

„Nur was dem Kunden wirklich hilft, das wird langfristig zufriedenstellen und eine dauerhafte Bindung befördern“

→ Interview mit Anselm Bilgri, Philosoph, Theologe, Buchautor und Redner



Der ehemalige Benediktinermönch Anselm Bilgri versteht sich als Gratwanderer zwischen Kirche und Welt. Der studierte Philosoph und Theologe wurde 1980 zum Priester geweiht. Von 1986 bis 2004 leitete er als „Cellerar“ sehr erfolgreich die Wirtschaftsbetriebe der Abtei St. Bonifaz in München und Andechs am Ammersee. 2004 verließ er den Benediktinerorden und gründete die Unternehmensberatung „Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur“. 2008 zog er sich aus dem Tagesgeschäft der Firma zurück und wirkt seitdem vor allem als Vortragender und Autor. Sein Thema ist die Werteorientierung des Menschen in der Moderne, in der Gesellschaft, in Unternehmen und in jedem einzelnen Leben. Sein neuestes Buch ist im Oktober bei Piper erschienen: „Herzensbildung – ein Plädoyer für das Kapital in uns“.

Ihre Vorträge und Bücher sind Plädoyers für werteorientierte Unternehmenskultur. Was verstehen Sie darunter?

Die Art und Weise, wie die am unternehmerischen Geschehen Beteiligten miteinander umgehen. Gemeinsame Werte sind Hilfen für erfolgreiches Handeln – beispielsweise die Achtsamkeit im Umgang miteinander und die Wertschätzung der Unterschiedlichkeit einzelner Talente. Nur wenn sich alle Beteiligten darauf verständigen, werden sie mit Freude für den gemeinsamen Erfolg arbeiten, sich mit den Zielen identifizieren und einen Sinn in ihrer Tätigkeit finden.

Dies dürfte für kleinere, inhabergeführte Unternehmen leichter sein als für Konzerne. Wie geht das bei großen Aktiengesellschaften?

Nicht unbedingt schwerer als bei den kleineren Unternehmen: Ganz oben, beim Vorstand und Aufsichtsrat, muss der Wille vorhanden sein, eine solche Kultur umzusetzen. Die Spitze muss beispielhaft vorangehen und die Unternehmenskultur vorleben. Schließlich orientieren sich die Mitarbeiter am Verhalten der Führungskräfte – und das muss glaubwürdig sein. Dies gilt in gleichem Maße für inhabergeführte Unternehmen wie für Konzerne.

Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass Werteorientierung auf dem Boden von Tradition, langfristigem Denken und Unabhängigkeit sehr gut gedeihen kann.

Gibt es Ersatz für diese Faktoren, die angesichts der heutigen Dynamik doch eher rar geworden sind?

Was Sie da nennen, ist eine hervorragende Basis. Für langfristiges, unabhängiges Denken gibt es kaum einen Ersatz. Tradition allerdings muss kompensiert werden können, zumal nur wenige Unternehmen eine solche Geschichte haben wie das Haus Metzler. Egal ob in einem Traditionsunternehmen oder einem „Start-up“ – wichtig ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte: gegenseitige Achtsamkeit, eine Kultur des Dienens und das Bemühen, die Arbeit als Teil der persönlichen Sinnstiftung erfahr-

bar zu machen. Alles zusammen führt zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit, zu einem starken Wir-Gefühl und so zu höherem Engagement.

Wir sprechen bisher über gelebte Werte im Unternehmen. Ergibt sich daraus die „Corporate Social Responsibility“ von selbst – also das, was man als ökologische und soziale Nachhaltigkeit im größeren Zusammenhang versteht?

Nicht von selbst, aber sehr viel leichter. Denn Corporate Social Responsibility (CSR) darf nicht als etwas künstlich von oben oder außen Übergestülptes erlebt werden. Sie muss aus dem Herzen des Unternehmens kommen und von allen Beteiligten als ihre Sache betrachtet werden. Nur wenn in der Unternehmenskultur diese Grundlagen gelegt sind, kann CSR auch von außen als authentisch wahrgenommen werden. Die Basis für alles ist die nachhaltige Unternehmensführung, die sich an langfristigen Zielen orientiert – darauf kann gerne eine soziale oder ökologische Nachhaltigkeit aufsetzen, wenn sie in das Geschäftsmodell integriert ist. CSR als ein bloßer Marketinggag oder zur Beruhigung des Gewissens wird schnell entlarvt.

Verhaltenskodizes und andere freiwillige Selbstverpflichtungen werden ja häufig als reine PR-Instrumente beargwöhnt. Soll oder muss man gar ethische Standards festschreiben?

Ich halte nichts von einer Ethik, die von oben oktroyiert wird; so etwas muss schon im Konsens wachsen. Um eine schriftliche Selbstverpflichtung wird man aber wohl nicht herumkommen. Sie soll kurz und für alle verständlich sein. Vor allem muss sie von allen, von ganz oben bis ganz unten, gelebt werden. Manchmal stellt man dann fest, dass scheinbare Selbstverständlichkeiten im Alltag gar nicht so leicht umzusetzen sind.

Erst recht nicht in schlechteren Zeiten: Da mag es doch naheliegen, aus Kostengründen gewisse Zugeständnisse an ethische Standards zu machen. Gilt da immer noch Ihr Diktum vom „Wettbewerbsvorteil der Unternehmenskultur“?

Wer schnelles Geld verdienen will, der wird eher auf ethische Standards verzichten. Mit dem Risiko, Luftblasen zu produzieren, die früher oder später platzen – wie jüngst bei der Finanz- und Wirtschaftskrise erlebt. Unternehmenskultur bietet den Wettbewerbsvorteil eines nachhaltigen, langfristigen und dauerhaften Erfolgs.

Nachhaltig, langfristig, dauerhaft ... diese Adjektive haben seit der Finanzkrise Konjunktur. Wird sich das mit dem nächsten Aufschwung erledigt haben?

Der Mensch ist leider schwach und verführbar, vor allem von den Lastern, zu denen an allererster Stelle die Gier und die Maßlosigkeit zählen. Deshalb wird man nicht umhinkommen, die Lehre, dass Werte wichtig sind für einen dauerhaften Erfolg, immer wieder mahnend und werbend zu wiederholen.

Obergrenzen für Managergehälter und Boni sind also kein Mittel gegen Gier und Maßlosigkeit?

Die Vertragsfreiheit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist ein hohes Gut, das nicht der momentanen Krise geopfert werden darf. Deshalb ist es Sache der Aufsichtsgremien und der dort verankerten gesunden Unternehmenskultur, das rechte Maß bei den Managergehältern und Boni zu suchen und festzulegen.

Und was das rechte Maß bei den Renditen betrifft – was raten Sie dem einzelnen Portfoliomanager, der dem Druck seitens seiner Kunden und vielleicht auch Vorgesetzten ausgesetzt ist?

Grundsatz einer werteorientierten Unternehmensführung ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Er darf nicht als Mittel zum Zweck missbraucht und vor den Karren fremder Interessen gespannt werden. Auf Ihre Frage angewandt heißt das: Nur was dem Kunden wirklich hilft, das wird langfristig zufriedenstellen und eine dauerhafte Bindung befördern. Wenn das Handeln des Portfoliomanagers dem Ziel der Renditemaximierung untergeordnet ist, dann gewinnt keiner. Das muss ein Portfoliomanager genauso verstehen wie sein Kunde und sein Vorgesetzter. ●

Interview