12.07.2011

---

**Frank Arnold** gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt

---

Was ist wirksames Management? Auf jeden Fall mehr als nur eine Sammlung von Techniken und Werkzeugen – so notwendig und nützlich diese auch sein mögen. Aus dem Rückblick auf vergangene Erfolge und Schwierigkeiten im Management können wir lernen, dass es vor allem auf einige wenige unverzichtbare Prinzipien ankommt. Wer diese versteht und sich an ihnen orientiert, wird leistungsfähiger sein und bessere Ergebnisse erzielen:<sup>i</sup>

1. Im Management geht es um Menschen. Die Aufgabe des Managements ist es, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen. In diesem Prozess werden vorhandene Ressourcen (insbesondere Wissen) in Nutzen für den Kunden verwandelt. Eines der zentralen Ziele dabei ist, die Menschen so an diesem Prozess zu beteiligen, dass ihre Stärken voll zum Tragen kommen, ihre Schwächen hingegen irrelevant werden.
2. Jede Organisation braucht die Verpflichtung auf gemeinsame Ziele und Werte. Die Business Mission der Organisation muss ein klares Bild von dem vermitteln, wofür das Unternehmen steht. Die Ziele, die zur Erfüllung der Business Mission gesetzt werden, müssen klar, einfach und verbindlich sein. Das Management muss diese Werte und Ziele nicht nur sorgfältig erarbeiten und festsetzen, sondern sie auch selbst vorleben.
3. Wo wirksames Management umgesetzt wird, tun Manager auf der ganzen Welt so ziemlich genau das Gleiche. Genauer gesagt: *Was* sie tun, ist das Gleiche, die Art und Weise, *wie* sie es tun, kann jedoch sehr unterschiedlich ausfallen. Dementsprechend lautet daher die Aufgabe des Managements, sich die spezifische Kultur des jeweiligen Landes nutzbar zu machen, wenn Menschen wirksam in eine gemeinsame Organisation integriert

werden sollen, es wäre aber falsch, in jedem Land Management neu zu erfinden.

4. Das Management muss es sowohl dem Unternehmen als Ganzes als auch jedem einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen ermöglichen, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Lernen und Weiterentwicklung müssen *immer* und auf *allen* Ebenen stattfinden – dieser Prozess ist nie abgeschlossen.
5. Das Wissen und die Fähigkeiten der Menschen, die in einer Organisation arbeiten, sind genauso unterschiedlich und vielfältig wie die Tätigkeiten, die sie ausführen. *Kommunikation* und *individuelle Verantwortung* sind deshalb tragende Elemente, die das Funktionieren der Organisation sicherstellen. Jeder Mitarbeiter muss seine Beiträge und Ziele durchdenken und dafür sorgen, dass seine Kollegen diese Ziele kennen und wissen, was zu ihrer Erreichung von ihnen benötigt wird. Umgekehrt muss auch der Mitarbeiter sich seinerseits überlegen, was er zur Erreichung der Ziele seiner Kollegen beitragen muss.
6. Das Management muss auf weit mehr als nur auf die Bilanz schauen. Ganz wesentlich sind die Position auf dem Markt, die Innovationsfähigkeit, die Produktivität, die Mitarbeiterqualität und natürlich auch finanzielle Kennzahlen, wobei finanzielle Größen aber eher an letzter Stelle stehen als an erster. Viele dieser Faktoren können nicht gemessen und in absoluten Zahlen angegeben werden, dennoch muss man lernen, sie richtig einzuschätzen.
7. Das Wichtigste kommt zum Schluss: Oberstes Ziel ist und bleibt ein

zufriedener Kunde. Ein wenig zugespitzt könnte man sagen, dass Ergebnisse nur *außerhalb* des Unternehmens existieren, *innerhalb* des Unternehmens existieren nur Kosten.

Ein Mann, der eindrucksvoll demonstriert hat, dass er die Bedeutung des Managements umfassend verstanden hat, ist *Warren Buffett* (\*1930), einer der erfolgreichsten Investoren unserer Zeit. Bei seinen Investitionsentscheidungen legte er stets großen Wert auf die Qualität des Managements des infrage kommenden Unternehmens. Diese fiel im beispielsweise besonders positiv auf, als es um den Kauf größerer Anteile von McDonald's, den Erwerb von GEICO (einer der größten Autoversicherer in den USA), den Einstieg bei Coca-Cola, American Express, Gillette oder NetJets ging. Die Qualität seiner Manager und deren Arbeit lobt er immer wieder öffentlich und er hält sie dazu an, so zu denken und zu handeln, als seien sie die *Besitzer* des Unternehmens. Im Jahresbericht von Berkshire Hathaway für 2008 schreibt er, dass er und sein Partner Charlie Munger tatsächlich so viel delegieren, dass man fast annehmen könnte, sie hätten eigentlich schon abgedankt. Obwohl Berkshire insgesamt rund 246.000 Mitarbeiter beschäftigt, arbeiten in der Unternehmenszentrale aktuell tatsächlich nur 19 Menschen.<sup>ii</sup> Und so überrascht es auch wenig, dass Buffett seine eigene Aufgabe und die seines Partners vor allem in zwei Bereichen sieht: zum einen in der Kapitalallokation und zum anderen in der Fürsorge für seine Schlüsselmanager sowie in der intensiven Kommunikation mit ihnen. Das beeindruckendste Beispiel für seine konsequente Ausrichtung an der Qualität von Managern lieferte Warren Buffett je-

# Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

---

doch, als er im Frühjahr 2006 ankündigte, er werde sukzessive den Großteil seines Vermögens der *Bill & Melinda Gates Foundation* spenden: rund 30 Milliarden Dollar. In einem Interview der Zeitschrift *Fortune* antwortete Buffett auf die Frage, warum der zu der Zeit zweitreichste Mann der Welt unzählige Milliarden an den reichsten Mann der Welt verschenke: „*Wenn Sie es so formulieren, klingt es ziemlich lustig. Aber in Wahrheit gebe ich*

*es ihm und Melinda ja nur zu treuen Händen und schenke es ihm nicht einfach.*“<sup>iii</sup>

Dadurch, dass er sein Vermögen einem der erfolgreichsten Männer unseres Jahrhunderts anvertraute, wollte Buffett das wirkungsvollste Ergebnis erzielen, das möglich war. Erkennen Sie, wie Buffett stets versucht, gute Manager auszuwählen und auf wirksames Management zu achten?

## **Aufgaben und Denkanstöße:**

- Was können Sie morgen umsetzen, um bei einem der genannten Prinzipien zu besseren Ergebnissen zu gelangen?
- Welche konkreten Schritte würden in Ihrer Organisation dazu führen, dass Qualität des Managements eine höhere Priorität erhält?
- Nutzen Sie Ihre Position, um Managementwissen und -fähigkeiten bei jenen Personen zu stärken, für die Sie verantwortlich sind.

---

<sup>i</sup> In Anlehnung an Drucker, Peter F.: *Was ist Management? – Das Beste aus 50 Jahren*, München: Econ Verlag 2002, S. 27 ff. und Drucker, Peter F.: *The New Realities*, Reprinted Edition (Heinemann Professional Publishing 1989), New Brunswick: Transaction Publishers 2003, S. 220 ff.

<sup>ii</sup> Berkshire Hathaway Inc.: „Annual Report 2008“, Omaha, Nebraska, USA, 2009, S. 93.

<sup>iii</sup> Fortune Magazine, Online-Ausgabe: „A Conversation with Warren Buffett“, June 25th 2006; Übersetzung: Frank Arnold.