



Verglichen mit Edouard Michelin ...

... sehen manche Konzernführer der Branche relativ alt aus, denn wer hat schon so auf einen fairen Interessenausgleich aller, die vom Unternehmen etwas erwarten dürfen, mit Nachdruck gesetzt wie dieser unter tragischen Begleitumständen ums Leben gekommene Konzernchef.

Was bei Michelin unter „Fünf Werte“ beschrieben ist, steht bei anderen unter „Basics“ oder „Gründe, an das Unternehmen zu glauben“ bzw. ähnlichen Überschriften. Mehr als Papier oder wirkliches Glaubensbekenntnis?

Bleiben wir fair. An Fakten kommen wir alle nicht vorbei. Wer ins Amt kam mit der Aufgabe, dem Unternehmen ein besseres Fundament zu geben und durch den Abbau eines als zu hoch empfundenen Schuldenbergs auch mehr Flexibilität für die Zukunft einzuräumen, tut sich mit einem harmonischen Interessenausgleich zwangsläufig schwer. Gleiches gilt für einen an die Konzernspitze gerufenen Führer, dem nichts weniger als das blanke Überleben eines in die Krise geratenen Konzerns übertragen wurde. Da werden Spielräume eng. Diese Fakten können nicht verleugnet noch wegdiskutiert werden. Und bevor jemand Bewertungen vornehmen möchte, sollte er zumindest die Aufgabe des zu Bewertenden kennen. Mancher tat wenigstens nur ungern, was dennoch zu tun war.

Eine Bewertung kann aber „in der zweiten Runde“ mit mehr Treffsicherheit vorgenommen werden. So ist ein Konzern heute wieder in der Lage, das auch Punkt für Punkt umsetzen zu können, was er sich selbst vorgegeben hat. Ein anderer scheint vom Abgrund inzwischen auch weiter entfernt zu sein, als es lange Zeit der Fall war, sodass die „zweite Runde“ dieser Konzernchefs, also ihre zweiten fünf Jahre im Amt, mehr Gewicht in der Beurteilung haben müssen als deren „erste Runde“. Man wird sehen, ob und wie diese Konzerne die wieder gewonnenen Spielräume nutzen, um das besser umzusetzen, was sie sich als „Glaubensbekenntnis“ vorgegeben haben. Edouard Michelin hatte – wenn man so will – das Glück oder auch Fortune, zu einer Zeit an der Spitze eines Konzerns zu stehen, zu der dieser nicht durch Fakten gehindert war auf anderes als die Umsetzung und Einhaltung der „Michelin-Werte“ auch unnachgiebig setzen zu können. Damit hat er die ohnehin stark ausgeprägte Familien- und Konzernkultur nochmals unterstrichen und dauerhaft gestärkt.

Es besteht Hoffnung, dass viele führende Persönlichkeiten großer Konzerne eine ähnliche Sichtweise haben. Bauchschmerzen aber bereiten eine Hand voll jüngerer Manager auf zweiter oder gar dritter Ebene, die meinen, „Werte“, „Basics“, „Gründe“ seien nichts als Schall und Rauch, nichts als Wortgeklingel und bestenfalls als Täuschungsmanöver für naive Träumer geeignet zum Zwecke ihrer Ruhigstellung.

Ich sehe diese Nassforscher Typen geradewegs vor mir. Sie mei-

nen mit wegwerfender Handbewegung über alles hinwegmarschieren zu dürfen, wenn sie nur eine noch bessere EBIT-Marge nach oben melden können, die sie noch über die der auch sehr guten internen Konkurrenten in strahlendem Glanz erscheinen lässt.

Vor Leuten solchen Schlages ist auch, niemand sollte sich da täuschen, der Michelin-Konzern nicht gefeit. Der Unterschied zu anderen Konzernen bestand bisher vermutlich nur darin, dass er solche Manager, ohne und mit Promotionsurkunden und dennoch ohne jeden Ansatz sozialer Kompetenz, mit großer Sicherheit identifiziert und ausmustert. Dabei mag es wegen seiner diversen Hierarchiestufen – und auch, weil Führer wie Edouard Michelin sich sehr geduldig zeigen und bereit sind, Menschen eine zweite Chance zu geben, damit sie sich entwickeln und wachsen können – sogar etwas länger dauern als bei der Konkurrenz. Weil es aber um Firmenwerte und Unternehmenskultur geht, können Ehrgeizlinge und Egoisten auf Dauer nicht reüssieren, weil es sich bei der „Michelin-Charta – Leistung und Verantwortung“ um mehr als beschriebenes Papier handelt.

Die größten Reifenkonzerne dieser Welt haben sich samt und sonders Werte vorgegeben, um deren Erreichung es sich zu arbeiten und zu kämpfen lohnt.

Es sind eben nicht die „linken Spinner“, die angeblich lediglich anderer Leute Geld verteilen wollen, sondern die Welt lebt davon, dass die stockkonservativen Führungspersönlichkeiten dauerhafte Werte vorleben und verteidigen. Sie lebt davon, dass zeitlose Werte wie Respekt, Anstand, Fairness, Loyalität hochgehalten werden. Und sie lebt davon, dass sie imstande ist alle die zu ehrgeizigen, zu egoistischen, zu selbstverliebten Damen und Herren aussortieren und von Führungspositionen fernhalten zu können, die Werte dieser Art mit Füßen treten wollen. Auch und besonders deshalb, weil kurioserweise selbst in Personalabteilungen gelegentlich Menschenführung vorgelebt wird, die sich die Leiter im Blindflug bzw. Schweinsgalopp meinten aneignen zu können.

Dass man sich zeitlose, anspruchsvolle Werte nicht nur leisten kann, sondern dass man sich diese leisten muss, dafür stand Edouard Michelin als Hoffnungsträger auch für die Reifenindustrie.

Ihr

Klaus Haddenbrock