

campus



BOB

LUTZ

**HAARSTRÄUBENDE ERLEBNISSE
AUF DER CHEFETAGE**

IDOLE

UND

IDIOTEN

Inhalt

Vorwort	9
1 Georges-André Chevallaz	
Was hat so ein Mann als Lehrer an einer Schule verloren?	13
2 Robert »Bob« Wachtler	
Director of Forward Planning, GM Overseas Operations Kann er mehr als fluchen?	23
3 Ralph Mason	
Vorstandsvorsitzender, Adam Opel AG Das Problem mit Abstinenzlern ist, dass sie morgens aufwachen und wissen, dass sie sich den ganzen Tag nicht mehr besser fühlen werden	35
4 Eberhard von Kuehnheim	
Vorstandsvorsitzender, BMW AG Der preußische Aristokrat mit dem Instinkt eines Straßenkämpfers	49
5 Philip Caldwell	
Chairman und CEO, Ford Motor Company Man muss ihn nicht mögen, aber man muss ihn respektieren	75

6	Harold A. »Red« Poling	
	Chairman und CEO, Ford Motor Company	
	Der größte Erbsenzähler von allen: Was sich nicht quantifizieren lässt, will ich nicht wissen	97
7	Lee Iacocca	
	Chairman und CEO, Chrysler Corporation	
	Sein Name steht für »I Am Chairman Of Chrysler Corporation, Always.«	125
8	Robert J. »Bob« Eaton	
	Chairman und CEO, Chrysler Corporation	
	Die Mogelpackung	153
9	Arthur M. Hawkins	
	Chairman und CEO, Exide Technologies	
	»Der Unseriöse«	173
10	G. Richard »Rick« Wagoner	
	Chairman und CEO, General Motors	
	Überlegene Intelligenz und menschliche Qualitäten sind keine Erfolgsgarantie	183
	Nachwort	199
	Dank	209
	Anhang	211

Vorwort

Dieses Buch handelt von Führungspersönlichkeiten und Führungsqualitäten. Es ist aber kein Wegweiser in die Chefetage, sondern ein Kompendium meiner Beobachtungen aus über 60 Jahren im Glorienschein charismatischer Topmanager. In all der Zeit war ich nach Kräften bemüht, bei den anspruchsvollen und mitunter irrationalen Vertretern dieser Zunft als brauchbarer Mitarbeiter zu gelten, nicht ohne mich über die schillernenden, wandelbaren Persönlichkeiten der Skurrileren unter ihnen zu wundern und mich mitunter zu fragen, wie sie es so weit bringen konnten.

Im nostalgisch eingefärbten Rückblick habe ich versucht, herauszufiltern, warum die Größten unter ihnen so erfolgreich waren und wieso manches Verhalten, das mir seinerzeit unbegreiflich oder gar kontraproduktiv erschien, bei der abschließenden Bewertung ihrer Leistungen ausgeblendet werden muss wie störender »Schnee« während einer wichtigen Fernsehübertragung.

Wir befassen uns mit Ex-Magnaten, die sich skrupellos, unsensibel und politisch hochgradig unkorrekt verhielten und im Hotel oder in der Firma schon mal die eine oder andere Kleinigkeit »mitgehen« ließen. Wir ergründen die Befindlichkeiten eines Unternehmenschefs, der kaum mehr tat, als in seinem

Büro zu sitzen (was uns Mitarbeitern durchaus entgegenkam). Wir lernen einen Wirtschaftslenker kennen, der auf einen Blick hochkomplexe Erfolgsrechnungen oder Bilanzen analysieren konnte, doch an den einfachsten Finanzmechanismen scheiterte – nämlich daran, wie die Dinge in der Praxis tatsächlich funktionierten, auf denen die Zahlen in der realen Welt beruhten.

Bei der Beurteilung dieser Menschen und ihrer Eigenheiten habe ich mich immer wieder gefragt, ob es ihn wirklich gibt, den unfehlbaren Industriekapitän mit korrekt ausgerichtetem moralischem Kompass, der stets klar und stimmig zu kommunizieren versteht und sich nicht im Unwesentlichen verliert – der das Schiff sicher durch ruhige Gewässer steuert, die Nerven behält und mit kühlem Kopf am Ruder steht, wenn es im unvermittelt aufziehenden Sturm zu kentern droht, und dabei immer souverän wirkt. Einen Manager, der andere motiviert, kontinuierlich seine Vision vermittelt, besondere Leistungen anerkennt und unzulängliche kritisiert – und jeden abstrahlt, der wiederholt die Erwartungen enttäuscht. Am wichtigsten sind natürlich die Ergebnisse. Hat der Steuermann das angepeilte Ziel erreicht? Gelingt es dem Lehrer, seinen Zöglingen so viel beizubringen, dass sie in Studium und Beruf reüssieren? Bei einem Topmanager lautet die Frage: Hat er sein Unternehmen während seiner Amtszeit vorangebracht? Wurde monetärer Wert für alle Beteiligten geschaffen?

Diese Frage ist für die in diesem Buch herausgegriffenen, so verschieden gearteten Führungspersönlichkeiten abschließend praktisch uneingeschränkt mit Ja zu beantworten. Ungeachtet ihrer mitunter unglaublich ausgeprägten und zahlreichen persönlichen Macken waren diese Männer erfolgreich. (Für eine Frau habe ich leider nie gearbeitet, wie ich bedauernd feststellen muss.)

Trotz eines hoffentlich amüsanten Blicks auf die albernen

Schwachheiten mancher dieser berühmten Männer, an die ich mich dann nicht ganz so liebevoll erinnere, wenn ich selbst zur unglücklichen Zielscheibe wurde, sollen diese Geschichten keine »Abrechnung« darstellen oder gar Rachegefühle befriedigen. Ärger und Verbitterung sind mit den Jahren verraucht. Sie alle sind im Grunde rechtschaffene Menschen. Vielmehr wollte ich dem Leser die Vielschichtigkeit erfolgreicher Führungspersönlichkeiten vor Augen führen, indem ich neben ihren viel zitierten Erfolgen auch ihre menschliche Unvollkommenheit aufzeige.

Mein Fazit muss wohl ungefähr folgendermaßen lauten: Die meisten erfolgreichen Spitzenmanager sind keine Durchschnittstypen. Wie der inzwischen verstorbene Steve Jobs, vermutlich der erfolgreichste Unternehmenslenker unserer Zeit, der oft als absolut kompromisslos, launisch, unfair, ungeduldig, stur oder gar schwierig bezeichnet wurde, sind die meisten erfolgreichen Führungspersönlichkeiten geistig und emotional widersprüchlich. Sie haben eine positive Seite, die bewundernswert ist und Erfolge ermöglicht. Oft gibt es aber auch eine Kehrseite, die es schwermacht, solche Menschen zu verstehen und für sie zu arbeiten. Doch gerade weil sie unbeherrscht, eigensinnig, rechthaberisch, unzufrieden und dominant sind, sind sie so erfolgreich.

Aufstrebende Führungskräfte können und sollten aus den geschilderten Beispielen lernen. Sie sollten daran arbeiten, die negativen Züge zu dämpfen und die positiven zu verstärken. Führungskompetenz ist erlernbar. Doch wer sich daran versucht, sollte Folgendes beherzigen: Nur weil jemand immer wieder aggressiv und irrational reagiert, wird er deshalb nicht automatisch zum herausragenden, erfolgsverwöhnten Spitzenmanager.

Achten Sie darauf, dass der Wert, den Sie per saldo erwirtschaften, die lästigen Begleiterscheinungen beständig und deutlich übersteigt.