

101 HAUDEGEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT – 101/101: ANSELM BILGRI

Der Missionar

Eine neue Firma ist wie ein neues Leben: 30 Jahre lang war Anselm Bilgri Mönch und machte Kloster Andechs zu einer legendären Biermarke. Dann überwarf er sich mit seinen Ordensbrüdern – und wurde Unternehmer

VON LEO KLIMM, MÜNCHEN

„Es ist vorbei. Ich sehe keinen Weg mehr zurück“, sagt Anselm Bilgri. „Ich würde mir wünschen, dass wir uns wieder in die Augen schauen können.“ Zwei Jahre ist die schmerzhaft Trennung jetzt her, und eigentlich, sagt Anselm Bilgri, sei er darüber hinweg. Aber wenn er zurückdenkt an die lange gemeinsame Zeit, wühlt es ihn immer noch auf. Dann verschwindet die Fröhlichkeit, die sonst aus dem runden Gesicht mit dem säuberlich gestutzten Bart strahlt.

Bilgri spricht über seinen Bruch mit dem bayerischen Benediktinerkloster Andechs, dem er 30 Jahre lang als Pater Anselm angehörte, wie über das Ende einer großen Liebe. Andechs und Anselm, das war eins. Er war es, der den Mythos vom heiligen Berg über dem Ammersee ins ganze Land trug. Er war es, der als Cellerar – eine Art klösterlicher CEO – Andechs zur Marke machte und unter ihrem Dach Käse, Senf, Schnupftabak und natürlich das legendäre Andechser Starkbier vertrieb.

Er war es, der das jahrhundertalte Kloster in Bayern zu einem blühenden Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und 20 Mio. € Umsatz machte.

Das Leben als Manager-Mönch – es ist aus und vorbei. Bilgri sagt, seine Ordensbrüder hätten Angst gehabt, dass die weltlichen Geschäftspartner, mit denen er arbeitete, zu viel Macht über ihre Gemeinschaft bekämen. Und irgendwie fanden sie wohl auch, dass Bilgri selbst etwas zu viel ans liebe Geld dachte und zu wenig an den lieben Gott. „Aus dem Kloster wollten die Mönche mich nicht rausmobben“, sagt er, „aber aus meiner Posi-



Vom Pater zum Berater: Anselm Bilgri macht Manager zu besseren Menschen – und verdient dabei Geld

tion als Cellerar.“ Da legte er die Kutte ab und stieg vom heiligen Berg herab. Für immer. Bilgri zog nach München und fing dort ein neues Leben an. Aus dem Pater wurde ein Berater: Zusammen mit jenen Managern, mit denen er Andechs groß gemacht hatte, gründete er das Anselm-Bilgri-Zentrum für Unternehmenskultur, das Führungskräften moralisch korrektes Wirtschaften beibringen will.

Bilgri ist heute selbst die Marke. Sein Kapital sei sein Name, sagt er, der mal Talkmaster im Bayerischen Fernsehen war und in der Münchner Schickeria bekannt ist wie ein bunter Hund. Trotz des Erfolgs im Kloster war ja von dem Geld nichts bei ihm hängen geblieben, das er in die Firma hätte einbringen können. „Als Mönch scheidet man arm und nackt aus dem Kloster“, sagt er und lacht dabei das Stakkato-Lachen, das fast minütlich seinen kleinen, kräftigen Körper durchzuckt.

„Ich genieße, dass ich meine unternehmerischen Entscheidungen selbst treffen kann“, sagt Bilgri in bedächtigen Bayerisch. „Dass ich für mich spreche und handle.“ Und dass er, mit 52, sein erstes eigenes Geld verdient. Gutes Geld.

Denn auch sein neues Unternehmen läuft prächtig, expandiert allein aus dem Cashflow. In kürzester Zeit hat die junge Firma 15 Mitarbeiter eingestellt und sämtliche Stockwerke des repräsentativen Bürogebäudes in bester Schwabinger Lage angemietet. Bilgri Büro wird von einer Kassettendecke aus edlem Holz überspannt, und auf seinem Schreibtisch sieht es nicht nach zu viel Arbeit aus. Bilgri Erfolg liegt in der Kraft des gesprochenen Wortes.

Um es zu hören, schicken Dax-Konzerne wie Siemens und BMW ihre Manager ebenso zu ihm wie Mittelständler. Anders als bei anderen Beratern lernen Führungskräfte bei Bilgri nicht, auf die Zahlen zu schauen, sondern auf die Menschen. „Rendite um jeden Preis ist pure Gier“, findet er. „Und ein Sys-

tem, das auf Gier aufbaut, ist unmoralisch.“ Aber: „Kein Geld zu verdienen ist auch unmoralisch.“ Das rechte Maß, das ist es, wonach er noch immer sucht.

Damit trifft er den Nerv einer Zeit, in der über Vorstandsbezüge moralisiert und sich über Heuschrecken empört wird. „Der Kern unserer Dienstleistung ist die Vermittlung fester Werte. In einer globalisierten Unternehmenswelt, in der alles ins Wanken gerät, suchen viele nach Halt“, sagt Bilgri.

Und so erweist sich der Bruch mit Andechs aus unternehmerischer Sicht als Glücksfall. Durch ihn wechselte Bilgri, wenn auch unbeabsichtigt, vom schrumpfenden Biermarkt ins boomende Geschäft mit der Spiritualität. Das benediktinische Gebot „Ora et labora“ – „Bete und arbeite“ –, sei „eine Art Urform von ‚Work-Life-Balance‘“, sagt er.

„Anselm Bilgri steht mit beiden Beinen auf dem Boden“, sagt Michael Hilli, Chef des gleichnamigen Werkzeugherstellers, der mit ihm befreundet ist. „Es geht ihm nicht um realitätsfremde Träume, sondern um die schöngeistige Beschäftigung mit der Benediktinerregel.“

Es geht ihm darum, aus Managern bessere Menschen zu machen. Und jene 1500 Jahre alte Benediktiner-Regel, die Demut lehrt, ist sein Management-

handbuch. Auch, wenn er jetzt Geld damit verdient – seiner Mission ist Anselm Bilgri treu geblieben. Nur, dass er sie nicht mehr im Kloster erfüllt, sondern in einem Großstadtbüro, als eine Art Wanderprediger, als eine Art bayerischer Dalai-Lama.

Der Abschied aus dem Kloster ist eine schmerzhaft Erinnerung, aber mehr nicht. Andechs fehlt Bilgri nicht. „Ich vermisse weder die Aufgabe noch die klösterliche Gemeinschaft“, sagt er und klingt dabei nicht wie einer, der sich über eine verlorene Liebe hinwegreden will. Eher wie einer, der sein neues Leben genießt. Sein Unternehmerleben.

WWW.FTD.DE/HAUDEGEN

Kaum zu schlagen

In den vergangenen fünf Monaten hat die FTD 101 unkonventionelle Unternehmer porträtiert. Am Ende zeigt sich: Es gibt wiederkehrende Motive und frappierende Gemeinsamkeiten. Aber auch markante Gegensätze. Niemand kann lernen, ein Haudegen zu sein. Ein paar Lehrsätze gibt es dennoch

VON SUSANNE KOHL
UND HORST VON BUTTLAR, HAMBURG

Es gibt den Feldherrn. Den Antikapitalisten. Die Streitmacht. Das Alphamännchen. Den Strippenzieler. Den Anti-Lehrmeister. Den Schattenmann. Die One-Woman-Show. Den XXL-Banker. Oder den Last Action Hero.

Diese Männer und Frauen gingen nie den direkten Weg. Sondern hart am Wind. Gegen den Strich. Gegen die Wand. Immer auf dem Sprung. Und man ahnte, dass sie etwas Besonderes waren. Auf dem richtigen Dampfer. Auf der Sonnenseite. Übers Ziel hinaus. Oder einfach nur zwischen zwei Welten.

Als die FTD vor rund fünf Monaten damit begann, 101 Haudegen der deutschen Wirtschaft zu porträtieren, beschloss sie nichts weniger, als von lauter kleinen Ausnahmeständen zu berichten. Das zeigen schon obige Überschriften, die schließlich herausgekommen sind. Es sollte von 101 Typen erzählt werden, von Ecken und Kanten, Charakteren und Querköpfen, die ihre eigenen Lehrsätze hatten. Die ihren Weg gegangen sind, mutig, hartnäckig, zäh, kämpferisch und in jedem Fall unkonventionell.

Nicht alle waren deswegen liebenswert. Nicht alle wollten über sich und ihr Unternehmen sprechen. Die sehr große Mehrheit aber erzählte von dem Erfolg, von ihren Ideen und ihrem Leben. Und für manchen bot das Innehalten während des Gesprächs die Gelegenheit, ein wenig zu leuchten, stolz zu sein angesichts des Erreichten. „Mit 62 imponiere ich mir selbst“, stellte etwa der Medizininhaber Dietmar Enderlein fest, gefragt, welche Wirtschaftsfigur ihm am meisten beeindruckte. Und auch Hans Wall, Deutschlands bekanntester Außenwerber, konnte schließlich nur ein Fazit ziehen: „Hans, du bist gar net so schlecht.“

Kein Haudegen gleicht dem anderen, lautete eine These zu Beginn dieser Serie. Gleichzeitig hatten wir gefragt: Gibt es etwas Gemeinsames, ein verbindendes Element? Gibt es gar einige Dinge, die jemand sich merken könnte, der selbst gerne ein Haudegen wäre? „Five Ways to Become a Haudegen“? Wir haben schlechte Nachrichten. Solche Träume müssen begraben werden.

Ein Haudegen ist man, man wird es nicht. Das unterscheidet diese Menschen von Managern oder Businessfrauen. Und sie müssen sich noch nicht einmal anstrengen oder gar verstellen, um aus der Reihe zu tanzen. Im Gegenteil: Sie können sich selbst nicht ändern.

Molkereierunternehmer Theo Müller legt sich nicht mit Greenpeace an und zieht sich polternd in die Schweiz zurück, weil ein Modell dies nahe legt. Dem Gebäudedienstleister Peter Dussmann hat bestimmt nicht McKinsey geraten, ein Sparschwein auf seinen Schreibtisch zu stellen, damit jeder, „der ihm zu viel schwafelt“, einen Euro hineinwirft. (Er selbst legt das Fünffache drauf und spendet es der Berliner Staatsoper.) Und jeder Marketingexperte würde wohl empfehlen, ein Logo wie das der Erdinger Brauerei beizugehen zu überarbeiten. Für Werner Brombach wäre ein neues Design vor allem eines: „modischer Filzfanzi“. Wo bei Haudegen-Kollege Dussmann hier sekundieren würde: Flipcharts und „all das Zeug da“? „Das sind Furzbeuteleien.“

Als Manager kann jemand ein Produkt zum Erfolg bringen, es kann sein Baby sein, seine Idee. Der Haudegen ist oft noch mehr: „Er ist unser Botschafter“, heißt es etwa über den Uhrenhersteller Walter Lange. „Die Menschen heutzutage wollen kein anonymes Produkt mehr kaufen, sie wollen wissen, woher es kommt, sie wollen Geschichten.“ Lange selbst nennt sich „der Lange zum Anfass“. Er ist, so schrieb die Autorin, „das lebende Gedächtnis der Firma“.

Bei Anton Graf von Faber-Castell vom gleichnamigen Stiftshersteller drückte es ein Marktforscher so aus: „Er strahlt als Person auf sein Produkt aus und sein Produkt auf seine Person.“

Und doch, auch wenn sich keine Anleitung zur Haudegen-Existenz findet, gibt es verbindende Elemente, wiederkehrende Motive, die auffallen: Viele der Porträtierten haben sehr starke, bisweilen übermächtige Väter. Hans-Peter Wild, Erfinder der Capri-Sonne

etwa, der Brillenglashersteller Randolf Rodenstock, Klaus Fischer, Sohn des legendären Dibel-Erfinders, oder der Schnapsproduzent Carl Graf von Hardenberg. Viele sind einmal ausgerissen, haben einen Bruch in ihrem Lebenslauf oder sind erst über Umwege zu ihrem Unternehmen gekommen.

Hans-Jörg Seeberger zum Beispiel war erst Karatelehrer in Japan, dann Model, gab Deutschunterricht und verkaufte Perlen, bevor er Firmen wie Goldpfeil oder Dugena sanierte. Schokoladenfabrikant Alfred Ritter brach sein VWL-Studium ab, studierte Psychologie und hatte bereits eine eigene Praxis, bevor er sich doch überreden ließ, in das Familienunternehmen einzustiegen.

Die meisten würden heute exist, das gleiche Unternehmen noch einmal gründen. Nicht, weil ein Pressesprecher ihnen riet, dies zu sagen. Sie wollten es tatsächlich.

Und vielleicht lassen sich ja einige dieser Leitmotive doch in Lehrsätze gießen. Denn es macht stutzig, wenn identische Sätze in Porträts auftauchen. Hier also einige Regeln:

► **Die Rückzugs-Regel:** Ziehen Sie sich mit 65 „aus dem operativen Geschäft zurück“. Stellen Sie bald klar, dass sich dadurch natürlich nichts ändert. Feuern Sie zur Not die unfähige Geschäftsführung. Lassen Sie aber zumindest einen Ihrer Söhne in die Firma einsteigen. Sie bleiben natürlich der Beste.

► **Motorsägenfabrikant Hans-Peter Stihl** etwa übergab die Firmenleitung einem familienfremden Vorstand, doch „bleibt das Gesicht von Stihl“. Werner Brombach „hält sich trotz seines Pensionsalters für unersetzbar“. Heinz Maurer, Erfinder der Sebamed-Waschlotion, meint nur: „Die Firma ist mein Schaukelpferd, das lasse ich mir nicht wegnehmen.“ Im Grunde, so legt auch die Geschichte des Wäscheherstellers Dietmar Mey nahe, „ist eine Firma das Gleiche wie eine Geliebte: Man kommt einfach nicht von ihr los.“

► **Die Arbeits-Regel:** Hören Sie nie auf zu arbeiten. Es füllt nicht aus, Autos zu sammeln, zu segeln, Golf zu spielen oder Rosen zu züchten. „Ganz ohne Arbeit würde ich eingehen“, gibt etwa Jürgen Großmann von der Georgsmarienhütte zu. Etwas plastischer drückt es Florian Homm, Deutschlands bekanntester Hedge-Fonds-Manager, aus: „Es ist mir zu blöd, mittags besoffen am Pool zu liegen. Arbeit ist ein Privileg.“

► **Die Heimat-Regel:** Seien Sie lokal verwurzelt: „Meier ist Neustadt. Und Neustadt ist Meier.“ Diesen Satz muss einmal jemand über sie schreiben wollen. Auch wenn Sie international sind: Sitzen Sie im Kreisrat. Spenden Sie für die Kirche. Wenn Sie Geld übrig haben, kaufen Sie das örtliche Hotel, das vor der Pleite steht. Erinnern Sie von Zeit zu Zeit daran, dass Sie der größte Steuerzahler vor Ort sind.

► **Die Haus-Regel:** Wohnen Sie auf dem Firmengelände. So können Sie immer nach dem Rechtschauen und zeigen, dass Sie zu dem Standort halten. Vorteil: Nach dem Rückzug „aus dem operativen Geschäft“ (siehe oben) bleibt man vor Ort. So wohnt Playmobil-Chef Horst Brandstätter nahe bei seinem Unternehmen, ebenso Günther Kollmar von der Oettinger Brauerei.

► **Die Fußball-Regel:** Helfen Sie dem lokalen Fußballverein. Dieter Hundt zum Beispiel unterstützt den VfB Stuttgart, der Hamburger Theaterintendant Corny Littmann ist untrennbar mit dem FC St. Pauli verbunden, und Johannes Becker, Chef der Gaffel-Brauerei, engagiert sich für den 1. FC Köln. Ebenso augenfällig waren auch die ausgeprägten, markanten Gegensatzpaare von Typen, die sich herauskristallisierten. Es waren immer Extreme, die hier zutage traten: So trifft man wiederholt den väterlichen Patriarchen genauso wie den Tyrannen. Es gibt den Medienprofi, der sich geschmeichelt fühlt, wie den Öffentlichkeitsscheuen, über den sich in Archiven kaum etwas findet, der sich erst für diese Serie bereit erklärt, einmal ein Interview zu geben.

Viele Pioniere wurden gefunden, die mit ihrer Idee oder der Expansion ins Ausland ihrer Zeit voraus waren. Gleichwohl gab es jene, die hoffnungslos altmodisch waren.

Eine andere Vermutung kann indes widerlegt werden. Die Spielräume seien kleiner geworden, hatten Experten und Berater eingangs der Serie gesagt: „Haudegen sind auch nicht mehr das, was sie mal waren.“

Dem kann entschieden widersprochen werden. Es sind gerade die Eigenwilligkeit und der Dickschädel, die oft aus der Klemme helfen. „Unternehmer sein ist wie in den Hochalpen überleben lernen oder im Sumpfgelbiet“, berichtet Sigrum Schindler, Chef der Berliner Teles AG. Und Autovermieter Erich Sixt verkündet nur: „Nicht angepasst sein, das macht den Unternehmer aus.“

Es sind die außergewöhnlichen Ideen, die aus der Krise führen. In jedem Fall aber gilt: Die Haudegen sind noch da. Und sie denken gar nicht daran aufzugeben.

WWW.FTD.DE/HAUDEGEN

„In der Not ist Konsens Nonsens“

Theo Müller, Molkereierunternehmer

„Wir brauchen keine Flipcharts und all das Zeug da. Das sind Furzbeuteleien“

Peter Dussmann, Gebäudedienstleister

„Eigentlich habe ich nie richtig gearbeitet“

Burkard Bovensiepen, Alpina-Chef

„Es ist mir zu blöd, mittags um 12 Uhr besoffen am Pool zu liegen. Arbeit ist ein Privileg“

Florian Homm, Hedge-Fonds-Manager

„Geld verdienen ist das Einfachste, was es überhaupt gibt“

Klaus Zapf, Umzugsunternehmer

„Der Champagner war wohl doch nichts für meinen Magen“

Carl-F. Bardusch, Chef einer Großwäscherei

Ab 26. April erhältlich

Steffen Klusmann (Hrsg.)

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

101 Haudegen der deutschen Wirtschaft

Köpfe, Karrieren und Konzepte

FinanzBuch Verlag

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

BIBLIOTHEK

101 Haudegen der deutschen Wirtschaft

Jetzt neu: Das Buch zur großen FTD-Serie

Kopfgesteuert oder instinktgeleitet? Wie führen gestandene Wirtschaftslenker ihr Unternehmen? Wie meistern sie Krisen und stoßen Innovationen an? Das Buch „101 Haudegen der deutschen Wirtschaft“ stellt Persönlichkeiten vor, die ihre Firma nicht nur durch Managementwissen weiterbringen, sondern sich auch aufs Bauchgefühl verlassen: Werner Brombach, Brauer des Erdinger Weißbiers, schließt Verträge mit

Gastronomen per Handschlag ab. Autoführer gestandene Wirtschaftslenker ihr Unternehmen? Wie meistern sie Krisen und stoßen Innovationen an? Das Buch „101 Haudegen der deutschen Wirtschaft“ stellt Persönlichkeiten vor, die ihre Firma nicht nur durch Managementwissen weiterbringen, sondern sich auch aufs Bauchgefühl verlassen: Werner Brombach, Brauer des Erdinger Weißbiers, schließt Verträge mit

Steffen Klusmann (Hrsg.)
101 Haudegen der deutschen Wirtschaft
Köpfe, Karrieren und Konzepte
320 Seiten, Preis: 29,90 Euro (D)
ISBN 3-89879-186-6, FinanzBuch Verlag

JETZT VORBESTELLEN:

www.ftd.de/bibliothek 089/651 28 50