

## Interview mit:

# Helmut Maucher

Helmut Maucher hat seine Karriere beim Nahrungsmittelmulti Nestlé als Lehrling gestartet. Jahrzehnte später, im Mai 2000, beendete er die aktive Laufbahn als Verwaltungsratspräsident. In den Jahren dazwischen sorgte er dafür, dass Nestlé die Welt für sich eroberte und dass sich der Konzernumsatz von ursprünglich 26 Milliarden auf über 80 Milliarden mehr als verdreifachte. Im "persönlich"-Interview spricht Helmut Maucher über Unternehmenskultur, Firmenidentität, Leadership-Prinzipien, Macht und die Rolle, die die Schweiz in einer globalisierten Welt spielen könnte.  
Interview: Oliver Prange

*“Wer in der Verantwortung steht, muss ab und zu von der reinen Lehre abweichen.”*

*“Wichtige Firmenbotschaften werden am besten durch den ersten Mann kommuniziert.”*

*“Man sollte den Markt sich selbst bereinigen lassen.”*

*“Look more in their eyes than in their files.”*

*“Bei Nestlé hatten wir es etwas leichter, unsere Identität zu bewahren, weil wir in der grossen Zeit der Diversifikation im Food und Drink geblieben sind und nicht Fahrradfabriken gekauft haben.”*

*“Look “Sünden wider den Heiligen Geist werden bei Nestlé nicht akzeptiert.” in their eyes than in their files.”*

*“Die beste Machtverteilung ist der Wettbewerb in der freien Marktwirtschaft.”*

*“Nestlé akzeptiert alle Kulturen der Welt, aber keine Talibans.”*

**Je grösser eine Firma ist, desto grösser ist die Gefahr, dass sie an Identität verliert, sowohl bei den Mitarbeitern wie auch bei den Kunden. Und Nestlé mit weltweit 230000 Mitarbeitenden ist eine grosse Firma. Was kann ein Weltkonzern tun, um seine Identität zu bewahren?**

“Wer meint, ein grosser Weltkonzern könne nicht gemanagt werden, liegt falsch. Jede Grössenordnung kann gemanagt werden. Entscheidend dafür sind die Organisationsstruktur, die Mentalität, der Führungsstil. Ich habe immer gesagt: Ich möchte nicht, dass Nestlé eine Société Anonyme ist. Zugegeben: Bei Nestlé hatten wir es im Prinzip etwas leichter, unsere Identität zu bewahren, weil wir in der grossen Zeit der Diversifikation im Food und Drink geblieben sind und nicht angefangen haben, Fahrradfabriken aufzukaufen. Wenn eine Firma auf ihrem angestammten Gebiet bleibt, bleibt auch ihr Profil automatisch klarer.”

**Welche ersten Massnahmen haben Sie im Marketing getroffen?**

“Als ich 1980/81 die Leitung der Firma übernahm, war eine meiner ersten Entscheidungen, das Logo mit dem Nestlé-Nest zu reaktivieren. Die Product Manager und die Marketingleute meinten damals, man müsse den alten Klimbim endlich beseitigen. Sie haben nicht gesehen, was für ein fantastisches emotionales Zeichen dieses Nest ist, wo ein Vogel seine Jungen füttert. Henri Nestlé, der 1867 unsere Firma gründete, hat das Wort Marketing in seinem ganzen Leben nie gehört und trotzdem gewusst, was Marketing ist. Er wurde einmal von Franzosen gefragt, warum er nicht das Schweizer Kreuz auf seine Produkte setze. Er antwortete, das Schweizer Kreuz könne jeder drauf tun, ein Nest nicht. Er hat also auch vom Branding etwas verstanden, ohne dieses Wort jemals gehört zu haben. Ich habe dieses Logo reaktiviert, weil ich mir gesagt habe: Was gibt es Besseres, als diesem multinationalen Unternehmen, das ja abstrakt ist, anonym, teilweise technokratisch, wieder ein emotionales Element zu geben. Heute sind alle froh darüber. Damit konnten neue Identitäten um den Namen Nestlé herum geschaffen werden. Und es ist ein Logo, das in seiner Emotionalität auf der ganzen Welt verstanden wird.”

**Nestlé hat ja eine ganz spezielle Ausstrahlung. Sie sprechen oft und gerne vom Nestlé-Esprit, vom Nestlé-Virus. Es heisst aber auch, wer zu Nestlé gehe, begeben sich in eine Art Bruderschaft. Macht es Sinn für ein Unternehmen, eine Art verschworenen Clan zu bilden?**

“Es gibt Leute, die haben über mich die unmöglichsten Dinge gesagt. Zum Beispiel, der Maucher sei ein Bruderschafts-Diktator. Das stimmt natürlich nicht. Doch als Chef muss man dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden einer Firma an die Unternehmenskultur halten. Bevor ich letztes Jahr bei Nestlé von Bord ging, habe ich die Nestlé-Management-Leadership-Prinzipien zu Papier gebracht. Ich habe sie mit dem

Management diskutiert. Und heute ist dieses Papier die Bibel, nach der die Nestlé-Kultur und andere Führungsprinzipien gestaltet werden.“

### **Was sind das für Prinzipien?**

“Da steht zum Beispiel, dass wir das Unternehmen relativ dezentral führen. Dass wir alle Kulturen der Welt akzeptieren, aber alles Extreme, also Talibans aller Art ablehnen. Wenn das Akzeptieren aller Kulturen dieser Welt nicht Bestandteil unserer Firmenkultur wäre, könnten wir nicht multinational und dezentral arbeiten. An unserem Hauptsitz in Vevey haben wir Mitarbeitende aus 70 Nationen. Sie bringen alle ihre eigenen Kulturen und eigenen Traditionen mit, und die haben bei Nestlé allesamt Platz. In meinem Leadership-Papier finden sich noch viele solcher Prinzipien. Es gibt gewisse Essentials, die bei Nestlé nicht verhandelbar sind, die aber in jede Kultur passen: Leute, die arbeitsam sind und nicht faul – passt überall; Leute, die mehr pragmatisch sind als dogmatisch – passt auch überall; Leute, die die Firma nicht einfach als Vehikel zur Optimierung des eigenen Lebensstils benutzen wollen, sondern die sich dem Unternehmen verpflichtet fühlen – passt ebenfalls überall.“

### **Warum ist denn dieses Gerücht von der Nestlé-Bruderschaft entstanden?**

“Ach, wissen Sie, es gibt natürlich Leute, denen diese Stärke, diese geschlossene Kultur von Nestlé nicht passt.“

### **Jetzt sprechen Sie aber selbst von einer geschlossenen Kultur als Nestlé-Eigenart.**

“Auf bestimmten Gebieten haben wir einen extensiven Pluralismus nicht gestattet. Es sind jene Elemente der Nestlé-Kultur, die so gestaltet sind, dass keine regionalen Traditionen oder Kulturen verletzt werden. Im persönlichen Bereich kann bei Nestlé jeder selig werden nach seiner Façon, kann sich nach seinen Traditionen kleiden, kann die Bibel rechts oder links hoch halten, kann nach Mekka schauen oder nach Jerusalem oder nach Rom. Das alles ist uns egal. Aber es gibt gewisse Prinzipien, wo wir sagen: Bei uns nicht! Intrigen, Schweinereien, Brutalitäten werden nicht akzeptiert. Auch punkto Führung habe ich nie gesagt, bei uns werde die Hierarchie abgeschafft. In meinem Prinzipien-Papier steht: So viel Hierarchie wie nötig, um Ordnung zu halten, doch so wenig Hierarchie wie möglich. Es gilt einfach, zwischen den ehernen Nestlé-Prinzipien und den persönlichen Lebensstilen der verschiedenen Leute die Balance zu halten. Ich habe ja in Rive-Reine unser internationales Trainingszentrum ausgebaut. Wenn immer möglich, bin ich selbst an die Seminare gegangen. Zehntausende von Leuten aus aller Welt, von China bis Alaska, habe ich dort getroffen und ihnen immer wieder eines gesagt: Kinder, tut mir einen Gefallen. Bleibt, was ihr seid. Schlüpft in kein fremdes Kleid. Sonst werdet ihr künstlich, damit habt ihr keinen Erfolg. Aber zwei Dinge müsst ihr absolut akzeptieren: erstens die allgemeinen Prinzipien der Nestlé-Kultur, die überall so gestaltet sind, dass sie keine Traditionen und keine Kultur verletzen. Zweitens müsst ihr lernen, Verständnis für andere Kulturen

aufzubringen. Wenn ihr diese beiden Prinzipien nicht akzeptieren könnt, dann können wir nicht zusammenarbeiten.”

**Wie gingen Sie damit um, wenn Sie ein anderes grosses Unternehmen übernahmen, das eine eigene Kultur und eine eigene Identität hatte? War das nicht eine Art von modernem Imperialismus, wenn Sie diesem anderen Unternehmen die Nestlé-Kultur aufoktroysieren mussten?**

“Damit haben wir eigentlich wenig Probleme gehabt, weil wir, wie ich schon gesagt habe, nicht branchenfremde Unternehmen übernahmen, sondern solche im Nahrungs- und Genussmittelbereich. Hier sind die Kulturen, der Stil und auch die Menschen nicht so wahnsinnig unterschiedlich, wie wenn wir zum Beispiel ein Elektronik- oder ein Software-Unternehmen gekauft hätten. Ich erinnere mich an eine der grössten Akquisitionen zu Beginn meiner Nestlé-Führungstätigkeit, die des amerikanischen Nahrungsmittelkonzerns Carnation. Ich bin selbst nach Los Angeles gefahren und habe gesehen, dass die Leute dort ähnlich sind wie wir und ebenfalls ihrer Firma verpflichtet. Ich habe ihnen gesagt: Bleibt, was ihr seid. Ihr habt so viele Stärken. Ihr habt Leistung erbracht. Bei uns wird keiner diskriminiert, wenn er gut ist. Die Nestlé-Prinzipien aber müsst ihr akzeptieren. Sünden wider den Heiligen Geist werden bei uns nicht akzeptiert, aber in den persönlichen Lebensansichten gibt es sehr viel Toleranz. Und unser dezentrales System ermöglicht viel Mitsprache und viel Kompetenzen, die wir nicht zurückdelegieren nach Vevey. Ich habe dann einige Carnation-Leute in unsere Management-Etagen befördert. Und der frühere Chef von Carnation war eine Zeit lang der Nestlé-Chef in Amerika. Auf diese Art sind wir bei allen Akquisitionen vorgegangen, und deswegen haben diese auch immer funktioniert.”

**Wer für Nestlé arbeitet, ist Teil einer Art eigenen Welt, einer grossen Familie. Nun sucht jeder Mensch nach einem Sinn in seinem Tun. Doch es dürfte schwierig sein, den Lebenssinn im Verkauf von Suppenwürfeln zu finden. Soll der Suppenwürfel-Verkäufer mit dieser starken Firmen-Doktrin davor bewahrt werden, sich die Sinnfrage zu stellen?**

“Ich muss Sie wirklich davor warnen, das Ganze mystisch zu sehen. Bei Nestlé arbeiten ganz normale Leute, einfache Leute, die nicht so fühlen, wie Sie es beschreiben. Das Problem des Suppenwürfel-Verkäufers stellt sich nicht. Die Leute haben ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur Firma. Sie wissen, dass sie für ein Unternehmen mit soliden Grundsätzen arbeiten, das ihnen Sicherheit bietet, das dynamisch ist, das sich entwickelt.”

**Sie sagen, Nestlé sei dezentral organisiert. Aber in der Öffentlichkeit sind vor allem Sie in Erscheinung getreten, ähnlich wie Jack Welch bei General Electric. Vom Rest der Nestlé-Mannschaft hat man nur wenig gehört.**

“Das sah nur in der Schweiz so aus. Je nach Land ist wieder ein anderer der Mister Nestlé. Im asiatischen und afrikanischen Raum zum Beispiel ist es Michael W.O. Garrett. Doch wichtige Firmenbotschaften können

am besten durch den ersten Mann kommuniziert werden. Dieser muss heutzutage auch Kommunikator sein, muss die Ideen der Firma allgemeinverständlich erklären können. An meinen Pressekonferenzen habe immer ich das Gesamtgeschäft erläutert. Bei Fragen zu bestimmten Gebieten habe ich jene Kollegen eingeschaltet, die für diese Gebiete zuständig waren. Aber auch sämtliche Mitglieder der Generaldirektion, die alle 14 Tage getagt hat, wussten Bescheid übers Gesamtgeschäft. Denn wenn einer etwa in Japan gefragt wird, wie es Nestlé gehe, muss er auch zum Ganzen etwas sagen können.”

### **Werden Konzerne wie Nestlé Ihrer Meinung nach in Zukunft noch grösser, oder könnte es irgendwann eine Gegenbewegung gegen solche Dinosaurier geben?**

“Nestlé ist kein Dinosaurier und wird nie ein Dinosaurier werden. In der freien Wirtschaft hat nach wie vor jede Grösse ihre Chance, wenn sie das tut, was für ihre Grössenordnung das Richtige ist. Ich wiederhole mich: Entscheidend für den Erfolg grosser Firmen ist, dass sie einen Führungsstil haben, eine Mentalität und eine Organisationsstruktur, die es ihnen ermöglicht, mit solchen Komplexen umzugehen. Wenn ich mir als Leiter einer grossen Firma einbilde, eine neue Maschine könne in Japan nicht ohne meine Genehmigung aufgestellt werden, dann funktioniert es nicht. Dann kann man von einem Dinosaurier sprechen, und Dinosaurier gehen kaputt. Es müssen möglichst viele Kompetenzen delegiert werden. So entsteht vor Ort auch mehr Flexibilität. Die Leute müssen wissen, welche Kompetenzen wer hat und welche Fragen dem obersten Chef vorgelegt werden müssen. Dezentralisierungen gehen aber schief, wenn man vor Ort eine schwache, nicht kompetente Figur hinsetzt oder wenn ein Kerl falsch spielt. Ich habe immer gesagt: Ich akzeptiere Fehler, vielleicht nicht sieben Mal den gleichen, aber Sünden wider den Heiligen Geist – nein! Da handle ich in einer Sekunde. Und ein zweiter wichtiger Grundsatz bei der Führung einer Grossfirma ist: Man kann nichts delegieren, wenn es keine Policies gibt, wenn der Mann vor Ort keine Rahmenordnung hat, innerhalb derer er operativ alle Freiheiten nutzen kann. Wenn er diese Policies nicht akzeptieren will, hat er die Pflicht, uns das zu kommunizieren und zu argumentieren, warum sie zum Beispiel für den japanischen Markt falsch sind. Dann wird das diskutiert. Wenn er die besseren Argumente hat, werden die entsprechenden Policies geändert. Wenn es aber übergeordnete Argumente gibt, die eine solche Änderung nicht zulassen, muss er das entweder akzeptieren, oder er muss gehen. So einfach ist das.”

### **Das tönt alles einleuchtend und logisch. Doch viele international tätige Firmen gehen an ihrer Internationalität zugrunde. Bally zum Beispiel. Die haben Lokalkönige aufgebaut in jedem Land, über die die Zentrale keine Kontrolle mehr hatte.**

“Wenn halt jemand anfängt, aus einem eleganten Bally-Schuh einen Sportschuh zu machen oder eine Werbung, die nicht dem Bally-Image entspricht, dann ist das Ende absehbar. Werbung ist bei der Führung einer Grossfirma überhaupt ein wichtiges Thema. Nestlé verfolgt hier eine bestimmte Politik mit Basic Messages, die aber lokal angepasst

werden müssen. Die Mentalitäten der Leute sind ja unterschiedlich. Einem Deutschen kann man nicht mit englischem Humor kommen. Und je nach Land oder Region haben wir unterschiedliche Marktanteile und deswegen auch unterschiedliche Strategien. Auch die verschiedenen Gesetzgebungen müssen respektiert werden. Es kann also nicht heissen: entweder-oder, sondern immer nur sowohl-als auch. Wenn die Basic Messages den lokalen Gegebenheiten nicht angepasst werden, dann macht man ein Durchschnitts-Marketing, das die spezifische Situation nicht genau trifft, und dann ist man zu wenig erfolgreich.”

**Manager müssen antizipieren, müssen lernen, ins Ungewisse hinein zu entscheiden. Da kommt es nicht so sehr darauf an, was einer gelernt hat, sondern was einer ist. Doch in den meisten Unternehmen wird vor allem Wert gelegt auf die Rationalität der Leute, und an den Universitäten wird konserviertes Wissen in die Köpfe gepaukt. Glauben Sie nicht, dass heute andere Werte wichtiger wären als Rationalität und theoretisches Wissen?**

“Damit rennen Sie bei mir offene Türen ein. Die Leute werden heute rein technokratisch-rational erzogen. Ich habe nie daran geglaubt, dass der Mensch nur von der linken Hirnhälfte gesteuert wird. Ich habe immer gewusst, dass die rechte Hälfte, also das Emotionale, eine viel grössere Rolle spielt, als man glaubt. Man könnte vielleicht sagen: leider. Bei Nestlé war und ist das Emotionale eine unserer ganz grossen Stärken. Wenn wir nur Professionals sind, nur rational denken, unsere Erbsen gut zählen, unsere Forschungsanalysen exakt machen können, dann sind wir genauso gut oder genauso schlecht wie unsere Konkurrenten. Das können nämlich alle. Und alle kommen zu den gleichen Ergebnissen. Nestlé aber hat ein Plus.”

**Was beinhaltet es?**

“Neben Emotionalität sind es Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Bei mir wussten die Leute immer: Was der Maucher sagt, das leuchtet ein, der belügt uns nicht, dem können wir vertrauen. Wenn man den Menschen am Sonntag etwas predigt, an das sie sich am Montag nicht halten können, dann hat man die nächsten zehn Jahre ausgespielt. Man kann nicht an einem Tag den Leuten mit leuchtenden Augen sagen, bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt, und am nächsten Tag Zehntausend von ihnen wegrationalisieren, ohne sich um sie zu kümmern. Wir konnten bei Nestlé grössere Dramen vermeiden, weil wir, wenn rationalisiert werden musste, erstens den Leuten vorab klaren Wein einschenkten, und weil wir zweitens dauernd rationalisierten, diese Rationalisierungen aber mit flankierenden Massnahmen sozial abfederten. So konnten wir das Vertrauen, die Glaubwürdigkeit erhalten. Ich habe immer sehr stark an diese Werte geglaubt und sie auch durchgezogen.”

**Wie haben Sie solche Stilfragen gegenüber Ihren Mitarbeitern kommuniziert, von denen doch viele einen eher technokratisch-rationalen Rucksack hatten?**

“Ich weiss es eigentlich nicht genau. Vielleicht hängt es damit zusammen, dass wir die Leute, wenn sie zu uns kommen, zuerst einmal richtig ins Wasser schmeissen. Ich selbst habe bei Nestlé als Lehrling angefangen. Die Manager in der Produktion standen am Anfang selbst für einige Monate an der Abfüll-Linie. Wir sagten ihnen, ihr müsst das wirkliche Leben kennen lernen, denn wir möchten nicht, dass ihr dann später vom hohen Ross herab kommandiert. Viele junge Leute, die von den Universitäten kommen, kapieren das und finden es prima. Die anderen, die narzisstischen Pseudo-Intellektuellen, merzen sich selbst aus. Wenn man Leuten, die bei Nestlé gross ins Marketing einsteigen wollen, sagt, jetzt geht ihr zuerst einmal sechs Monate lang auf die Strasse und verkauft Nescafé oder Schokolade, dann hauen die, die das nicht wollen, automatisch ab. Aber jene, die begreifen, warum wir das tun, sind dann später auch die wirklich guten Mitarbeiter. Zudem geben wir bei Nestlé nicht nur Hochschulabsolventen eine Chance, sondern auch Lehrlingen. Manche von ihnen hatten vom Elternhaus aus nicht die Chance, die Mittelschule und die Universität zu besuchen. Wenn sie das Zeug dazu haben, werden sie von uns gefördert und auf Schulen geschickt. Gerade diese Leute werden meist die treuesten Soldaten.”

### **Unterscheidet sich hier Nestlé von anderen Unternehmen, etwa von Procter & Gamble?**

“Wir sind in dieser Beziehung immer etwas pragmatischer gewesen. Bekanntlich sind nicht immer jene die besten Leute, die die besten Noten in den Zeugnissen haben. Auch in dieser Beziehung will Nestlé mehr: nämlich Leute, die zu uns passen. Einer meiner Leitsprüche heisst: Look more in their eyes than in their files. Wenn da eine oder einer vor mir steht, der sich narzisstisch optimiert – nein, mit dem kann ich nichts anfangen. Ganz anders ist es, wenn ich ein Mädchen oder einen Kerl vor mir habe und sehe, die möchten was machen in ihrem Leben, die haben Augen, mit denen sie andere anschauen und zur Kenntnis nehmen. Natürlich werfen wir auch einen Blick in die Zeugnisse. Aber ich war immer gegen die so genannten professionellen Assessments, die haben wir nie gehabt. Auch Psychologen haben bei uns nur wenig Chancen. Dafür werden die Bewerber von den verschiedensten Leuten angeguckt: vom Boss, der sie einstellt, von der Personalabteilung, die ja checken muss, ob nicht etwa drei Jahre Zuchthaus dahinter stecken, und von ein paar anderen Leuten. Genau gleich machen wir es bei Beförderungen oder bei Bewertungen. Das ergibt ein viel runderes Bild, ein ausgewogeneres Urteil.”

### **Was halten Sie von all den Beraterfirmen wie McKinsey oder Boston Consulting?**

“Da, wo Berater gerufen werden im Sinn von: Hilf mir, ich weiss nicht, was ich tun soll, sind sie in der Regel ebenfalls überfordert. Persönlich habe ich eine realistische, aber per Saldo positive Meinung über Berater. Man muss sie nur richtig nutzen. Es gibt viele gute Gründe, um mit ihnen zu arbeiten. In der Regel bringen sie Know-how in eine Firma ein, das Wissen, wie man Probleme analysiert, Performance, Erfahrung aus anderen Unternehmen, und, was ganz wichtig ist: Sie haben Zeit, was ja den Leuten, die im Tagesgeschäft stehen, meistens fehlt.

Allerdings darf man Berater nicht frei laufen lassen. Man muss ihnen ein Briefing geben. Vor allem dürfen sie nicht dazu missbraucht werden, um anderen eins auszuwischen. Der Einsatz von Beratern muss angemessen, gezielt, effektiv und dosiert sein. Dann können sie einen zusätzlichen Wert in eine Firma einbringen.”

### **Hatten Sie als oberster Nestlé-Boss einen persönlichen PR-Berater, wie das heute viele CEOs haben?**

“Nein, nie. Vielleicht tönt das jetzt ein wenig arrogant. Aber ich habe immer gesagt: Ich muss ich selbst bleiben, muss mir selbst treu bleiben, muss mich mit meiner Person den Leuten und der Öffentlichkeit stellen. Natürlich waren auch bei uns viele Leute an Seminaren, um Rhetorik zu lernen oder den richtigen Auftritt im Fernsehen. Ich selbst habe nie solche Kurse besucht.”

### **Offensichtlich sind Sie ein Naturtalent.**

“Ich habe in dieser Hinsicht nicht viel Hilfe gebraucht. Sicher habe ich auch mal ein Buch über Rhetorik gelesen und mir gesagt, dieses oder jenes machst du falsch. Für Leute, die vielleicht mehr introvertiert sind oder eine gewisse Scheu haben, in der Öffentlichkeit aufzutreten, kann ein Coach hilfreich sein. Man muss aber aufpassen, dass dieser nicht versucht, einem eher zurückhaltenden Menschen ein künstliches Sonny-Boy-Kleid überzustülpen. Das funktioniert nicht. Jeder muss seine eigene Persönlichkeit bleiben. Professioneller Rat kann ihm aber helfen, besser damit umzugehen und offener zu kommunizieren.”

### **Einige Jahre lang waren Sie bei Nestlé gleichzeitig operativer Chef und Verwaltungsratspräsident. Welche Gefahren und welche Chancen beinhaltet eine solche Doppelposition?**

“Ich habe immer den Standpunkt vertreten, dass beides möglich sein muss. Es ist falsch, zu behaupten, wenn einer beide Jobs hat, sei er der absolute Diktator und besitze Machtvollkommenheit. Ich hatte immer einen Verwaltungsrat und einen VR-Ausschuss mit unabhängigen Persönlichkeiten, die sich von mir nicht vergewaltigen liessen. Ohne ihre Zustimmung konnte ich über eine ganze Reihe von Dingen nicht entscheiden, etwa über Investitionen ab einer bestimmten Höhe, über die Nomination von Direktoren, über die wichtigsten Strategien oder Akquisitionen. Eines aber ist absolut notwendig, wenn eine Person gleichzeitig beide Positionen besetzt: Es muss eine Nachfolge aufgebaut werden. Denn wenn der Betreffende zum Beispiel aus dem Flugzeug fällt, darf die Firma nicht in Gefahr kommen. Ich habe bei Nestlé zwei Leute aufgebaut: Ramon Masip und Peter Brabeck.”

### **Bestand dabei nicht die Gefahr, dass die beiden sich gegenseitig bekämpften?**

“Im Prinzip gebe ich Ihnen Recht. Aber im konkreten Fall wäre der Ältere von ihnen, Masip, der Übergangskandidat gewesen für eine gewisse Zeit. Er ist dann allerdings an Krebs gestorben. In der Pipeline war von Anfang an Brabeck, was ich ihm schon sehr früh gesagt und drei Jahre vor seiner Ernennung in den Verwaltungsrat offiziell auch



der ganzen Firma mitgeteilt habe. Da wurde nichts hintenherum gemauschelt.”

**Welche Macht hat der Chef eines Unternehmens mit 80 Milliarden Franken Umsatz jährlich und 225000 Mitarbeitern? Ist seine Macht vergleichbar mit jener eines Staatspräsidenten?**

“Mal ins Unreine gesprochen: In gewisser Hinsicht hat man mehr Macht, in gewisser Hinsicht weniger. Es sind zwei unterschiedliche Jobs. Als Konzernchef hat man vor allem intern mehr Macht und mehr Einflussmöglichkeiten als jemand, der demokratisch gewählt ist und der sich jeden Tag mit jedem Hühnerzüchterverein abstimmen muss. Die beste Machtverteilung ist aber immer noch der Wettbewerb in der freien Marktwirtschaft. Das wird oft vergessen. Ich bin so mächtig oder ich habe so viel Einfluss, wie ich in der Lage bin, Marktanteile zu gewinnen. Nach aussen muss ich mich nicht nur dem Wettbewerb stellen, sondern auch den verschiedensten gesellschaftlichen Gruppierungen, von den Gewerkschaften über die Kirchen bis zu den NGOs. Und ich muss mich an die Gesetze halten. Der Rest der Macht, der einem gerne angedichtet wird, ist mystisch überhöhtes Geschwätz.”

**Wie fühlen Sie sich persönlich als oberster Befehlshaber über 225000 Leute?**

“Ich habe überhaupt nichts gespürt. Ich bin morgens auch nicht vor den Spiegel gestanden und habe diesem Kopf dort drin zugeflüstert: 225000 (lacht). Nein, das kenne ich nicht. Sicher gibt es Leute, die überdrehen. Doch bei Nestlé würden sie nicht alt werden. Wenn einer sich plötzlich selber überhöht und eine eigene Aura um sich entfaltet und jeden Tag erklärt, er sei der Grösste – nein, das könnte bei uns nicht passieren.”

**Aber in vielen Firmen gibt es Leute, die andere flachlegen, oder es kommt zu bösen internen Grabenkämpfen.**

“Es gibt überall Opportunisten und Speichellecker. Und es kommt überall zu Intrigen. Ich habe auch nie behauptet, bei Nestlé gebe es das nicht. Einen Teil davon kann man allerdings vermeiden durch eine saubere Firmenkultur, durch eine offene, faire Art, mit den Leuten umzugehen, durch klare Regeln, dank derer sie wissen, was geht und was nicht. Und ein weiterer Teil kann von vornherein durch die Selektion der Leute vermieden werden. Wenn man die falschen Leute auswählt, kann man schulen, so viel man will, es kommt trotzdem nichts Gescheites dabei raus. Aber wenn man die Leute aufgrund ihrer Intelligenz und ihres Charakters gut auswählt, erreicht man sogar mit weniger Schulung wesentlich mehr.”

**Im Mai letzten Jahres traten Sie als Nestlé-Präsident zurück. Was machen Sie jetzt mit Ihrer Zeit?**

“Ich habe jetzt ungefähr so viel Freizeit, wie das die deutschen Gewerkschaften schon immer propagierten. (Lacht.) Ich habe vor allem mehr Zeit, mich mit den Dingen zu beschäftigen, die mich schon immer interessierten. Mein Haupthobby war und ist zu sehen, was auf der Welt passiert, ökonomisch, politisch, wissenschaftlich. Die Frage, was

passiert mit dieser Menschheit, ist das Interessanteste für mich. Daneben habe ich noch verschiedene Mandate, bin in einigen Verwaltungsräten und unter anderem auch im Universitätsrat in Konstanz.”

**Hat der Neoliberalismus ausgedient? Immer mehr Wirtschaftsführer, die früher vor staatlichen Einflüssen warnten, rufen jetzt wieder nach dem Staat. Der Bund pumpt Milliarden in eine Schweizer Airline.**

“Ich bedaure den Fall der Swissair sehr. Aber grundsätzlich möchte ich zu diesen Fragen nicht Stellung nehmen, nur etwas Allgemeines sagen: Jeder weiss, dass das, was jetzt gemacht wird, gegen die reine Lehre verstösst. Doch wenn man in der Verantwortung steht, muss man ab und zu etwas tun, was nicht der reinen Lehre entspricht.”

**Aber Nestlé ist doch in gewisser Hinsicht in die Nähe dieser Situation gerückt, weil der jetzige Verwaltungsratspräsident Rainer E. Gut dem Steuerungs Ausschuss für die neue Schweizer Airline vorsteht.**

“Das war seine eigene Entscheidung. Ich bin mit Herrn Gut seit Jahren befreundet. Ohne mich in Einzelheiten zu mischen, kann ich eines aus voller Überzeugung sagen: Er hat dieses Engagement übernommen aus Pflichtgefühl gegenüber der Schweiz. Er wusste genau, dass er hier keine Meriten verdienen kann, sondern nur Prügel kriegt. Und hat es trotzdem gemacht. Es steht jedem Untenehmer gut an, wenn er ab und zu auch Verantwortung in der Öffentlichkeit übernimmt.”

**Nochmals zurück zum Neoliberalismus: Offenbar greift der Staat jetzt überall vermehrt ein, und jene, die den Neoliberalismus verkündet haben, geben nach.**

“Es hat noch nie jemand gesagt, dass Freiheit funktioniert ohne Law and Order, also ohne Gesetz und Ordnung. Dass man da jetzt wieder sorgfältiger wird und die 99 Prozent der Leute schützt, die sich an Gesetz und Ordnung halten, und nicht das eine Prozent jener, die sich daneben benehmen, hat nichts zu tun mit einem Niedergang des Neoliberalismus.”

**Meine Frage bezog sich nicht auf Sicherheitsbereiche, sondern auf die Subventionen, die jetzt ausgeschüttet werden.**

“In wirtschaftlicher Hinsicht ist es eine strittige Frage, ob der Staat jene Gesellschaften, die unter den Terrorattacken leiden, unterstützen soll. Im Prinzip finde ich das falsch. Meiner Meinung nach sollte man den Markt die Dinge selbst bereinigen lassen. Ich verstehe aber, wenn der Staat gewisse nationale Interessen wahrnimmt und jenen Firmen Überbrückungshilfen gibt, die an der Situation nicht selbst schuld sind. Doch dort, wo Firmen wegen Mangel an eigener Performance in den Schlamassel geschlittert sind, ist eine solche Hilfe bestimmt ganz falsch.”

**Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Befindlichkeit der Schweiz? Jede zweite Woche passiert irgendetwas**

## **Gravierendes. Es ist eine eigentliche Identitätskrise ausgebrochen.**

“Da ich immer versuche, das Positive zu sehen, sage ich dazu auch zwei positive Dinge: Erstens werden diese tatsächlich bedrückenden Vorfälle vielleicht gewisse Lernprozesse schneller in Gang setzen. Und zweitens: Der Mensch ist vergesslich.”

## **Welche Lernprozesse meinen Sie?**

“In der Schweiz heisst es: Uns kann nichts passieren. Dieser eigentlich gute, konservative Stolz birgt ein elementares Problem: In einem internationalen Verbund mit einer globalen Welt funktioniert er nicht mehr. Vielleicht lernt man jetzt zu begreifen, dass gewisse Dinge im Alleingang nicht zu lösen sind, wenn sich die Welt globalisiert. Die Schweiz könnte in dieser neuen Welt eine Rolle spielen. Sie ist dazu nämlich qualifiziert, weil sie gut ausgebildete Leute hat, weil sie einen guten Standort hat und viele weitere positive Eigenschaften. Und das Zweite ist: Es gilt jetzt, die Ärmel hochzukrempeln und die Probleme anzugehen. Die Welt vergisst relativ schnell. Ich bin da langfristig nicht sehr besorgt. Das wird sich wieder irgendwie einpendeln.”

## **Wie lautet Ihre Meinung zu den aktuellen grundsätzlichen Veränderungen in der Welt, die zurzeit stattfinden?**

“Die technologische und die Wissens-Entwicklung ist noch nie derart schnell verlaufen, wie sie das heute tut. Die zum Teil revolutionären Entwicklungen, etwa in der Biogenetik, in der Materialforschung, in der Nano-Technologie, in der Hirnforschung, bringen für die Menschheit viel Segen, aber auch Probleme, weil die Leute zum Teil Mühe haben, sich dem Tempo anzupassen. Um diese Anpassung zu erleichtern, müssen den Menschen gewisse existenzielle Sicherheitsgarantien gegeben werden. Wenn etwa ein 50-, 60-Jähriger bei neuen Entwicklungen nicht mehr mitkommt, muss er wissen, dass ihm existenziell nichts mehr passieren kann. Der Globalisierungsprozess, der Bestandteil ist dieser rasanten Entwicklung, muss ebenfalls mit flankierenden sozialen Massnahmen abgefedert werden. Auch für die Demokratien sehe ich gewisse Gefahren. Unter den 30000 NGOs gibt es sehr gute Organisationen, zum Beispiel das Rote Kreuz oder ICC, aber auch aggressive, gewalttätige, wie jene, die in Davos Scheiben eingeschlagen haben. Der Einfluss solcher Leute darf nicht so gross werden, dass die demokratisch gewählten Regierungen an Regierungsfähigkeit und an Einfluss verlieren. Und wenn demokratisch gewählte Organisationen ihre Konferenzen nicht mehr abhalten können, braucht es wieder ein neues Verhältnis zur Sicherheit. Ferner gibt es neben der Globalisierung aber auch Zusammenschlüsse von Staaten, wie EU, ASEAN, NAFTA. Damit entstehen grössere ökonomische Einheiten, in denen auch kleinere Länder mehr Chancen haben, weil sie für einen viel grösseren Markt produzieren können. Allerdings heisst es da auch aufpassen, dass sich diese Regionen nicht wieder protektionistisch anderen gegenüber verschliessen.”

Bearbeitung: Elisabeth Vetter