

Vorwort zur Neuauflage

Alles begann vor vielen Jahren mit einer ganz einfachen Frage: »Was war der beste Rat, den Sie je erhalten haben?« Die Frage faszinierte mich, weil einerseits die Antworten darauf so unterschiedlich ausfielen, andererseits aber immer wieder klar wurde, dass diese Frage keinen der Angesprochenen unberührt ließ. Es folgte immer intensives Nachdenken, und es ergaben sich tiefgehende Gespräche, die sowohl menschlich interessant als auch überaus nützlich für die unternehmerische Praxis waren.

In Hunderten von Gesprächen mit Top-Führungskräften auf der ganzen Welt faszinierte es mich jedes Mal aufs Neue, welche Kraft – ich bin fast geneigt zu sagen, welche Macht – von einem guten Rat ausgehen kann. Oft reicht die Wirkung des umgesetzten Rats weit über den persönlichen Erfolg der Person hinaus. In sehr vielen Fällen kann man erkennen, wie es das Unternehmen und die Gesellschaft positiv beeinflusst, wenn der Ratschlag verwirklicht wird. Fasziniert hat mich aber auch die Vielfalt der wertvollen Ratschläge. Es waren weichenstellende Impulse, die das Leben des Empfängers in eine erfolgreichere, sinnvollere und oft vor allem auch glücklichere Zukunft gelenkt haben.

Die Frage »Was ist gute Führung?« beschäftigt mich seit mehr als 20 Jahren. Nach meiner Beobachtung sind es gerade die erfahrensten und erfolgreichsten Unternehmer und Top-Führungskräfte, die nicht aufhören, ihr eigenes Wissen und ihre Erfahrungen durch unterschiedliche Impulse systematisch zu erweitern.

In meinem Berufsleben hatte ich früh das Glück, mit spannenden Persönlichkeiten in Kontakt zu kommen und mit ihnen arbeiten zu dürfen. Es sind Menschen, die auf ihrem Gebiet ganz Außergewöhnliches leisten. Dieser Gedankenaustausch, der mein ganzes Leben, vor allem aber mein berufliches Tun, enorm bereichert, intensivierte sich nach dem Erscheinen meines ersten Buches *Management – Die Top-Tools der Besten*. In persönlichen Gesprächen sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld entwickelte ich die Idee, das vorliegende Buch *Der beste Rat – Lernen von Denkern und Machern* zu veröffentlichen.

Immer wieder ist es faszinierend zu erfahren, welchen Werten, Prinzipien und Einsichten Persönlichkeiten folgen, deren Berufsleben von herausragenden Ergebnissen geprägt ist. Auf ihren Gebieten haben sie Spitzenleistungen vollbracht, die eine ganze Branche geprägt haben. Die Besonderheit dieses Buches ist, dass so viele hochkarätige Persönlichkeiten ihr wertvolles Wissen und ihre Erfahrung in so kompakter Form weitergeben. Das Werk versammelt die Quintessenzen von Jahrzehnten an Führungs- und Lebenserfahrung von außerordentlich erfolgreichen Unternehmern und Top-Führungskräften. Es enthält mehr Erfahrung, als ein Einzelner jemals sammeln kann – mehr noch: Es enthält Wissen und Weisheit von Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Branchen, Ländern und Generationen. Gerade diese Vielfalt macht es so wertvoll, weil es Ihnen Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven gibt.

Nicht nur die Antworten auf die Frage »Was war der beste Rat, den Sie je bekamen?« sind interessant, sondern auch, welchen Rat sie selbst an die nächste Generation weitergeben möchten. Sie finden deshalb in diesem Buch Ratschläge aus beiden Perspektiven. Oft sind es auf den ersten Blick ganz einfache Maximen, deren Verwirklichung aber nicht immer leicht ist. So facettenreich diese im Buch enthaltenen Maximen auch sind, etliche Grundprinzipien ziehen sich wie ein roter Faden durch das Buch: Ausdauer, Geradlinigkeit, Vertrauen, Leidenschaft, Mut, Eigenverantwortung, Leistungsorientierung und Fleiß sind nur einige von ihnen.

Der beste Rat – Lernen von Denkern und Machern wurde zu einem sehr erfolgreichen Führungsbuch und Bestseller. Das Buch war auf der *Spiegel*-Bestsellerliste, vielen Sach- und Wirtschaftsbuch-Bestsellerlisten, wurde in Auszügen in Kolumnen der bedeutenden Wirtschaftsmagazine *Capital* und *Bilanz* abgedruckt und erhielt eine überaus positive Resonanz in den Besprechungen der Presse. Nicht jeder Rat in diesem Buch wird zu Ihrer persönlichen Situation passen, aber wenn es nur einen einzigen gibt, der Ihnen wirklich nützt, so führt er Sie vielleicht auch auf eine so faszinierende Reise, wie es die Persönlichkeiten in diesem Buch schildern.

An erster Stelle danke ich den hier versammelten Unternehmern und Top-Führungskräften für ihre Zeit und ihre Offenheit. Die persönlichen Gespräche waren Freude, Bereicherung und Inspiration. Für das entgegengebrachte Vertrauen danke ich ihnen von Herzen.

Vorwort zur Neuauflage

Katharina Maier, Michael Würster und Christian Jund vom Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe, danke ich für die gute Zusammenarbeit und ihre Förderung dieses Buches. Silke Bachmann und Jan-Dirk Hansen danke ich für ihre gelungenen Illustrationen.

Besonders danke ich Evelyn Boos-Körner. Mit ihren wertvollen Impulsen, ihrer großen Kreativität und langjährigen Erfahrung im Verlegen von Büchern hat sie Großartiges zur Verwirklichung dieses Werks beigetragen.

Gunhild Arnold danke ich für ihre große Unterstützung. Mein größter Dank geht an meine Frau Isabel Arnold, die an der gleichen Uni promoviert hat wie ich und mit mir 2009 unser Unternehmen gründete. Sie trägt wesentlich zu unserem unternehmerischen Erfolg bei und macht gemeinsam mit unseren Kindern Julius und Valérie die Familie zu einer Quelle von Kraft und Freude.

Ich wünsche Ihnen viel Freude an diesem Buch, inspirierende Denkanstöße und wertvolle Impulse für Ihr eigenes Leben.

Frank Arnold

Zürich, 1. September 2022

Josef Ackermann

In anderer Glück sein eignes finden ...

Dr. Josef Ackermann war von 2006 bis 2012 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank AG. Von 2012 bis 2013 war er Verwaltungsratspräsident bei der Zurich Insurance Group AG. Zudem ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Investor AB, Schweden, sowie Aufsichtsratsvorsitzender der Bank of Cyprus.

Der wichtigste Rat für mein (Berufs-)Leben stammt von meinem Vater. Ich war noch ein Junge, als er mir einen Vierzeiler des Dichters Christoph Martin Wieland aufschrieb, den ich seitdem bei mir trage:

*»In anderer Glück sein eignes finden,
Ist dieses Lebens Seligkeit.
Und anderer Menschen Wohlfahrt gründen,
Schafft göttliche Zufriedenheit.«*

Dieser Vers enthält nicht nur eine allgemeine Lebens-, sondern auch eine spezielle Managementmaxime. Seine tiefe Weisheit habe ich erst in der großen Finanzkrise vollständig erfasst.

Mein Vater war Arzt. Wenn er anderen Menschen helfen konnte und sah, wie glücklich sie dann waren, war auch er glücklich. Deshalb sein Rat auch an mich, mein Glück im Glück anderer zu suchen.

Unternehmen sind nicht für sich selbst da, sie haben eine gesellschaftliche Aufgabe: sozialen Mehrwert zu schaffen. Sie sind Teil der Gesellschaft und haben auf Dauer nur Erfolg, wenn sie sich für diese als nützlich erweisen. Unternehmensführer dürfen dies nie vergessen. Ihre erste Aufgabe ist es, Gewinn zu erwirtschaften. Aber nicht des Gewinnes selbst wegen, der ist nur Mittel zum Zweck, damit das Unternehmen wachsen und neue Produkte entwickeln, Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen – kurz Wohlfahrt gründen – kann.

Manager, die sich dieser gesellschaftlichen Aufgabe verpflichtet fühlen, sind ihren Mitarbeitern nahe und stets für ihre Kunden da. Und deswegen haben



sie nicht nur größere Erfolgchancen als andere, sie können auch größere Zufriedenheit in ihrem Beruf und Leben finden.

Das ist der Rat, den mir mein Vater mitgegeben hat. Und diesen Rat möchte ich auch selbst als meinen wichtigsten Rat an andere weitergeben.

Daniel S. Aegerter

Lieber in etwa richtig als präzise falsch

Daniel S. Aegerter ist Gründer und CEO der Armada Investment Group AG. Nach dem erfolgreichen Verkauf seiner B2B-Softwarefirma TRADEX Technologies an Ariba für 5,6 Milliarden US-Dollar, hat er dieses Family Office aufgebaut und führt dieses. Als passionierter und engagierter Unternehmer ist Daniel S. Aegerter mit seiner Investorfahrung auf beiden Seiten des Atlantiks aktiv. Außerdem hält er verschiedene Verwaltungsratsmandate, mehrheitlich in Firmen, in die er selbst investiert hat.

Vor einigen Jahren traf ich Warren Buffett zum Lunch. Er hat, insbesondere unter Investoren, Kultstatus und versteht es wie kein anderer, komplexe Themen auf den Punkt zu bringen. Während unseres Mittagessens hat er mir zwei Ratschläge gegeben.

Erstens: »You only have to get rich once!« Das war die Antwort auf eine Frage über eine interessante Spekulationsidee. Er wollte damit sagen, dass es sich nicht lohnt, zu viele Risiken einzugehen, nachdem man bereits ein Vermögen geschaffen hat.

Die zweite Antwort werde ich nie vergessen, und zwar auf die Frage, wie er Risiken evaluiert, genauer, wie sein Beteiligungsunternehmen Berkshire Hathaway die Preise für ihr Rückversicherungsgeschäft festlegt. Dort geht es darum, einzigartige Risiken zu versichern, die fast nur Berkshire Hathaway dank AAA-Rating übernehmen kann. Wie macht der Altmeister diese hoch komplizierten Berechnungen? Er spricht täglich mit seinem Berkshire-RE-Geschäftsführer Ajit Jain, der die interessantesten Kundenanfragen mit seinem Chef durchgeht. Warren Buffett schilderte mir den Prozess wie folgt:

»Wir haben eine gemeinsame Basis, wie wir Risiken betrachten. Für unser Geschäft ist die zentrale Frage, wie hoch wir die Wahrscheinlichkeit erachten, dass ein Event eintritt, und wie hoch wir dafür bezahlt werden. Wir beide überlegen uns, wie wir das Risiko einschätzen, und nennen unsere Prämie. Wenn wir beide bei dieser Einschätzung nicht mehr als 20 Prozent auseinanderliegen, ist die höhere Prämie unser Angebot. Der Kunde kann es annehmen oder nicht. Wir bessern nie nach. Wenn wir mehr als 20 Prozent auseinanderliegen, geben wir kein Angebot ab, weil wir gelernt haben, dass wir dann die Risiken nicht einschätzen können.«

Weshalb habe ich dieses Beispiel gewählt?

Erstens: Es zeigt eindrücklich, dass zwei Menschen bessere Entscheidungen treffen als einer alleine, wenn das Gremium richtig strukturiert ist. Wichtig sind also klar definierte Regeln, intellektuelle Partnerschaft und ein langjähriges Vertrauensverhältnis.

Zweitens: Obwohl Berkshire Hathaway auch mathematische Risikomodelle benutzt, sind diese nur eine Entscheidungshilfe. Gesunder Menschenverstand bleibt elementar, und an die Unfehlbarkeit mathematischer Modelle zu glauben ist gefährlich.

Drittens: Investoren wird immer wieder empfohlen, ein Portfolio von wahrscheinlichkeitsgewichteten günstigen Risikoversicherungen aufzubauen. Dies ist eine interessante Idee und *kann* auch funktionieren. Allerdings kann es trotzdem passieren, dass rein mathematisch-wissenschaftliche Modelle etwas nicht berücksichtigen, was dem gesunden Menschenverstand nicht entgehen würde. Daher mein Fazit: Intelligente Risiken einzugehen ist ein besseres Geschäft, als sich gegen Risiken zu versichern.

Hannes Androsch

Bleiben Sie unabhängig

Der ehemalige österreichische Finanzminister, Vizekanzler und Vorstandsvorsitzende des Creditanstalt-Bankverein (CA) Dr. Hannes Androsch ist Industrieller und Citoyen. Er ist Präsident des Aufsichtsrats der Firmen AT&S Austria Technologie und Systemtechnik AG, Österreichische Salinen AG (ÖSAG) und AIT Austrian Institute of Technology. 1974 erhielt er das Große Goldene Ehrenzeichen am Bande für Verdienste um die Republik Österreich. Diesem Orden folgten eine Vielzahl weiterer Orden, Ehrenzeichen und Ehrungen.

Nach meinem Diplom in Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Welthandel in Wien war ich drei Jahre Mitglied der Sozialistischen Studenten und zuletzt als deren Verbandsobmann engagiert. Danach wollte ich – und hatte dafür auch die Zusage – zu Daimler-Benz nach Deutschland gehen. An einem Donnerstag im April 1963 wurde ich gefragt, ob ich nicht bereit wäre, Klubsekretär für Wirtschaftsfragen in der Parlamentsfraktion meiner Partei zu werden. Allerdings müsste ich mich bis zum darauffolgenden Montag entscheiden. Eine schwierige Entscheidung: Einerseits bin ich in einem, schon in der dritten Generation engagierten sozialdemokratischen Elternhaus aufgewachsen; andererseits und unabhängig davon, führten meine Eltern seit 1949 eine Steuerberatungskanzlei, die ich übernehmen sollte – was ich später auch tat.

Bei meiner schwierigen Entscheidung ergab sich die Möglichkeit, den damaligen Bundespräsidenten Dr. Adolf Schärf, der selbst einmal Klubsekretär war, um Rat zu fragen. Seine Empfehlung lautete: »Wenn du dabei deinen Beruf und deine Berufslaufbahn aufgeben musst, dann musst du Nein sagen. Wenn man dir aber einräumt, diese weiterverfolgen zu können, dann sage Ja, weil das dann die Krönung ist.« Damit meinte er: »Für die Politik: Ja. Aber von der Politik: Nein!« Er riet mir also zu dem öffentlichen Engagement, aber nur unter der Bedingung, dass ich mich von diesem Amt nicht abhängig machte.

Ich folgte Schärf's Rat, und die von mir gestellte Bedingung wurde akzeptiert. Auch wenn die Berufsbefugnis für meinen Brotberuf im Zuge meiner



weiteren Lebensstationen ruhend gestellt worden ist, bildete die Möglichkeit der Rückkehr in meinen angestammten Beruf eine wichtige Rückversicherung für mich – als Basis für politische Unabhängigkeit und damit Entscheidungsfreiheit.

Unabhängigkeit im Denken und Handeln war mir immer wichtig. Dennoch holte ich zeitlebens Ratschläge von sachkompetenten und erfahrenen Menschen ein. Dies geschah stets unter der Prämisse, diese für eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu nutzen, zu den getroffenen Entscheidungen aber immer eigenverantwortlich zu stehen.

Heute versuche ich, meine Lebenserfahrungen nicht nur an meine Kinder und Enkelkinder weiterzugeben. In meinem Selbstverständnis als Citoyen engagiere ich mich für zukunftsgerichtete wirtschafts- und gesellschaftspolitische Aufgabenstellungen mit den Schwerpunkten Bildung, Wissenschaft, Forschung und Innovationen.

David Axelrod

Setz dich über die gängige Meinung hinweg

David Axelrod arbeitet als politischer Berater in den USA. Er fungierte bei den Präsidentschaftswahlen 2008 als leitender Wahlkampfmanager für Barack Obama und zählte zu dessen engsten Beratern während seiner Amtszeit. Seit 2015 ist er als Senior Political Commentator bei CNN tätig.

Gary Hart (der ehemalige Präsidentschaftskandidat aus Colorado) gab mir den Rat 1987 bei einem Bierchen im Quadrangle Club an der Universität von Chicago, wo er gerade einen Vortrag gehalten hatte. Er meinte, Washington sei erfüllt von den Echos der gängigen Meinung. »In Washington kommen die Nachrichten immer zuletzt an«, sagte er mir. Ich habe damals nicht weiter über seine Worte nachgedacht, aber sie sind mir im Gedächtnis geblieben und haben mir später im Leben und in der Kampagne für Obama geholfen. Die gängige Meinung in Washington hat uns so oft verloren gegeben oder behauptet, wir würden verheerende Fehler machen.

Sie sagten, anstatt uns auf Iowa zu konzentrieren, sollten wir besser eine nationale Kampagne führen. Von Juli bis November 2007 hatten wir der gängigen Meinung nach unsere Chance verpasst. Hillary Clinton führte mit 30 Punkten. Aber wir waren davon überzeugt, dass ein Sieg in Iowa den Durchbruch bringen könnte. Im Frühling 2008 sagten sie, wir wären verrückt, uns gegen die Abschaffung der Gassteuer zu stellen, während unsere Gegner sie als Weg anpriesen, die Folgen der hohen Gaspreise abzufedern. In ihren Augen machten wir damit einen entscheidenden Fehler. Wir hingegen fanden, dass wir eine ehrliche und offene Ansicht vertraten und die Leute schon merken würden, dass wir recht hatten. Tatsächlich hat uns der Austausch über diese Themen in den Vorwahlen in North Carolina und Indiana eine starke Position verschafft. Und als Sarah Palin gewählt wurde, haben wir Washington ein drittes Mal links liegen lassen. Sie sagten, das sei ein genialer Schachzug von McCain. Aber Obama sagte, er hätte vier bis fünf Monate gebraucht, um als Bewerber den richtigen Dreh herauszubekommen, daher wusste ich, dass es schwer sein würde, es in drei Wochen zu schaffen.

Als ich politischer Berichterstatter war, wollte die Zeitung mich hierher (Washington, D.C.) schicken, und ich lehnte ab. 1998, als die Geschichte mit Monica Lewinsky Wellen schlug und befreundete Reporter sagten, Clinton würde zurücktreten, war ich zum Essen bei Manny's Deli in Chicago. Dort arbeitete eine Frau, die 68 Jahre alt war und immer noch als Kassiererin arbeiten musste, um über die Runden zu kommen. Sie sagte: »Dieser Clinton scheint uns helfen zu wollen, also warum lasst ihr ihn nicht in Ruhe?« Ich rief meine Reporterfreunde an und sagte ihnen, sie müssten zu Manny's kommen.

Marc Benioff

Beziehe auch Wohltätigkeit in deine Unternehmensstruktur ein

Marc Benioff ist Chairman und CEO von salesforce.com. Er gründete das Unternehmen im Jahr 1999 und führte es an die Börse. Salesforce.com gilt als eines der am schnellsten wachsenden und innovativsten Unternehmen der USA. Marc Benioff zählt zu den Pionieren des Cloud Computing, er erhielt zahlreiche Auszeichnungen, unter anderem Businessperson of the Year des Magazins *Fortune*, die David Packard Medal of Achievement sowie den Innovation Award vom *Economist*. Marc Benioff ist Mitglied des Board of Directors des World Economic Forum USA, Inc. und der University of Southern California.

2001 war ich auf einem Diskussionsforum über Unternehmen und Wohltätigkeit. Alan Hassenfeld, der damals CEO (heute Vorsitzender) von Hasbro war, nahm mich anschließend beiseite und sagte mir, ich hätte eine Menge guter Ideen, aber ich müsste sie besser strukturieren. Er sagte, ich solle auch das Konzept ehrenamtlicher Tätigkeiten einbeziehen (in salesforce.com). Es war entscheidend für mich, jemanden zu treffen, der so etwas bereits voll in seine Firma integriert hatte. Hasbro hat eines der größten Wohltätigkeitsprogramme aller nordamerikanischen Handelsunternehmen. Es spendet zum Beispiel Spielzeug an Kinderkrankenhäuser. Das war keine Sache, die Hasbro durch das Ausstellen eines Schecks erledigte, sondern ein Teil ihrer Kultur.

Schließlich haben wir ein Prozent unseres Firmenkapitals in die gemeinnützige Salesforce.com Foundation gesteckt, außerdem ein Prozent unserer Gewinne, die damals natürlich gleich null waren. Aber wir investierten auch, wie Alan geraten hatte, ein Prozent der Arbeitszeit unserer Angestellten. Das sind sechs Tage pro Jahr für ehrenamtliche Tätigkeiten, die vom Unternehmen bezahlt werden. Wir haben Angestellte, die wegen dieser Programme für uns arbeiten wollen – sie wollen sich sowieso ehrenamtlich betätigen, und wir geben ihnen eine entsprechende Struktur. Im Übrigen lassen wir auch gemeinnützige Organisationen unseren Service kostenlos in Anspruch nehmen. Alans Rat hat sich letztlich als sehr wichtig erwiesen, denn das unterscheidet salesforce.com von anderen Unternehmen.

Roland Berger

Sich selbst erkennen und Chancen wahrnehmen

Prof. Dr. h. c. Roland Berger ist Gründer und seit 2010 Honorary Chairman von Roland Berger Strategy Consultants. Er ist Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte von nationalen und internationalen Unternehmen, Stiftungen und Organisationen. Außerdem ist er Vorsitzender des Kuratoriums der von ihm gegründeten Roland Berger Stiftung, die dem weltweiten Schutz der Menschenwürde verpflichtet ist und deutschlandweit begabte und engagementbereite Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien fördert.

Erfolg ist eine sehr subjektive Sache. Jeder Mensch versteht darunter etwas anderes, und jeder muss sich schlussendlich an den eigenen Maßstäben messen. Das ist der erste Teil des Rats, den ich der nachfolgenden Generation geben kann: »Denken Sie darüber nach, was Sie zufrieden macht!« Für manche mag das die Kunst sein, für andere die Wissenschaft; wieder andere finden Erfüllung darin, sich als Unternehmer zu betätigen. Nicht selten ist es eine Kombination dieser und anderer Faktoren. So geben mir bildende Kunst und klassische Musik einen Ausgleich zu meiner Arbeit, den ich nicht missen möchte. Aber das ändert nichts an der Tatsache, dass Sie sich zuallererst klar werden müssen, was Sie antreibt und wohin Sie möchten.

Dann sollten Sie sich die Frage stellen: »Was kann ich?« Wenn Ihre Interessen breit gefächert sind, dann kommen Sie am weitesten in dem Feld, in dem Sie die größte Begabung haben. Glücklicherweise macht uns häufig das Freude, in dem wir auch besonders gut sind, was die Entscheidung wesentlich vereinfachen kann.

Der dritte Teil ist vielleicht der wichtigste: »Stehen Sie dem Zufall offen gegenüber!« Das Leben ist nicht planbar, und die besten Chancen ergeben sich unerwartet oder sind erst auf den zweiten Blick als solche zu erkennen. Dazu ein Ereignis aus meinem Leben, das meinen Werdegang maßgeblich beeinflusst hat: Während meines BWL-Studiums in München baute ich eine erfolgreiche Wäscherei auf, mit der ich mein Studium finanzierte, aber mir



war klar, dass ich nicht als »Wäscherei-Millionär« enden wollte. Allerdings wusste ich auch, dass mich die klassische Konzernlaufbahn ebenfalls nicht erfüllen würde, was mich vor ein gewisses Dilemma stellte. Dieses löste sich völlig unerwartet. Im letzten Semester meines Studiums entdeckte ich bei einer Seminararbeit den Beruf des Unternehmensberaters, der mich gleich faszinierte. Aber wie sollte ich diesen Berufswunsch realisieren, angesichts der Tatsache, dass dieser Berufsstand damals in Deutschland noch so gut wie unbekannt war? Da kam mir ein weiterer Zufall zu Hilfe. Eine Stammkundin meiner Wäscherei, der ich von meinem Berufswunsch berichtete, sagte mir eines Tages bei einer Tasse Tee, dass ihr Sohn für eine italienisch-amerikanische Unternehmensberatung in Mailand arbeite. Ich spräche doch Italienisch, und das könne doch etwas für mich sein. Ich nahm ihren Rat an und stellte schnell fest: Das war es in der Tat! Ich schaffte es dort binnen fünf Jahren zum Partner und gründete 1967 meine eigene Firma, die heute 2700 Mitarbeiter in 51 Ländern beschäftigt. Ohne diesen/ihren »besten« Rat wäre mein Leben sicher völlig anders verlaufen – ich kann nicht sagen, ob besser oder schlechter – aber mit dem Ausgang bin ich bis heute zufrieden, und die Arbeit erfüllt mich jeden Tag aufs Neue.

Mein bester Rat ist also, Fähigkeiten und Vorlieben in Einklang zu bringen, und nie die Augen vor glücklichen Zufällen zu verschließen. Es kann sich lohnen!

Wulf H. Bernotat

Entscheiden Sie analytisch und systematisch

Nach 20 Jahren stetigen Aufstiegs in verschiedenen Tätigkeiten bei der Shell AG wechselte der promovierte Jurist Wulf H. Bernotat 1996 zur VEBA AG, wo er bis 2000 Vorstandsmitglied war. Außerdem berief man Dr. Bernotat 1998 zum Vorstandsvorsitzenden der Stinnes AG. Von 2003 bis 2010 war Wulf H. Bernotat Vorstandsvorsitzender der E.ON AG. Er gehörte den Aufsichtsräten der RAG, der Allianz, der Metro AG, der Voö nova SE, der Bertelsmann AG und der Deutschen Telekom an. Darüber