
Die da oben

Innenansichten aus
deutschen Chefetagen

Von Jan Heidtmann

und Barbara Nolte

edition suhrkamp

SV

edition suhrkamp 2599

Mal gelten sie als visionäre Wirtschaftslenker, mal als »Nieten in Nadelstreifen« – das Ansehen der Manager kennt eine Konjunktur eigener Art. Nach Steuer- und Spitzelaffären ist es mit der Finanzkrise in der Talsohle angekommen. Jenseits von grob gezeichneten Feindbildern wie Heuschrecken und der PR-Verklärung der Unternehmen weiß aber eigentlich niemand, was in den leitenden Angestellten der Deutschland AG wirklich vorgeht: Wie gehen sie mit dem permanenten Hochdruck um? Mit welchen Eselsbrücken stellt man sich zwölfstellige Zahlen vor? Solchen Fragen gehen Barbara Nolte und Jan Heidtmann in den Gesprächen nach, die sie mit deutschen Topmanagern geführt haben. Entstanden ist eine Sammlung offener Zeugnisse, die einen Einblick in das unbekannte Leben auf der Vorstandsetage geben.

Barbara Nolte, 1968 geboren, arbeitet als Journalistin für den *Tagesspiegel*, *Die Zeit* und das Magazin der *Süddeutschen Zeitung*. Jan Heidtmann, 1965 geboren, ist stellvertretender Chefredakteur beim Magazin der *Süddeutschen Zeitung*.

Die da oben

Innenansichten aus deutschen Chefetagen

Von Barbara Nolte
und Jan Heidtmann

Suhrkamp

edition suhrkamp 2599

Erste Auflage 2009

© Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 2009

Originalausgabe

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das der
Übersetzung, des öffentlichen Vortrags sowie der
Übertragung durch Rundfunk und Fernsehen,
auch einzelner Teile.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz: TypoForum GmbH, Seelbach

Druck: Druckhaus Nomos, Sinzheim

Umschlag gestaltet nach einem Konzept

von Willy Fleckhaus: Rolf Staudt

Printed in Germany

ISBN 978-3-518-12599-1

1 2 3 4 5 6 – 14 13 12 11 10 09

Inhalt

Vorwort	7
Kai-Uwe Ricke »Ich war noch nie so unfrei wie an der Spitze der Telekom«	13
Hartmut Mehdorn »Glauben Sie, dass ein Weichei ein so großes Unternehmen wie die Bahn führen kann?«	29
Frank Appel »Als Manager muss man akzeptieren, dass man den Menschen manchmal wehtut«	49
Thomas Fischer »Geld macht alles gleich. Wir sind Experten der Gleichnamigkeit«	61
Heinrich von Pierer »Die Diffamierung nimmt in konzentrischen Kreisen um München herum ab«	75
Margret Suckale »Von Frauen höre ich: »Wir bedauern dich«	91
Matthias Mitscherlich »Ich wende mehr Psychologie an als mancher Therapeut«	107
Werner Müller »Machiavelli – ganz nett«	121
René Obermann »Wenn ich nachts wach werde, geht sofort der Film los«	137
Hubertus von Grünberg »Management ist größtenteils Muskelarbeit«	153
Jürgen Hambrecht »Wer in meiner Position Angst hat, ist fehl am Platz«	165
Alexander Dibelius »Gier ist etwas Menschliches«	177
Zu den Gesprächspartnern	197

Vorwort

Die Arbeit an diesem Buch begann vor einem guten Jahr und doch in einer anderen Zeit: Die Wirtschaft wirtschaftete vor sich hin, Konjunkturprognosen waren noch etwas wert und zeigten nach oben. Dass dies auf porösem Grund geschah – der aufmerksame Leser des Wirtschaftsteils ahnte es vielleicht, und einige Bankvorstände wussten es. Aber auch sie konnten sich noch der Hoffnung hingeben, die Folgen der Finanzkrise würden nicht allzu weite Kreise ziehen.

Am 15. September 2008 ließ die amerikanische Regierung die Investmentbank Lehman Brothers untergehen. Die Entscheidung erschütterte die Finanzmärkte und schließlich die gesamte Wirtschaft und gab der Arbeit an diesem Buch eine neue Bedeutung. Es ist – in einem Jahr wie dem vergangenen geht das nicht anders – auch ein Buch über Männer in der Krise geworden, die letztendlich eine Krise der männlichen Werte ist: Konkurrenz, Kampf, Geschwindigkeit. Alexander Dibelius erfuhr in New York vom Zusammenbruch von Lehman Brothers. Er schildert die darauf folgenden Wochen der Ungewissheit, ob Goldman Sachs, die traditionsreiche Investmentbank, ebenfalls in den Strudel der weltweiten Firmenpleiten gerissen würde. Jürgen Hambrecht, Chef des weltgrößten Chemieunternehmens BASF, berichtet, wie die Krise in jenem Herbst jäh in sein zuvor gesundes Unternehmen eindrang.

Im Grunde aber interessierte uns das Leben in den Vorstandsbüros, nicht nur das Überleben. Das Anliegen, mit dem wir die Konzernzentralen bereisten, ist zeitlos. Bei diesem Buch geht es um ein Psychogramm der deutschen Chefetage, darum, wie »die da oben« eigentlich sind. Eine einfache Frage. Und vielleicht deshalb so kompliziert.

Verließe man sich auf das Bild, das in der Öffentlichkeit von den Spitzenmanagern gezeichnet wird, wäre dieses Buch gar nicht nö-

tig: Manager gelten da als selbstherrlich, unverantwortlich, als im eigentlichen Sinne asozial. Aber eben auch sehr mächtig. Männer, die Arbeit geben und Arbeit nehmen. Und ihr eigenes Gehalt immer wieder erhöhen. »Jeder ein geschlossenes System. Ein fleischgewordener Chip. Nicht ein Augenzwinkern verrät, dass sie gern leben«, schreibt Wolf Wondratschek dazu in seiner »Kleinen Rede an die Herren in den Flugzeugen«.

Wird einmal etwas abseits von Bilanzen und Börsengängen aus den Vorstandsetagen bekannt, schildert es vor allem das Versagen einer Klasse: Banken handeln mit faulen Krediten, Telekom, Bahn und Lidl lassen ihre Mitarbeiter bespitzeln, bei Siemens gehörte demnach die Bestechung praktisch zum Arbeitsalltag. Auf deutschen Chefetagen scheinen gesetzlose, ja archaische Zustände zu herrschen. Da sagt der Chef der Deutschen Bank in der Finanzkrise: »Wenn andere schwach sind, müssen wir stark sein.« Und als er nach den enormen Gehältern der Manager gefragt wurde, gab Josef Ackermann dann noch eine Antwort, die das Verhältnis der Manager zum Rest der Republik gut beschreibt: »Das ist natürlich aus der Logik einer Welt gesprochen, die nicht öffentlich darstellbar ist. Das ist mir auch klar.«

Die Welt der Manager ist vor allem eine hermetische Welt. Eine, die nur ein Innen und ein Außen kennt und keine fließenden Übergänge. Mit einem eigenen Codex und einer eigenen Sprache. In den Vorständen der 30 umsatzstärksten deutschen Aktiengesellschaften sitzt nur eine Frau; dafür kommt bei potentiellen Vorständen der Headhunter mitunter zum Abendessen, um festzustellen, ob die Ehefrau auch eine ist, die ihrem Mann den Rücken frei hält.

Manchmal müssen die Bewohner dieser Welt die oberen Etagen verlassen und die andere Welt durchqueren. Die Wege, die sie dann nutzen, sind perfekt gegen Einflüsse von außen abgedichtet: durch Limousinen, eigene Aufzüge und First-Class-Lounges. Jede Überschreitung dieser Grenzen erscheint berichtenswert: Wie der da-

malige Daimler-Chef Jürgen Schrempp 1995 auf der Spanischen Treppe in Rom mit einigen Flaschen Rotwein den Geburtstag seiner Geliebten feierte, ist eine bis heute häufig erzählte Anekdote. Und eigentlich auch die einzige, die von gewöhnlichen menschlichen Regungen in der Kaste der Manager zeugt.

»Eine ganz eigene Art von Einsamkeit« glaubt Klaus-Peter Gushurst bei Spitzenmanagern zu erkennen. Er arbeitet seit Jahren für die Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton mit Vorstandsvorsitzenden zusammen. »Morgens wird noch mit der Familie gefrühstückt, aber sobald sie zu ihrem Fahrer ins Auto steigen, sind sie Chef. Sie müssen immer hundert Prozent performen, sie müssen immer wie Schauspieler agieren, sie sitzen immer vorne.« Freundschaften zu pflegen oder aufzubauen ist in dieser Position kaum mehr möglich: Innerhalb des Unternehmens sind die Vorstände immer auch Chef, außerhalb fehlt die Zeit. Die Beziehungen »emotionalisieren sich«, funktionieren nur noch auf einer professionellen Ebene. »Diese Leute dosieren sehr fein, was und wie viel sie sagen, alles ist sehr taktisch ausgelegt«, erklärt Gushurst. »Es gibt wenige Vorstandsvorsitzende, die den Eindruck vermitteln, authentische, in sich ruhende Persönlichkeiten zu sein.«

Die Krise riss Löcher in die abgeschottete Welt der Manager, der Blick wurde frei auf seltsam unbeholfene, aber auch uneinsichtige Männer, die auf Millionenabfindungen beharrten, obwohl sie ihre Unternehmen schwer beschädigt hatten. Die nach Jahren der Verklärung als »Masters of the Universe« oder als »kreative Zerstörer« Schumpeterscher Prägung unfähig waren, mit ihrem Scheitern umzugehen. Das einprägsame Bild dazu stammte nicht aus Deutschland, sondern aus Frankreich: Manager, die hinter Jalousien in verschwitzten Hemden ihren Lunch wie eine Henkersmahlzeit aufzehrten. Arbeiter hatten sie als Geiseln genommen, um sie zu zwingen, Verhandlungen über Werksschließungen wieder aufzunehmen. Plötzlich waren die Mächtigen sehr ohnmächtig.

»Bei vielen Führungskräften sind die inneren Koordinaten ins Wanken geraten«, sagt Werner Penk, Partner bei der Personalberatung Heidrick & Struggles. Sie fühlten sich unter Druck, schiefen schlechter, hätten Angst um ihre Jobs. Auf Führungskräfte spezialisierte Psychologen und Einrichtungen berichten von großem Andrang. Die Schwäche wird nur im Verborgenen gezeigt; es gilt, was Jürgen Hambrecht, der Chef des Chemiekonzerns BASF, sagt: »Wer in meiner Position Angst hat, ist an der falschen Stelle.«

»Nehmen Sie Schlafmittel?«, »Wie viele Menschen haben Sie entlassen?«, »Was fasziniert Sie an Geld?«: Es sind solche grundlegenden Fragen, denen wir in diesem Buch nachgehen. Gestellt haben wir sie elf führenden bzw. ehemals führenden Managern und einer führenden Managerin, in alphabetischer Reihenfolge: Frank Appel (Deutsche Post AG), Alexander Dibelius (Goldman Sachs), Thomas Fischer (Deutsche Bank), Hubertus von Grünberg (Continental), Jürgen Hambrecht (BASF), Hartmut Mehdorn (Deutsche Bahn), Matthias Mitscherlich (MANFerrostaal), Werner Müller (Evonik, Ex-Bundeswirtschaftsminister), René Obermann (Telekom), Heinrich von Pierer (Siemens AG), Kai-Uwe Ricke (Telekom) und Margret Suckale (Deutsche Bahn).

Uns ging es aber nicht nur um Einblicke, sondern vor allem um Einsichten. Deswegen spielte bei der Auswahl der Gesprächspartner für dieses Buch nicht nur die Branche und die Unternehmensgröße eine Rolle, sondern die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion: Kai-Uwe Ricke schildert eindringlich seine Seelenlage als Telekom-Chef; bei Heinrich von Pierer schimmert, trotz aller Souveränität, in jedem Satz die Enttäuschung über seinen jähen Fall durch; Hubertus von Grünberg, ehemaliger Aufsichtsratschef des Autozulieferers Continental, promovierte über die Relativitätstheorie, verstand aber die Strategie des kleineren Konkurrenten Schaeffler, der eine feindliche Übernahme plante, nicht mehr.

Jeder unserer Gesprächspartner kam aus guten Gründen in seine

Position: René Obermann durch seine Hartnäckigkeit, Margret Suckale durch ihre Disziplin, Alexander Dibelius durch seine Intelligenz, Matthias Mitscherschlich durch seine unkonventionelle, aber beharrliche Art. Das Verbindende bei allen ist die Lust an der Macht, die sie so nie nennen würden; die *pen power*, wie es im Englischen heißt: das Bewusstsein, dass jeder Strich ihres Kugelschreibers ein Stück Wirklichkeit verändert. Und jeder zahlt seinen Tribut dafür, keiner kommt ohne *déformation professionnelle* davon. »Ich habe gedacht, an der Spitze bist du frei«, sagt etwa Kai-Uwe Ricke, »man ist aber nicht frei. Ich war in meinem Leben noch nie so unfrei wie in den letzten Jahren bei der Telekom.«

Dank muss sein. Vor allem an Andreas Bernard, mit dem die Idee zu diesem Buch eines Abends entstand. Und an Martina Wendl, die die Gespräche für uns verschriftlicht hat.

Jan Heidtmann, Barbara Nolte, Juli 2009

Kai-Uwe Ricke

»Ich war noch nie so unfrei wie an der Spitze der Telekom«

Kai-Uwe Ricke ist ganz braun. Früher sah er im Fernsehen immer so aus, als hätte man die Farbe herausgedreht. Telekom-Chef zwischen 2002 und 2006. Ein junger Mann, beim Amtsantritt kaum über 40, der alt wirkte. Heute, sieben Jahre später, sieht er fast ein bisschen jungenhaft aus. Jeans, blaue Windjacke. Schlaksig, sehr freundlich. Er ist zu spät dran. Stau auf der Autobahn. Von Zürich ist er gekommen, wohin er gerade gezogen ist. Es gebe dort sogar wieder Häuser am See zu kaufen, sagt er, lacht. Die Krise geht auch an den Reichen nicht vorüber.

Kai-Uwe Ricke lässt sich in einen tiefen Sessel in der Bar des Hotels Bayerischer Hof in München fallen. Mit seinen langen Armen umschlingt er seine Knie und fängt an, begeistert von seinem Leben als freier Unternehmer zu erzählen. Bei ihm klingt das wie: von seinem Leben als freier Mann.

Ricke hat sich in das Telefonunternehmen der libanesischen Familie Hariri eingekauft. Und einem älteren Familienunternehmer saniert er die Firma, was dem Unternehmer sichere Einnahmen fürs Alter und ihm vielleicht ein paar Anteile an der Firma einbringt. Hemdsärmelige unternehmerische Arbeit, die er wohl dosiert, damit ihm Zeit zum Sport und Meditieren bleibt. Er sitzt außerdem noch in mehreren Aufsichtsräten.

Doch die Telekom, der er entronnen ist, so sieht er das selbst, lässt ihn nicht ganz los: 2008 wurde bekannt, dass in seiner Amtszeit Journalisten ausgespäht worden waren.

War Manager Ihr Wunschberuf?

Meine Frau erinnert mich heute noch gelegentlich daran, dass ich ihr – als wir uns mit 18 kennen lernten – bereits sagte, ich wolle Manager werden. Ich war immer so unterwegs. Und es wurde immer zielgerichteter.

Mit nur 40 Jahren standen Sie an der Spitze der Telekom – ganz oben.

Genau. Und dann war ich ganz unten.

Am 12. November 2006, kurz nach ihrem 45. Geburtstag, mussten Sie als Vorstandschef gehen. Das hat Sie sehr verletzt?

Nein. Ich war enttäuscht vom Verhalten Einzelner, nicht verletzt. Dazu gehört mehr.

Fühlten Sie sich zu Unrecht abgesetzt?

Absolut. Zum Rücktritt gezwungen, wie man so schön sagt.

Wie zwingt man denn jemanden zum Rücktritt?

Da sagt einem der Aufsichtsratsvorsitzende: »Der Aufsichtsrat steht nicht mehr hinter Ihnen.« Was will man dann noch machen?

Haben Sie nach den Gründen gefragt?

Nein. Was soll man da noch diskutieren? Man ist ja Angestellter des Unternehmens, und wenn der Aufsichtsrat einem das Vertrauen entzieht, ist es vorbei.

Sie tun so gelassen.

Ich fühle mich enorm erleichtert. Keine durchgetakteten Tage mehr, keiner, der kuckt: Was macht der da oben gerade? Weder in der zweiten Reihe im Unternehmen noch in der dritten. Es kann einem völlig egal sein, wer was gerade denkt. Das Leben gehört wieder einem selbst. Ich habe mir seitdem ein Netz an Tätigkeiten zugelegt. Ein paar Aufsichtsratsmandate, an ein paar Unternehmen habe ich mich beteiligt – alleine oder zusammen mit Private-Equity-Firmen. Ich bin wieder ganz Unternehmer. Alles ist sehr lebendig. Der komplette Gegensatz zu dem, was ich vorher erlebt habe.

Wie sah Ihr Alltag als Chef der Telekom aus?

Mein Terminkalender war auf Monate durchstrukturiert: Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen, Roadshows irgendwo auf der Welt. Achtmal am Tag das gleiche erzählen. Dann zurück ins Hotel, wo ich mich nicht hinsetzen und ein wenig entspannen konnte, sondern erst einmal E-Mails aufarbeiten musste. Da leidet nicht nur die eigene Lebensqualität. Die ganze Familie verändert sich. Erst als ich nicht mehr bei der Telekom war, habe ich gemerkt, wie meine beiden Jungs mich damals geschont haben. Nach dem Motto: Lass den mal!

Wie alt waren Ihre Söhne zu der Zeit?

Sieben und elf. Ein ganz entscheidendes Alter, gerade für Jungs, weil sie sich dann am Vater orientieren. Die wollten von mir ganz banale Dinge, wie dass ich mit ihnen Fußball spiele. Das macht man dann auch noch. Und wo bleibt dann die Ehefrau? Man fängt nur noch an zu managen.

Man managt selbst die eigene Beziehung.

War bei mir tatsächlich so.

Ist es ein großer Unterschied, ob man nun Chef der ganzen Telekom ist oder nur der Chef von T-Mobile? Das waren Sie die vier Jahre zuvor.

Absolut. Der erste Mann ist immer derjenige, auf den alle fixiert sind. Diese Last sieht man den meisten Menschen in herausgehobenen Positionen auch körperlich an. Sie müssen mal darauf achten, wie die sich über die Zeit verändern, nicht nur bei der Telekom. Die einen werden dicker. Die anderen werden dünner. Man sieht es ihnen auch an den Augen an, im Wesentlichen an den Augen.

Sie werden hohläugig. So wie Sie zum Schluss.

Ich habe kürzlich Fotos von damals gesehen. Unglaublich, wie ich in der Zeit gealtert bin!

Was war denn der erste Zwang, den Sie nach Ihrer Berufung zum Vorstandschef spürten?

Die Öffentlichkeit. Die habe ich unterschätzt.

Was genau haben Sie unterschätzt?

Die Rolle, die ich hätte spielen müssen.

Ihre Rolle war die des Unscheinbaren.

Genau. Wer ist das überhaupt? Ich habe damals noch nicht verstanden, dass es dazu gehört, ein Bild von sich zu bauen – insbesondere für schwierige Zeiten, wie ich sie ja am Schluss hatte.

Was meinen Sie damit: ein Bild von sich bauen?

Ich hätte meine Persönlichkeit einfach stärker, bitte nicht falsch verstehen, zur Schau stellen sollen. Und das macht man – das brauche ich Ihnen nicht zu erzählen, wie man das macht: zum Beispiel über

das Medium Fernsehen. Man muss sich nicht in Talkshows setzen, sondern man lässt sich interviewen.

So schlecht können Sie mit den Medien nicht umgegangen sein: Die Porträts, die wir über Sie gefunden haben, waren fast alle positiv.

Ich weiß. Erst hieß es: endlich, ein Junger. Der macht alles anders. Doch später bekam ich zu spüren, dass, wenn der Wind sich dreht, dieselbe Eigenschaft, die zuvor als Stärke galt, plötzlich zur Schwäche wird.

Aus kompromissbereit wird entscheidungsschwach.

Zum Beispiel. Oder aus überlegt wird zögerlich. Dagegen kann man sich nur ein bisschen wappnen, indem die Menschen schon zuvor ein Bild von einem haben.

Wie sehen Sie sich selbst: als überlegt oder zögerlich oder als keines von beidem?

Ich war immer derjenige, der sagte: Okay, alles verstanden – und jetzt schlafen wir mal eine Nacht darüber. Es gibt Unternehmensphasen, in denen das exakt richtig ist. Es gibt andere Unternehmensphasen, in denen ist es falsch.

Nicht weil sich das Problem über Nacht verschärft hätte, sondern weil es ein falsches Signal war.

Genau. Wenn ich heute noch einmal so eine Aufgabe übernehmen würde, würde ich ganz bewusst mein Handeln so ausrichten, dass es Signale aussendet. Ich würde zum Beispiel auch im Unternehmen Exempel statuieren. Jemanden, flapsig ausgedrückt, öffentlich bestrafen. Das habe ich nie getan. Als ich anfing, tauschte ich den ganzen Vorstand aus. Keiner hat darüber geredet, denn ich hatte es nicht in der Öffentlichkeit getan. Aber man muss es in der Öffentlichkeit tun, damit die Leute sagen: Wow! Der haut aber drauf!

Aber so will man sich doch nicht geben, oder?

Auf das Motiv kommt es an. Wenn man anfängt, das Spiel zu spielen: Kopf-ab hier, Kopf-ab da, und man tut es nur für sich, sein Ego, sein Fortkommen, dann ist es kritikwürdig, abscheulich, unmora-

lisch. Aber wenn man sagt: Ich bin verantwortlich dafür, dass es diesem Unternehmen als Ganzem gut geht. Dann ist es richtig. Wenn ich mit meinem Sohn heute auf der Fahrt von Zürich nach München eine Diskussion darüber führe, wie viel Aufwand er für sein Abitur treiben soll, dann bin ich ja auch hart, aber aus dem richtigen Motiv. Das ist dann gar nicht abscheulich. Aber dafür braucht man eine gefestigte Persönlichkeit und ein klares Motiv.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Ich bin von meiner Persönlichkeit her der Raum-Gebende, Kompromisse-Suchende, der sich selbst nicht ins Rampenlicht schiebt. Nach der Losung von Laotse: Der beste Führer ist der, den man nicht sieht. Ich hatte mit meiner Art auch Erfolge: Als ich anfang, schrieben wir 24 Milliarden Euro Verlust, daraus machten wir 5,5 Milliarden Gewinn. Doch im Nachhinein glaube ich: Gewisse Unternehmen brauchen keinen Anführer, den sie nicht bemerken, sondern einen, der eine Show spielt. Ich meine das nicht abwertend.

Ihnen fiel es schwer, zu repräsentieren.

Das war nicht meine Art. Und wenn man es sich nur schnell anlernt, merken das die Leute sofort, zumal ich immer ein schlechter Schauspieler war. Nein, der Begriff Schauspieler ist eigentlich falsch. Man muss die Rolle, die man da bekommen hat, ausfüllen wollen, und ich war nicht verliebt genug in die Rolle des Telekomchefs. Ich wollte, als ich bei der Telekom 1998 anfang, nicht für die Ewigkeit bleiben, schon gar nicht an der Spitze. Ich weiß nicht, ob Sie sich an die Ereignisse von damals erinnern: Nachdem Ron Sommer weg war, wurde ein externer Kandidat nach dem anderen zerschossen. Als ich damals merkte, dass ein Vertrauensverhältnis zum damaligen Interimschef Helmut Sihler entstand, da reizte es mich. Nicht wegen der Macht, sondern wegen der Gestaltungsmöglichkeiten, die ich mir vom Vorstandsvorsitz versprach. Ich habe mich dann auch voll reingehängt. Doch im Nachhinein merke ich: Ich war in eine Struktur hineingeraten, die sehr schnell Besitz von mir ergriff.

Fühlten Sie sich trotz der Zwänge souverän?

Im Grunde schon. Doch manchmal war die Struktur auch übermächtig. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße brennt immer irgendwo etwas. Oder man weiß nur noch nicht, dass irgendwo etwas brennt.

Hat Sie das bedrängt?

Ich empfand es als sehr unangenehm. Weil es dem menschlichen Instinkt widerspricht, der ja Unsicherheit vermeiden will. Das zu überwinden ist ein gutes Training für den Rest des Lebens. Damit keine Missverständnisse aufkommen: Diese Aufgabe angenommen zu haben ist eine Riesenerfahrung, ist ein Segen, wirklich ein Segen. Ein unglaubliches Glück.

Sie denken nie: Was habe ich mir da bloß angetan?

Nie. Es gab ja auch Situationen, in denen die Arbeit richtig Spaß gemacht hat. Außerdem hatte ich das Glück, dass ich den Job relativ jung machen durfte. Und dass ich gesund wieder herausgekommen bin. Einen meiner Vorstandskollegen habe ich beerdigt. Herzinfarkt – tot umgefallen. Mit 47. Er war einer, der sich alles zu Herzen nahm, der alles an sich herankommen ließ, der ein richtig Guter, fast ein Freund war.

Fühlten auch Sie sich manchmal gesundheitlich angeschlagen?

Eher ausgelaut.

Lag es am wenigen Schlaf oder am vielen Druck?

Ich habe viele Probleme absorbiert, in meinen Körper hineingefressen. Als Vorstandschef ist man allem Möglichen ausgesetzt. Da muss man sich einen Mantel schneidern, damit einem die Dinge nicht so unter die Haut gehen. Man muss versuchen, seine Emotionen außen vor zu lassen, aber ohne dass das Umfeld es merkt. Denn das Umfeld will Führung, will reinkriechen in einen, will Dinge abladen. Um in solch einer Führungsaufgabe wirklich gut zu sein, brauchst du neben der Betriebswirtschaft noch einmal eine völlig andere Sicht der Dinge.

Eine innere Distanz?

In gewissem Sinne. Mir fällt kein anderer Ausdruck ein als Unabhängigkeit, Stärke, ja Emotionslosigkeit, die aber draußen so nicht ankommen darf.

Eine Härte, die sich als Weichheit tarnt.

Und umgekehrt. Emotionslos heißt ja, dass man zum Beispiel wütend ist, aber innerlich ist man ganz ruhig. Weil man weiß, es ist nicht wirklich wichtig. Es berührt nicht die eigenen Emotionen. Aber du musst jetzt mal wütend sein.

Vielleicht darf man in so einer Position die anderen Menschen gar nicht so ernst nehmen? Nicht versuchen, jeden, mit dem man zu tun hat, in seiner ganzen komplexen Persönlichkeit zu sehen ...

Man darf die anderen, man darf nichts übertrieben ernst nehmen. Das ist wahr.

Wird man nicht zum Zyniker, wenn man nichts mehr ernst nimmt?

Nein, nicht wenn man Mitgefühl hat. Man muss ehrliches Mitgefühl haben, aber am Ende wissen: im übergeordneten Sinne ist nichts wichtig. Auch man selbst nicht.

Braucht man dazu auch das Schauspielertalent, auf das Sie vorhin anspielten, als Sie sagten, Unternehmensführung sei zum Teil Show?

Nein, es ist mehr die innere Haltung. Wenn man sein Verhalten als Schauspielkunst begreift, wird es gefährlich. Ich will keine Namen nennen, aber wenn Sie Akteure in der Politik oder auch in der Wirtschaft über längere Zeiträume beobachten, stellen Sie fest, ob einer wirklich so ist oder ob er spielt.

Kann man ein DAX-Unternehmen wirklich führen und dabei zugleich spielen?

Für eine gewisse Zeit funktioniert das. Irgendwann kommt heraus, dass die Substanz fehlt. Menschen haben dafür ein Gespür, gegen das man auf Dauer kein Unternehmen führen und auch kein politisches Amt bekleiden kann. Es ist nur die Frage: Dauert es fünf, zehn oder 15 Jahre, bis der große Knall kommt?