

Interview mit Daniel Goeudevert: Dem authentischen Unternehmer gehört die Zukunft

Welche Aufgaben muss die deutsche Regierung erfüllen, um aus der wirtschaftlichen Sackgasse zu führen? Wie kann verantwortungsvolles Handeln den Markt leistungsfähiger machen? Warum kommen wir nur dann weiter, wenn wir auch Fehler zulassen? Ein Interview mit Daniel Goeudevert.

Elita Wiegand



Daniel Goeudevert gilt als einer der erfolgreichsten Topmanager der europäischen Automobilindustrie und er gehörte zu den mächtigsten Wirtschaftsmagnaten Europas in den 80er Jahren. Zugleich ist er Visionär und kreativer Querdenker, der bekannt ist für provokante Thesen.

Er ist 1942 in Reims geboren und studierte nach seinem Abitur Literaturwissenschaft an der Sorbonne. Nach dem Studium arbeitete Daniel Goeudevert zunächst als Lehrer, bevor er dann als Verkäufer in die Automobilbranche wechselte. Dort führte ihn sein vielfach bewundertes Karriereweg in kürzester Zeit bis zum Vorstandsvorsitz von Citroën und Renault. Mit erst 39 Jahren wurde er 1981 Vorstandsvorsitzender der deutschen Ford-Werke. 1989 kam er zum Volkswagen-Konzern, wo er als Mitglied des Vorstands das Ressort Einkauf und Logistik übernahm. Anfang 1993 berief VW-Chef Ferdinand Piëch Daniel Goeudevert zu seinem Stellvertreter. Doch seine scheinbar widersprüchliche Melange aus Umweltphilosophie, Autoverkaufsmarketing und Zivilisationskritik führte zu Unstimmigkeiten mit Piëch und schließlich zur Trennung »in beiderseitigem Einvernehmen«.

1996 erschien Daniel Goeudeverts Autobiografie mit dem Titel *Wie ein Vogel im Aquarium – Aus dem Leben eines Managers*, die 72 Wochen auf den Bestsellerlisten stand. 1999 folgte sein zwei-

ter Bestseller: *In Mit Träumen beginnt die Realität* fordert er einen humanen Kapitalismus und eine neue Kultur der Flexibilität im Europa von morgen. Über die Zukunft der Bildung handelt sein 2001 erschienenes Buch *Der Horizont hat Flügel*.

Wie geht es Ihnen und was machen Sie heute?

Ich fühle mich sehr wohl, weil ich das aktive Leben als Rentner genieße. Zu meiner Überraschung werde ich immer noch um Rat gefragt und bin als Redner viel unterwegs.

Wie beurteilen Sie die derzeitige Stimmung in Deutschland?

Ich bin ein Liebhaber der deutschen Kultur. Das politische Gerangel in Berlin, die Machtspiele und die »Pöstchen-Schieberei« sind unter der Würde dieses Landes. Die endlosen Koalitionsgespräche, die personalpolitischen Debatten machen die Wähler einfach müde und sie sind enttäuscht, dass die Parteien ihre Wahlversprechen nicht einlösen. Die Bürger wenden sich von der Politik ab.

Und wie sieht es mit der Wirtschaft aus?

Die Politiker müssen begreifen, dass sie die Unternehmen in Ruhe lassen. Mit immer mehr

.....
Elita Wiegand ist Journalistin und Geschäftsführerin der e-lita GmbH.

Gesetzen übt die Politik eine immer stärkere Kontrolle aus, die langfristig in eine Sackgasse führt. Die Wirtschaft hat es aufgegeben, etwas von der Politik zu erwarten. Und genau aus diesem Grund entwickelt sich eine gesunde, innovative und mutige Ökonomie. Die Erfolge im Ausland stehen für die Stärke der deutschen Wirtschaft, denn trotz der negativen politischen Situation ist Deutschland das Exportland Nr.1. Deutsche Produkte und Dienstleistungen sind weltweit anerkannt – das hat sich nur leider hier noch nicht herumgesprochen.

Welche dringenden Aufgaben muss die neue Regierung erfüllen?

Um Deutschland aus der Stagnation und Depression zu führen, müssen Politiker Mut, Selbstvertrauen und Freude vermitteln. Es fehlt eine große Vision für das Land, es fehlt der Glaube an die Zukunft. Deutschland braucht Menschen an der Spitze, die Vertrauen aufbauen, die für ihre Ziele begeistern und Lebensfreude vermitteln. Stattdessen haben die Bürger Angst, sind unsicher und deshalb sparen sie und ziehen sich mutlos zurück. Die Amerikaner sagen immer: »Fear is a german disease« – Angst ist eine deutsche Krankheit.

Angst lähmt, führt zu Ohnmacht oder wie in Frankreich zu Krawallen von Jugendlichen. Gewalt – als Ausdruck der Hoffnungslosigkeit?

Jugendliche sind verzweifelt und haben Wut, weil sie keinen Job finden. Wie soll man jungen Menschen erklären, dass zum Beispiel die Telekom große Gewinne erwirtschaftet, aber gleichzeitig Arbeitsplätze abbaut? Das versteht keiner. Für Jugendliche heißt das, ich kann mich anstrengen wie ich will, kann die höchste Leistung bringen, mich engagieren und trotzdem haben die Aktionäre die Macht und ich verliere meinen Job. Manager der Zukunft müssen dazu verdonnert werden, nicht nur auf die Rendite zu blicken, sondern vor allem auf das Wohl der Mitarbeiter. Ohne verantwortliches Handeln in der Wirtschaft, geht unsere Gesellschaft zugrunde.

Manager, und das wissen Sie am besten, müssen in kürzester Zeit den größtmöglichen Erfolg nachweisen. Wie kann man Manager dazu bringen, verantwortlich zu handeln?

Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit, Liebesfähigkeit, Verantwortung, Solidarität und Toleranz erhöhen die Leistungsfähigkeit des Marktes. Dass ethisches und moralisches Handeln unerlässlich sind, erkennen immer mehr Manager und Firmenchefs. Und deshalb gehört dem authentischen Unternehmer die Zukunft. Dazu passt ein Satz von Alfred von Herrhausen, den ich gerne in dem Zusammenhang zitiere: »Man sollte immer sagen, was man denkt und immer tun, was man sagt. Und man sollte auch sein, was man tut.« Es gibt in Deutschland viele positive Beispiele, Unternehmer wie Hipp oder der Trigema Chef Wolfgang Grupp leisten eine hervorragende Arbeit und viele Mittelständler stehen für Werte. Sie treten damit nicht in die Öffentlichkeit. Die Medien berichten

eh lieber über das Negative und positive Beispiele von Unternehmern werden ignoriert.

In Ihrem Buch Mit Träumen beginnt die Realität, also nach Ihrer Zeit als VW-Manager, plädieren Sie für mehr Frauen in der Wirtschaft. Wie stehen Sie heute dazu?

Tatsächlich habe ich das Thema erst spät entdeckt, aber nicht zu spät. Wenn wir Frauen nicht stärker in die Wirtschaft einbinden, entgeht uns eine große Chance. Am Beispiel von Angela Merkel sehen wir jedoch, wie schwer es für sie ist, sich in dem höchsten Amt des Landes durchzusetzen. Man braucht nur die Mimik von Männern zu beobachten und spürt, dass sie einiges schlucken muss. Ich glaube nicht, dass Frauen gerecht behandelt werden. Wir brauchen aber in der Wirtschaft gemischte Teams und die Fähigkeiten von Frauen wie Emotionalität, Kommunikation und die soziale Kompetenz. Männer sind jedoch nicht soweit und tun sich immer noch schwer, mit oder unter einer Frau zu arbeiten.

Was haben Sie aus der Zeit als VW-Vorstandsvorsitzender gelernt und was hat heute für Sie Gültigkeit?

Für mein Privatleben habe ich gelernt, dass es in einer Ehe Auseinandersetzungen gibt, denen man sich stellen muss. Verdrängen bringt uns nicht weiter, egal, wie schwierig die Probleme in der Partnerschaft oder im Beruf sind. Und ich habe gelernt, dass man sein Ziel oder seine Aufgabe verfolgen soll. Wenn man sein Ziel aufgibt, gibt man sich selbst auf. Scheitern ist ein gesunder Prozess, Aufgeben ist eine Katastrophe. Deshalb hatte ich in meinem Programm für die Schule einen Lehrstuhl für gescheiterte Manager vorgesehen. Wir müssen neben Erfolgen auch Misserfolge erklären. Ich habe bei vielen Managern die Auswirkungen eines Misserfolges erlebt. Diese Manager sind dann ängstlich und aggressiv. Aus Angst wurden keine Entscheidungen mehr getroffen. Ein Manager aber, der Entscheidungen scheut, sitzt am falschen Platz. Wer kriecht, kann nicht stolpern! Wenn Manager verstehen, dass ihr Handeln nach einem Misserfolg besser wird, wenn sie aus Fehlern lernen, sind wir einen großen Schritt weiter. Wir können in Unternehmen nur dann Kreativität und Innovation fördern, wenn Mitarbeiter Fehler machen dürfen.

Wie hat sich Ihr Leben verändert?

Als Manager war ich abgehoben und ich habe den Bezug zum »normalen« Leben verloren. Ich war so eine Art Kunstwesen und lebte in einer Luxuswelt. Meine Frau hat einen starken Charakter und einen gesunden Menschenverstand und sie hat mich auf den Boden der Realität zurückgeführt. Ich bin seit 25 Jahren mit Gabi verheiratet und bin dankbar, dass sie mir beigebracht hat, wieder den Sternenhimmel zu betrachten, Blumen auf einer Wiese zu pflücken und den Sonnenaufgang zu genießen. Und sie hat mir dabei geholfen, Menschen zu akzeptieren wie sie sind, mit all ihren Fehlern und mich mit meinen Fehlern zu akzeptieren. Ohne ihre Unterstützung wäre ich ein verbitterter Manager geworden. Jetzt erkenne ich, dass das Leben wunderschön ist. ■