

# HELMUT MAUCHER

**Der Markenkennner:** Helmut Maucher (78) bestimmte während 20 Jahren den Kurs des Nahrungsmittelmultis Nestlé. Über Managerlöhne und darüber, was sich für einen Spitzenmann gehört, hat er sehr dezidierte Ansichten. In der Schweizer Öffentlichkeit hält er sich aus Rücksicht auf seinen Nachfolger zurück. Sein Auftritt am St. Galler Handelstag ist eine echte Rarität. Und noch rarer sind seine Interviews in der Schweizer Presse: Die finden nämlich praktisch gar nicht statt.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

**Wie geht es Ihnen im Ruhestand? Oder sind Sie gar nicht im Ruhestand?**

“Ich arbeite nicht mehr so viel wie früher. Aber immer noch so viel, wie die Gewerkschaften erlauben. Ich habe gegen zehn Mandate und werde ab und zu für Vorträge eingeladen. Da bin ich aber sehr selektiv geworden. In der Schweiz halte ich mich völlig zurück, gebe praktisch nie Interviews oder halte Vorträge. Ich will ja meinen Nachfolgern nicht die Schau stehlen. Das gehört sich nicht.”

**Also sollten wir Sie besser nicht zu Nestlé befragen.**

“Da kann ich nur sagen: Nestlé geht es gut.”

**Woran Sie selbst ja nicht ganz unschuldig sind.**

“Man kann sich wundervoll darüber streiten, was schon da war und was erst die Neuen mit ihren völlig revolutionären Methoden geschafft haben.”

**Streiten kann man sich auch über die Topsaläre, die einige Spitzenmanager verdienen. Was halten Sie davon?**

“Dazu habe ich mich in Deutschland schon öffentlich geäußert. Ich bin gegen diese masslose Entwicklung. Die Bevölkerung wird es nicht akzeptieren, dass jemand zweistellige Millionenbeträge einstreicht und am nächsten Tag Sparmassnahmen ankündigt. Das funktioniert aus ganz praktischen Gründen nicht. Denn es beeinträchtigt die gesellschaftliche Akzeptanz unseres Systems. Dabei geht es ja eigentlich nur um ein halbes Dutzend Gehälter. Die meisten Manager arbeiten doch ganz normal.”

**Nun heisst es, die Löhne seien so hoch, weil der Markt das eben hergebe. Gibt es überhaupt einen Markt für CEOs?**

“Es gibt für alles einen Markt. Wirkliche Spitzenleute, so wie ich sie sehe, sind tatsächlich rar. Und die werden immer Firmen finden, die ihnen alles bezahlen. Ich habe natürlich ein etwas anderes Bild vom Manager. Die sollten nicht so geldgierig herumlaufen und sich nur vom Geld motivieren lassen. Die verdienen doch alle genug. Diese Riesenbeträge sind einfach lächerlich.”

**Wie könnte man die hohen Saläre wieder herunterholen?**

“Das geht nur, wenn die Leute von der öffentlichen Meinung Kritik bekommen. Und wenn sie es mit Verwaltungsräten zu tun bekommen, die nicht mehr alles mitmachen. Verwaltungsräte haben eine Aufgabe, die in keiner Corporate-Governance-Richtlinie steht, die ich aber für sehr wichtig halte. Sie müssen langfristiger denken als das Management. Das Management steht immer unter kurzfristigem Erfolgsdruck. Deshalb muss der Verwaltungsrat die langfristige Sicht bewahren. Wenn wir solche Verwaltungsräte haben, werden die mässigend wirken. Die Aktionäre können das nicht. Die sollen einen anständigen Verwaltungsrat wählen.”

**Die Kurzfristigkeit im Denken kommt vielleicht auch daher, dass die CEOs heute so schnell wechseln, viele sogar alle zwei bis drei Jahre. Kann man sich in so kurzer Zeit überhaupt in ein Unternehmen einleben?**

“Ein begabter Manager kann sich in zwei Jahren in jedes Unternehmen einarbeiten. Das technische Know-how lernt er schnell, und die anderen Dinge muss er haben. Trotzdem gilt nach wie vor: Wer länger in einer Firma ist, hat mehr Erfahrung, weiss mehr und kann sie deshalb auch besser leiten. Ich bin gegen diesen schnellen Wechsel. Eben weil das zu einer kurzfristigen Politik führt.”

**Sie selbst haben das ja sehr lange gemacht.**

“Ich habe das 20 Jahre lang gemacht und meine Vorgänger auch. Wenn wir bei Nestlé um den Tisch herum sassen, waren da immer 100 Dienstjahre versammelt. Das ist doch nicht schlecht.”

**Es kann sich aber auch negativ auswirken. Manchmal erstarrt alles in Routine.**

“Eine grosse Firma wie Nestlé ist so vielseitig, dass jeder in der gleichen Firma die verschiedensten Erfahrungen sammeln kann. Natürlich darf man keine Leute haben, die einschlafen. Die Gefahr besteht immer. Manche Leute schlafen schon mit 50 ein. Das ist eben so. Ich bin jetzt 78 und noch so neugierig wie mit 40. Ich liebe das Leben und will wissen, was passiert. In den Unternehmen brauchen wir Leute, die einerseits kompetent und erfahren sind, die gelassen sind und nicht jeden Unsinn mitmachen, die andererseits aber immer wissen, was läuft in der Welt. Jemand mit mehr Erfahrung wird besser. Generell bin ich dafür, dass Manager länger im Job bleiben. Dann erleben sie auch die Resultate ihrer Tätigkeit noch.”

**Die Manager stehen heute sehr in der Öffentlichkeit, müssen in den Medien sogar über den eigenen Lohn argumentieren. Ist das ein Vor- oder ein Nachteil?**

“Darüber sollten sie gar nicht nachdenken. Das ist einfach so. Wir leben heute in einer Welt, die transparenter, medienintensiver ist, in der es kritische Gruppen und Pluralismus gibt. Wenn ein CEO damit nicht umgehen kann, dann kann er den Job nicht mehr machen. Heute muss einer mit der Öffentlichkeit, mit den Interessengruppen umgehen können. Das ist ein wichtiges Merkmal des guten Chefs. Es hat keinen Sinn, jeden Tag zu klagen, wie schlecht die Welt ist – oder die Journalisten. Das sind einfach Tatsachen, mit denen man umgehen muss.”

**Wie stark verfolgen Sie das Geschehen bei Nestlé noch?**

“Ich trage keine Verantwortung mehr und greife nirgends ein. Aber ich werde als Ehrenpräsident über alles informiert. Ich bekomme die VR-Protokolle, die Presse-Clippings. Ich bin voll informiert. Ich hatte 50 Jahre mit dieser Firma zu tun, da kann ich nicht plötzlich abschalten; es interessiert mich nach wie vor. Ich verfolge das Geschehen intensiv. Das wird so bleiben, solange mein Verstand einigermaßen funktioniert.”

**In dem neuen Film “We feed the world” wird Nestlé heftig kritisiert. Und Peter Brabeck kommt sehr schlecht weg. Beschäftigt Sie so etwas?**

“Mit dem Film habe ich mich natürlich befasst, auch wenn ich ihn nicht gesehen habe. Dass einer über diese Zusammenhänge schreibt, sie polemisch verkürzt, um damit einen bestimmten Effekt zu erzielen, das ist halt so. Das Bild, das entsteht, ist genauso falsch wie das

Hohe Lied von Nestlé. Aber so ist die Welt eben. Das müssen wir aushalten und immer wieder anständige Arbeit machen. Ein grosser multinationaler Lebensmittelkonzern wird immer irgendwo angegriffen. Wir verkaufen jeden Tag Millionen Produkte auf der ganzen Welt, wir sind in allen Haushalten, in jedem Winkel. Und die Welt besteht halt nicht nur aus Leuten, die Nestlé inbrünstig lieben, oder den Kapitalismus oder die freie Marktwirtschaft. Solche Dinge werden also immer wieder geschehen. Erstens gehört das zu unserer Welt, und zweitens ist das auch nicht nur schlecht. Weil es wichtige Fragen ins Bewusstsein rückt. Zu Peter Brabecks Rolle im Film möchte ich keine Stellung nehmen. Wenn er darin unsympathisch rüberkommt, hat das mehr mit der Filmtechnik zu tun als mit ihm. Peter Brabeck ist von Haus aus ein sympathischer, intelligenter, kultivierter Mensch.”

**Und ist nun auch wegen seines Doppelmandats an der Nestlé-Spitze unter Beschuss geraten.**

“Auch ich hatte das Doppelmandat sieben Jahre lang. Da hat sich kein Mensch aufgeregt. Das Doppelmandat ist für mich eine völlig unwichtige Sache. Wichtig ist hingegen, dass da ein Verwaltungsrat ist, der den Kerl unter Kontrolle hält. Ich hatte unter anderem Fritz Gerber, Rainer Gut und Fritz Leutwiler. Die hätten mich rausgeschmissen, wenn ich Blödsinn angestellt hätte. Ich wusste, dass meine Stellung sehr stark war; deshalb brauchte es Leute im Verwaltungsrat, die nüchtern genug waren, um einzugreifen, wenn ich aus dem Ruder lief. Zweitens: Wenn einer das Doppelmandat hat, muss er dafür sorgen, dass Ersatz da ist. Ich habe meinem Verwaltungsrat jedes Jahr gesagt, was er tun muss, wenn ich aus dem Flugzeug falle. Dann muss einer da sein, der sofort einspringen kann. Und den habe ich immer gehabt: zuerst Roman Masip und nachher Peter Brabeck. Wenn das gewährleistet ist, ist das Doppelmandat überhaupt kein Problem.”