

Erste Hilfe für Manager

Auf dem Weg zum Eon-Chefsessel musste Wulf Bernotat manche Managerlektion lernen. Jetzt erklärt er dem Nachwuchs, wie sich die größten Patzer vermeiden lassen.

Am Ende kommt Wulf Bernotat doch noch einmal kurz aus der Ruhe. Als er an seinen wuchtigen Schreibtisch geht, um seine Visitenkarte zu holen, macht sich nach anderthalb Stunden geballter Topmanager-Lässigkeit eine Spur von Ratlosigkeit breit. Ein Kästchen nach dem anderen zieht der frühere Eon-Chef aus der Schublade und stellt es kopfschüttelnd wieder hinein. Nein, nicht die von der Credit Suisse, nein, auch nicht die von der Allianz. Moment noch, er habe es gleich, ruft er in den Raum und sucht weiter in seiner Ämterammlung. Dann, endlich, da ist sie: Bernotat & Cie., The Mentoring Company. Dr. Wulf Bernotat, geschäftsführender Gesellschafter.

Willkommen in der Welt eines Rentners, der das Arbeiten nicht lassen kann. Aufsichtsrat bei Allianz, Bertelsmann, Metro und Telekom, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Annington, Berater bei Credit Suisse und Permira – eigentlich sind all die Pöstchen, die Manager wie Bernotat nach ihrer operativen Tätigkeit so annehmen, schon mehr als genug, um eine Arbeitswoche auszufüllen. Doch damit nicht genug: Der 65-Jährige hat sich zum Ziel gesetzt, junge Führungskräfte vor jenen Fehlern zu bewahren, die er einst selbst gemacht hat. Aus dem Manager ist ein Mentor geworden.

Kein blankpoliertes Messingschild, kein schickes Foyer in der Essener Innenstadt: Das Unternehmen Bernotat & Cie. hat seinen Sitz bei Bernotats altem Arbeitgeber, in einem Eon-Verwaltungsgebäude am südlichen Stadtrand. Ein langgestreckter Flur im vierten Stock, in den Glaskästen links und rechts steuern die Mitarbeiter des Energiekonzerns in geschäftiger Stille Deutschlands Stromnetze, draußen rauschen die Autos auf der A52 vorbei. Bernotat residiert am Ende des Flurs, ein weitläufiges Eckbüro mit jeder Menge Kunst aus der Sammlung des Hauses, im Vorzimmer eine Sekretärin – das übliche Versorgungspaket, das Dax-Konzerne ihren Vorständen fürs Alter mitgeben. An Bernotats Hosenbund baumelt der Eon-Hausausweis.

Nach seinem Abschied aus dem aktiven Dienst trat die britische Mentoring-Gesellschaft Merryck & Co. an Bernotat heran. Im angelsächsischen Raum ist das Konzept, junge Führungskräfte durch die alte Garde coachen zu lassen, schon länger verbreitet. Wobei das Wort „coachen“ das falsche sei, wie Bernotat betont. „Ein Mentor hat die Erfahrungen selbst gesammelt, ein Coach nicht.“ Natürlich hält Bernotat Ersteres für das erfolgversprechendere Modell. Fast zwanzig ehemalige Topmanager hat er inzwischen unter seinem Namen – „der ist hier bekannter als Merryck“ – als Mentoren verpflichtet, darunter Kai-Uwe Ricke (Telekom), Manfred Wennemer (Conti) und Carl-Peter Forster (Opel).

Die Aufträge bekommen Bernotat und seine über ganz Deutschland verteilten Mitsreiter in der Regel von den Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen. Die sind, man sieht sich schließlich als Speerspitze des modernen Managements, zunehmend willens, neu gekür-



Wulf Bernotat

Foto Edgar Schoepfl

ten Vorstandschefs einen externen und damit einigermaßen unabhängigen Sparingspartner zur Seite zu stellen. Zu den Kunden gehört etwa die Boston Consulting Group (BCG), die ihren Deutschland-Chef Carsten Kratz zum Gesprächszirkel anmeldete. Geschätzter Kostenpunkt: 10 000 Euro im Monat. Die Zahlen kommentiert Bernotat, ganz der diskrete Berater, ebenso wenig wie die Namen der Klienten.

Viel lieber spricht er über das, was die Mentoren mit ihren Schützlingen, derzeit insgesamt zwanzig an der Zahl, so machen. Am Anfang geht jedes Duo stets für anderthalb Tage in Klausur. Ein hübsches Hotel an einem hübschen Ort, idealerweise mit einem See oder einem Wald in der Nähe, an dem es sich gut spazieren lässt. Zuerst aber kommt das Flipchart zum Einsatz und die Bitte, man möge einen Chart seines Lebens zeichnen. Bei welchen beruflichen oder privaten Ereignissen ging die Kurve nach oben, wann rauschte sie in den Keller? Und wo steht der- oder diejenige jetzt gerade? Der Mentor greift zuerst zum Stift, nur durch Offenheit könne Vertrauen entstehen, sagt Bernotat. Auf die Frage nach seinem persönlichen Tiefpunkt lässt er sich mit einer Antwort allerdings lange Zeit. Seine Scheidung, sagt er schließlich leise.

Überhaupt seien es oft private Erlebnisse, die Manager ins Grübeln stürzten, erzählt Bernotat. Ehefrauen, die es leid sind, ihren Mann allenfalls am Wochenende mal kurz zu sehen, pubertierende Kinder, die in der Schule Probleme haben, all das lasse Manager keineswegs so kalt, wie es oft den Anschein habe. Wenn sich dann noch im Büro Intrigen ranken, wenn Mitarbeiter, die einen Vor-

stand eigentlich unterstützen sollen, Stimmung gegen ihn machen, „brennt die Kerze schnell an beiden Enden“, wie Bernotat es formuliert. In solchen Fällen rät er schon mal: „Du musst den rauschmeißen, anders geht es nicht.“

Mitunter sei er schon verwundert, wie gutgläubig und auch selbstsicher manche Manager seien, sinniert Bernotat. „Gute Zahlen schützen nicht.“ Entscheidend sei, ob jemand den Rückhalt der Organisation habe, sagt er und verweist auf das Beispiel Siemens. Die Demission von Vorstandschef Peter Löscher und Energievorstand Michael Süß, das alles wundert ihn nicht. „Es gibt ein bestimmtes Führungsverhalten, das war vor zwanzig Jahren vielleicht in Ordnung, aber heute ist es das nicht mehr. Früher oder später wird es bestraft.“

Hätte er sich rückblickend in der einen oder anderen Situation auch einen Mentor gewünscht? Im Großen und Ganzen zeigt sich Bernotat zufrieden mit dem, was er beruflich erreicht hat. Auch wenn sein größtes Vorhaben, die Übernahme des spanischen Energieversorgers Endesa, scheiterte und seine persönliche „Life-line“ damals steil nach unten bog. Wäre es beim ursprünglich gebotenen Preis geblieben, „hätten wir einen Superdeal gemacht“, sagt er, sprachlich noch immer eins mit dem Unternehmen. Aber die Sache zog sich endlos hin, wurde politisch torpediert, die Preise schaukelten sich hoch. „Das war auch so 'ne Erfahrung“, sagt Bernotat dazu lapidar. Mit Blick auf die damals kurz bevorstehende Finanzkrise war der Lauf der Dinge für Eon vermutlich nicht der schlechteste.

Einen Mentor benötige ein Manager vor allem in Übergangssituationen, meint Bernotat. Davon hat er selbst einige erlebt. „Man ist dann doch ziemlich

schnell ziemlich allein mit seiner Entscheidung“, erinnert er sich. In einer dieser Situationen malte er einst einen Entscheidungsbaum auf, um sich einen Überblick über die verschiedenen Optionen zu verschaffen. Damals war der Jurist zwanzig Jahre für den niederländisch-britischen Ölmulti Shell in der Welt unterwegs gewesen, in Hamburg und London, in Lissabon und Paris und auch auf dem afrikanischen Kontinent. Dann kam die Offerte, in den Vorstand der Öltochtergesellschaft von Veba nach Gelsenkirchen zu gehen. Vom Weltbürger zum Ruhrbaron? Bernotat ahnte den Kulturschock, der ihm bevorstand. Dennoch sagte er zu, nicht zuletzt, weil seine Familie zurück nach Deutschland wollte.

Nur zwei Jahre später musste er quasi über Nacht entscheiden, ob er den vakant gewordenen Chefposten der damals kurz vor dem Börsengang gestandenen Eon-Tochtergesellschaft Stinnes übernehmen wollte. Er tat es, und es zahlte sich aus. Mit dem erfolgreichen Listing der inzwischen an die Bahn verkauften Gesellschaft stand bald der nächste Karriereschritt an: der Chefsessel von Eon. „Das war sicherlich der Höhepunkt meiner Lebenslinie“, sagt Bernotat. Er führte den Konzern von 2003 bis 2010, in einer Zeit also, in der die Welt der Energiewirtschaft noch heil und goldgerändert war. Im Nachhinein hätte er den Zeitpunkt seines Abschieds nicht besser wählen können: Die überstürzte Energiewende nach dem Reaktorunglück in Fukushima muss jetzt Johannes Teyssen managen – der Mann, der Bernotat einst unterstützen sollte, im Hintergrund aber schon eifrig an seinem eigenen Karriereweg an die Konzernspitze bastelte.

BRIGITTE KOCH
JULIA LÖHR