

Prof. Dr. Helmut Sihler: In seiner Heimatstadt Klagenfurt resümierte er vor ein paar Jahren seinen Vortrag über den Kapitalismus mit den Worten: „Wir können und wollen die globalisierte Welt, in der hoffentlich immer mehr gute Geschäfte gemacht werden und immer weniger geschossen wird, nicht anders machen, als sie ist. Ein wenig besser sollte sie mit unserer aller Hilfe schon werden.“ Sihler ist verheiratet, hat vier Kinder und acht Enkel.

Der Glücksfall

Autor: Christoph Berdi

Der ehemalige Henkel-Chef Prof. Dr. Helmut Sihler hat Marketing als Führungsphilosophie propagiert, ohne jene Balance der Funktionen aus dem Auge zu verlieren, die den Gesamterfolg eines Unternehmens erst möglich machen. absatzwirtschaft und DMV ehren ihn im „Club of Marketing Excellence“.

„Als damals noch junger und unerfahrener Vorstandsvorsitzender konnte mir 1993 nichts besseres passieren, als mit Ihnen zusammenarbeiten zu dürfen. Ich konnte mich immer auf Sie verlassen – auch und gerade dann, wenn ich einmal auf dem falschen Weg war.“ Mit diesen Worten verabschiedet Porsche-Chef Dr. Wendelin Wiedeking 2007 den Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Helmut Sihler. Er sei ein „Glücksfall“ – für ihn und das Unternehmen.

Für Sihlers Karriere ist dies symptomatisch. Er ist ein Glücksfall. Als die Porsche AG sich anschickt, ihren Einfluss beim ungleich größeren VW-Konzern zu mehren, ist er Aufsichtsratschef des Sportwagenherstellers. Die Deutsche Post und die Deutsche Telekom, ehemalige Staatsunternehmen, begleitet er als Aufsichtsratsvorsitzender in den Wettbewerb. 2002 übernimmt er, 73-jährig, als Interims-CEO für sechs Monate die Führung der Telekom. Sein Schicksal aber ist Henkel. 1980 als erster familienfremder Manager an die Spitze des Konzerns berufen, führt er ihn 1985 an die Börse.

Es hätte auch anders kommen können. „Der Zufall hat die Planung überholt“, berichtet Sihler über seine Managerkarriere, „vom Naturell und von meinem Vater her, der Lehrer war, ließ sich das nicht erahnen. Ich wollte zunächst Universitätsprofessor oder Devisenhändler werden.“

Geboren am 6. April 1930 in Klagenfurt, Österreich, studiert er zunächst an der Universität Graz und promoviert zum Doktor der Philologie. Ein Austauschstudium an der University of Vermont in den USA schließt er mit einem Bachelor

of Arts ab. Zurück in Graz, verlegt er sich auf die Rechtswissenschaften und einen Abschluss als Dr. jur.

Der „Prof“ kommt später: 1986. Als Honorarprofessor an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster beginnt Sihler, seine Erfahrungen bei Henkel an die Studenten weiterzugeben. Zum Antritt diskutiert er die Frage, wie der schon damals zu beobachtende Popularitätsverlust der Markenerzeugnisse mit dem Erfolg der Markenartikel einhergehen kann, führt dies auf das wachsende Überangebot und die Nachlässigkeit der Marketers zurück: „Die exzessiv gehandhabte Markenartikeltechnik hat uns den Blick auf die notwendige Produktdifferenzierung verstellt. Die Qualitätsunterschiede tragen vielfach den werblichen und verkäuferischen Überbau nicht mehr.“ Die Berufung zum Professor ist wieder so ein Glücksfall, auch für die absatzwirtschaft, in deren Herausgeberbeirat Sihler viele Jahre lang Akzente setzt.

Club of Marketing Excellence (CME)

Prof. Dr. Helmut Sihler (Henkel, Deutsche Telekom) gehört neben den ehemaligen Unternehmenschefs Dr. h. c. Helmut Maucher (Nestlé, absatzwirtschaft 11/08) und Dr. Rolf Kunisch (Beiersdorf, absatzwirtschaft 10/08) zu den ersten Mitgliedern des anlässlich des 50-jährigen Bestehens der absatzwirtschaft gegründeten „Club of Marketing Excellence“ (CME). Mit der Mitgliedschaft im CME ehren die absatzwirtschaft und der Deutsche Marketing-Verband (DMV) Manager, die sich um die marktorientierte Unternehmensführung und das Marketing besonders verdient gemacht haben. ←



Im Alter von 24, 25 Jahren arbeitet Sihler als Hauslehrer bei einem Industriellen, der unter anderem Henkel vertritt. Frisch verheiratet, kommt er über diese Verbindung zu dem Düsseldorfer Unternehmen. Seine ersten Stationen Ende der 50er-Jahre sind die Marktforschung („Absatzvorbereitung“) und das Produktmanagement. Dort trifft er auf Erwin Stapf, einen ausgewiesenen Markenexperten, der zu Sihlers Mentor wird. In ihre gemeinsame Zeit fällt die Auffrischung der Marke Persil, die damals noch mit Jahreszahl beworben wird: „Persil 59 – das beste Persil, das es je gab.“

immer eine gewisse Distanz. Wie die Erde, die nicht zu nahe an die Sonne kommen darf“, erinnert sich Sihler. Er dreht das Unternehmen in den Wind, sorgt für eine noch stärkere Markt- und Kundenorientierung. Henkel wird kompetitiver, stellt sich dem Wettbewerb. Dabei helfen eine neu gefasste Spartenorganisation und der Einstieg in neue Geschäftsfelder. Unter Sihler wandelt sich Henkel endgültig vom Waschmittelhersteller zum global breit aufgestellten Anbieter chemischer Produkte für Hygiene, Kosmetik, Klebstoffe und Reinigungsmittel. Meilensteine seiner Arbeit sind der

»Aufsichtsräte diskutieren Probleme erst, wenn sie zu lösen sind. Die Entscheidung für mich bei der Deutschen Telekom war pure Verzweiflung.«

Produktmanagement – diese Idee war damals noch recht neu für deutsche Absatzwirtschaftler und – daraus macht Sihler keinen Hehl – keine Henkel-Erfindung. Procter & Gamble hatte damit schon viele Jahrzehnte großen Erfolg, aber Stapf und seinen Nachfolger Sihler trieb noch ein anderer Gedanke. „Wir wollten den Begriff Marketing für das Größere freihalten. Die Idee war, das gesamte Unternehmen, auch den Verkauf, unter diese Philosophie zu stellen.“ 1966 rückt Sihler, zuständig für Marketing, in die Geschäftsleitung der Henkel & Cie. GmbH auf, von 1974 bis 1977 ist er deren Vorsitzender. 1975 erfolgt die Berufung zum persönlich haftenden Gesellschafter der Henkel KGaA. Nach einem Jahr als stellvertretender Vorsitzender der Zentralgeschäftsleitung folgt dann 1980 die Berufung zum Nachfolger von Dr. Konrad Henkel. Als erster Manager, der nicht aus der Familie stammt, führt er den Konzern als Vorsitzender der Geschäftsführung bis 1992. „Ich hatte ein sehr gutes Verhältnis zu Dr. Konrad Henkel, hielt aber auch

Börsengang 1985 mit der Ausgabe von Vorzugsaktien und der Einstieg bei den US-Unternehmen Clorox (ehedem P&G), Ecolab und Loctite. Mitte der 80er-Jahre erwirtschaftet Henkel bereits zwei Drittel seines Umsatzes im Ausland. Nach dem Ende der DDR bringt er die ehemalige Henkel-Produktion in Genthin (Sachsen) und die Marke Spee wieder in den Besitz des Unternehmens. Angriffe von Procter & Gamble wehrt Sihler ab, schätzt aber deren belebende Wirkung: „Wettbewerb ist eine Peitsche. Man muss sich ihr fügen.“ 1992 legt er die Geschäftsführung aus Altersgründen nieder.

Mehr Schlagzeilen denn je macht Sihler 2002, als er vom Aufsichtsrat des Unternehmens zum Nachfolger des gescheiterten Chefs der Deutschen Telekom, Ron Sommer, berufen wird. „Das war eine ominöse Sitzung. Und am Ende war ich Chef“, erinnert sich Sihler. Die Telekom stand mächtig unter Druck. Ein hoher Schuldenstand, auch bedingt durch die zügige Expansionspolitik Sommers, hatte die T-Aktie auf Talfahrt geschickt. Sihler hatte wenig Optionen. Er verfügte ein rigides Sparprogramm, kürzte den Werbeetat, leitete den Personalabbau ein – und suchte einen Nachfolger. Die Wahl fällt auf Kai-Uwe Ricke. Zur Ruhe gekommen ist die Telekom bis heute nicht, was nach Ansicht Sihlers zwei Gründe hat. Zum einen habe der Staat das Monopol durch Regulierung beschnitten, aber den alten Kostenapparat mitgeschleppt. Zum anderen sei für das Unternehmen der Kampf um das Monopol wichtiger geworden als der Markt. So konnte es passieren, dass verschiedene Sparten die gleichen Produkte vertrieben – zu unterschiedlichen Konditionen und in Konkurrenz zueinander. Für Sihler, der bei Henkel die Organisation des Unternehmens immer wieder überprüfte und anpasste, ein Kardinalfehler. Seine zweite Karriere als Aufsichtsratsmitglied und -vorsitzender sieht Sihler durchaus kritisch, spricht von „ineffizienten Nichtgremien“. „In deutschen Aufsichtsräten werden Probleme erst diskutiert, wenn sie zu lösen sind“, erklärt Sihler, „die Entscheidung für mich bei der Telekom war pure Verzweiflung.“ Besser seien die britischen „Boards“: „Es ist das beste System der Welt: Die Boards treffen sich öfter, diskutieren offener und befassen sich mit der Strategie und der Zukunft des Unternehmens.“



Kundenorientierung pur: Konzernchef Sihler im Supermarkt (1986).