

Peter Rall

LÖWEN KULTUR

**MUT ZU
PEOPLE UND
CULTURE**

Gewinnermentalität
als erfolgreiche
Unternehmenskultur –
Aus der Toolbox eines
Top-Managers



EDITIONEN VERLAG

Science

2. Auflage

© Editionen Verlag Science, Augsburg 2023
Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung – Try it! Do it! Fix it!	9
1 Tempo, Kreativität und Mut zum Risiko: Business-Chance Mauerfall	17
2 Storecheck im Morgengrauen: Die Spitze muss raus aus der Komfortzone	33
3 Das Management setzt die Maßstäbe – und lebt sie vor	37
4 24 Stunden Flug für ein Interview – Top nur mit den Besten	47
5 Cillit Bang und Vanish – Ein Unternehmen profitiert von mutigen Managern	59
6 Bonus oder Fixgehalt – Zeichen für die Firmenkultur	65
7 Klartext, Transparenz und Fairness – Wo das Unternehmensklima in Gefahr gerät	69
8 Management by Walking Around – Führen mit Sozialkompetenz	77
9 Vielfalt der Generationen und Vielfalt der Kulturen – Erfolg durch Diversität	84
10 Anpassung der Unternehmenskultur – Eine Notwendigkeit im Kampf um die Besten	89

11	Flexibilität und gleiche Bezahlung – Der War for Talents um weibliche Führungskräfte	101
12	Ob NGO, Sport, Medien oder Politik – People und Culture steht auch hier für Erfolg	105
	- People und Culture in NGOs: Die Stiftung Fairchance	
	- People und Culture im Sport – Interview mit Joachim Löw	
	- People und Culture in der Medienlandschaft – Journalisten müssen neu denken	
	- People und Culture in der Politik – Das System Kohl	
13	Es geht immer nur um die Menschen – Interview mit Erhard Schöwel	123
	Danksagung	127
	Autor	130

Vorwort

Die Wirtschaft steht aktuell mit der Digitalisierung, der Bewältigung des Klimawandels und den Folgen der Ukraine Krise vor einer der größten Transformationen seit der Industrialisierung. Zudem befinden sich die Unternehmen weltweit in einem War for Talents, in einem Wettbewerb um die Besten. Experten sind sich darin einig, dass Unternehmen mit einer intakten Unternehmenskultur für diese Herausforderungen besser gerüstet sind als andere. Wie sich eine solche Kultur in der Praxis darstellt, wie sie konkret gelebt werden kann, was die Voraussetzungen dafür sind und welche Fallstricke es gibt, beschreibt „Löwenkultur“.

Das Buch gibt Unternehmern, Führungskräften, Management-Nachwuchs und Gründern einen Einblick in das Handwerkszeug eines Top-Managers der Konsumgüterbranche. Erhard Schöwel trug entscheidend dazu bei, dass mit Benckiser und später Reckitt Benckiser ein David der Konsumgüterbranche zu den Goliaths wie Procter & Gamble vorstieß. Charakteristisch für das Unternehmen war eine ehrgeizige Wachstumskultur, der sich alles unterordnete. Dem entsprach Erhard Schöwels unkonventioneller Führungsstil, der sich mit „People und Culture“ am besten zusammenfassen lässt. Den Erfolg des Unternehmens führt er darauf zurück, dass die Unternehmensspitze sorgfältig darauf achtete, bis in die mittlere Führungsebene nur mit Personal zusammenzuarbeiten, das diese Wachstumskultur lebte und leben wollte. Bei seiner Auswahl kam es weniger auf die Managementfähigkeiten an. Wichtig war die Haltung. Denn Schöwel ist davon überzeugt: Fähigkeiten kann man lernen – Haltung und Spirit nicht.

Schöwels Unternehmenskultur war eine Löwenkultur. Löwen sind hungrig, Streitbar und wollen Erfolg. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesem Spirit einzustellen, erfordert Mut. Denn sie scheuen keine Auseinandersetzung und sägen im Zweifel am Stuhl des Chefs. Für den Erfolg dieser wachstumsorientierten Unternehmenskultur war diese Gewinnermentalität unverzichtbar. Das entspricht Schöwels Credo: Beschäftigte und Unternehmenskultur, People und Culture, müssen eine Einheit bilden. Das gelingt, wenn der Dreiklang stimmt, der People

und Culture ausmacht: eine Unternehmensführung, die eine definierte Unternehmenskultur vorlebt und klare Ziele setzt. Fair und achtsam behandelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die engagiert und selbstständig arbeiten und von der Unternehmenskultur überzeugt sind. Und die gemeinsame entschlossene Umsetzung der Ziele, wozu Mut und Risikofreude auf allen Seiten gehören.

„Löwenkultur“ zeigt praxisnah anhand vieler Beispiele, wie Schöwel dieses Erfolgsrezept umsetzte. Renommierte Top-Manager unterstreichen, warum es aus ihrer Sicht keine Alternative zum Konzept People und Culture gibt.

Bart Becht, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Reckitt Benckiser, beschreibt, wie wichtig Freiheiten und Entrepreneurship der Mitarbeiter sind.

Marcello Bottoli, ehemaliger Präsident und CEO von Samsonite, Louis Vuitton Malletier, schildert, wie wichtig eine offene Streitkultur für den Unternehmenserfolg ist.

Joachim Faber, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse, Mitglied in Aufsichtsgremien führender internationaler Unternehmen sowie in der Regierungskommission Deutscher Corporate Government Codex, erklärt die Pflichten und Defizite von Aufsichtsräten bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur.

Max Laemmle, Gründer und Executive Chairman der Payment Intelligence Plattform Fraugster, mit seinem Berliner Unternehmen Morphais Investor in Start-ups, gibt einen Einblick, welche Rolle eine funktionierende Unternehmenskultur im War for Talents spielt.

Elio Leoni Sceti, ehemals Vorstandsvorsitzender von EMI, eines der vier weltweit führenden Musikunternehmen, nennt die Schwierigkeiten, die ein CEO erlebt, der eine Unternehmenskultur von außen aufstülpen will.

Cheryl Potter, 15 Jahre Partnerin bei der Private-Equity-Gesellschaft Permira und Aufsichtsratsmitglied in führenden Unternehmen, erläutert,

wie Unternehmen sicherstellen können, dass zur Kultur passende Führungskräfte eingestellt werden.

Thomas Tochtermann, Director Emeritus, McKinsey & Company, wiederum erinnert sich, wie sich beim Merger von Reckitt und Benckiser zu Reckitt Benckiser die aggressive Unternehmenskultur von Benckiser durchsetzte.

Im Mittelpunkt des Buchs steht die Konsumgüterbranche. Management nach den Prinzipien von People und Culture führt allerdings nicht nur in der Welt der Konsumgüter zum Erfolg. Auch in anderen Branchen und gesellschaftlichen Bereichen stellt es ein Erfolgsrezept dar. Das machen prominente Vertreter aus der Welt der Medien, Nichtregierungsorganisationen, des Sports oder der Politik deutlich.

Ex-Fußballnationaltrainer Joachim Löw berichtet in einem Interview, wie dieses Prinzip eine entscheidende Rolle auf dem Weg zum Gewinn der Fußballweltmeisterschaft spielte.

Wolfgang Büchner, unter anderem ehemaliger Chefredakteur der Deutschen Presseagentur, des Nachrichtenmagazins Der Spiegel (Print und Online) sowie des Redaktionsnetzwerkes Deutschland, wirft einen Blick auf die Kultur der digitalen Medienwelt, die einen neuen Typus von Journalisten erfordert.

Johannes Neukirchen war als enger Mitarbeiter Helmut Kohls Zeuge, wie der frühere Bundeskanzler und CDU-Vorsitzende nach dem Prinzip People und Culture erfolgreich Politik machte.

Christoph Glaser, ehemals Vorstand der BMW-nahen Eberhard-von-Kuenheim-Stiftung, zeigt, wie People und Culture als Führungsprinzip auch in NGOs ein Erfolgsgarant sein kann.

Als Erhard Schöwels Geschäftspartner habe ich erlebt, wie herausfordernd, aber auch erfolgreich eine Wettbewerbskultur sein kann. Ich habe ihn zu diesem Buchprojekt ermutigt. Denn ich bin sicher, dass seine Erfahrungen auch für künftige Managergenerationen wertvoll sind.

KONTOVERTRAG (Sonstige)

Auf der Grundlage der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Bank in ihrer jeweiligen Fassung wird der nachstehende Kontovertrag zwischen

Benckiser Deutschland GmbH, PF 21 01 67

Benckiser Ludwigs- und Ludwigshafen 1

und **Staatsbank der DDR, Kreisfiliale Gera**

(Stempel der Bank)

abgeschlossen:

1. Die Bank wird für den Vertragspartner ein Kontokorrent-/Depot-Konto mit der umstehend genannten Kontonummer und Kontobezeichnung einrichten und über dieses Konto den Zahlungsverkehr des Kontoinhabers gemäß den ihr erteilten Aufträgen durchführen.
2. Zeichnungsberechtigt zur Erteilung von Zahlungsaufträgen sowie für den übrigen Geschäftsverkehr des Kontoinhabers mit der Bank sind die im Unterschriftenblatt genannten Personen nach Maßgabe der dort getroffenen Festlegung.
Die Zeichnungsberechtigungen gelten bis zum Eingang einer schriftlichen Widerrufserklärung bei der Bank.
3. Dieser Kontovertrag einschließlich der Zeichnungsberechtigungen gilt auch für etwaige Unterkonten, soweit nicht besondere Festlegungen getroffen werden.
4. Entsprechend der AO über die Nutzung der EDV im Zahlungsverkehr - Codierung des Zahlungsgrundes - vom 12. 5. 1970 wird der Kontoinhaber zur einheitlichen Durchführung des Zahlungsverkehrs und zur Sicherung der gegenseitigen Information der Zahlungspartner den Zweck der Zahlung auf den Zahlungsdokumenten numerisch verschlüsselt (codiert) angeben.*
5. Darüber hinaus notwendige Festlegungen, insbesondere zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs, zur Bereitstellung der Bankpost sowie über weitere Formen der Zusammenarbeit können in gesonderten Vereinbarungen bzw. schriftlichen Erklärungen der Vertragspartner getroffen werden.

Ludwigshafen/Rh.

07.03.1990

Benckiser Deutschland GmbH

Benckiserplatz

(Stempel und rechtsverbindliche Unterschrift/en der Bank)

D 6700 Ludwigshafen/Rh. 1
Vertretungsberechtigten des Kontoinhabers

Joh. A. Benckiser

Bestätigung*

durch die übergeordnete Stelle Ludwigs- und Ludwigshafen

Ludwigshafen am Rhein

(Siegel)

Gruhlert, Oliver
(Stempel und Unterschrift/en)

Geprüft:

Ute Westrup
(Unterschrift des Bearbeiters)

(S-Stempelabdruck)

Vermerke der Bank:

Legitimation* des/der Vertretungsberechtigten:

Schönel, Erhard
(Name, Vorname)

RP
PA-Nr. F 7588 409

Kadenburg
(Name, Vorname)

PA-Nr. 11.1.1982

* Nichtzutreffendes streichen

Bauhake
(Unterschrift des Bearbeiters)

Try it! Do it! Fix it!

Kreisfiliale Gera der Staatsbank der DDR, Anfang März 1990: Ein junger Mann, dunkler Anzug, dunkle Haare, dunkler Schnauzbart, betritt die mächtige Schalterhalle in der Humboldtstraße 26. Das imposante Gründerzeitgebäude mit der handbemalten Glasdecke und den Marmorsäulen beeindruckt ihn. Seine Kleidung und sein Schwäbisch weisen ihn eindeutig als Besucher aus der BRD aus, so das im Westen verpönte DDR-Kürzel für Bundesrepublik Deutschland. Sein ungewöhnliches Anliegen: ein Konto eröffnen als Voraussetzung dafür, dass sein Unternehmen die DDR direkt mit Konsumgütern beliefern kann. Die Angestellte am Schalter reagiert konsterniert: ein Konto für einen BRD-Bürger? Das gab es noch nie. Dafür haben sie keine Direktiven. Direkte Warenlieferungen aus der BRD sind ohnehin nicht erlaubt. Der Besucher aus der Bundesrepublik bleibt freundlich, aber entschieden hartnäckig, verlangt nach dem Direktor. Der hatte zwar schon von dem Ansinnen gehört, Schöwel muss ihn aber noch endgültig überzeugen. Er entscheidet knapp und unbürokratisch: „Das machen wir jetzt.“

Am 7. März unterschreibt Erhard Schöwel, Geschäftsführer der Benckiser Deutschland GmbH, einen der ersten Kontoverträge eines westdeutschen Unternehmens mit der Staatsbank der DDR nach dem Mauerfall. Die Grenzöffnung liegt gerade vier Monate zurück. Noch regiert Hans Modrow von der PDS, der Partei des Demokratischen Sozialismus. In sie hatte sich die SED, die Sozialistische Einheitspartei Deutschlands, nach dem Mauerfall umbenannt. Die erste freie Wahl zur Volkskammer, dem Parlament der DDR, findet wenige Tage später am 18. März 1990 statt. Dass die Konservativen den klaren Sieg erringen würden, steht längst nicht fest. Die künftigen Wirtschaftsbeziehungen der beiden deutschen Staaten sind ebenso unklar wie der künftige Wechselkurs von D-Mark und DDR-Mark. Die Verträge zur Wirtschafts- und Währungsunion werden erst im Mai unterschrieben. Bundesinnenminister Wolfgang Schäuble und DDR-Staatsekretär

Günther Krause haben ihre Verhandlungen über den Einigungsvertrag noch nicht begonnen. In der Bundesrepublik diskutieren Experten darüber, ob die schnelle Einführung der Währungsunion mit festen Wechselkursen zwischen Mark der DDR und D-Mark ökonomisch zu diesem Zeitpunkt überhaupt Sinn hat. Zu den größten Skeptikern zählt der SPD-Politiker und spätere Bundesfinanzminister Oskar Lafontaine.

Erhard Schöwel ignoriert die unklare wirtschaftliche und politische Gemengelage. Er handelt nach seinem Wahlspruch Try it! Do it! Fix it! und hat Erfolg. Er erkennt die Chance und nutzt sie wie ein Mittelstürmer im Fußball, seinem Lieblingssport. Mit der kurz entschlossenen Kontoeröffnung ebnet er Benckiser den Weg zu einem der erfolgreichsten Geschäftsjahre der Unternehmensgeschichte. Benckiser hat durch das schnelle Handeln für den Verkauf seiner Reinigungsprodukte einen mehrmonatigen Vorsprung vor der Konkurrenz.

Try it! Do it! Fix it! fasst Schöwels Verständnis von Management und einer wachstumsorientierten Unternehmenskultur zusammen. Sie lebt von Risikobereitschaft, Schnelligkeit, strikter Erfolgs- und Wettbewerbsorientierung, Mut zu unkonventionellen Entscheidungen und der Bereitschaft, über die besten Ideen hart zu streiten. Vor allem aber von Menschen, die diese Unternehmenskultur uneingeschränkt wollen und umsetzen: ein Top-Management, das den unbedingten Willen verkörpert, besser zu sein als die Konkurrenz. Mitarbeiter, die entsprechend ambitioniert und wettbewerbsorientiert sind, selbstständig denken und handeln. Dieses Zusammenwirken von Unternehmenskultur und entsprechend denkenden und handelnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – People und Culture also – ist für ihn die Voraussetzung von Unternehmenserfolg.

Nach diesem Prinzip geht er auch in den folgenden Jahren vor, während er bei Benckiser und außerhalb des Unternehmens Karriere macht. Schöwel ist ein Hidden Champion unter den Top-Managern der Konsumgüterbranche – im angelsächsischen Raum präsenter als in Deutschland. Was er für Benckiser beziehungsweise später für Reckitt Benckiser bedeutet, unterstreicht das Unternehmen bei seinem Abschied. Ein Konferenzraum wird nach ihm benannt. Eine seltene

Anerkennung in der internationalen Unternehmenswelt. 17 Jahre lang hatte er zuvor überdurchschnittlichen Anteil an der Erfolgsgeschichte Reckitt Benckisers. Davon profitieren Unternehmen und Anleger, denn der Aktienpreis vervierfacht sich allein von 2000 bis 2006, dem letzten Jahr seiner Tätigkeit, von 10 auf 40 Pfund Sterling. Der mittelständische David in den Branchen Gesundheit und Haushaltshygiene stößt damit in die Gruppe der Goliaths vor: Colgate, Henkel, Procter & Gamble und Unilever. Von den Wachstumsraten Reckitt Benckisers sind diese Branchengrößen zu der Zeit weit entfernt.

Als Executive Vice President Europa ist Schöwel für die Bereiche Pharma, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel sowie für die Eigenmarken zuständig. Zudem verantwortet er das Global-Sales-Management und damit den weltweiten Verkauf. Seine Abteilungen erwirtschaften mehr als 50 Prozent des weltweiten Unternehmensergebnisses, tragen zu mehr als 60 Prozent zum weltweiten Gewinn bei. Tatsächlich nimmt er im Vorstand weit über seinen Geschäftsbereich hinaus wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens.

Sitzungen führt Schöwel unaufgeregt, aber bestimmt. Die Hände vor dem Kinn gefaltet, im Stuhl entspannt nach hinten gelehnt, hört er zu, wägt ab und steuert schnell Lösungen an. Hat er eine Entscheidung getroffen, ist es schwer, ihn wieder davon abzubringen. Die Contenance verliert er selten. Aber wenn, dann richtig. Es hat seinen Grund, dass Teamkollegen ihn „Streetfighter“ nennen. Da schwingt viel Anerkennung, aber auch eine Menge Respekt mit.

Wenn er von einer Sache überzeugt ist, kämpft er verbissen, laut, nicht immer druckreif. Ganz gleich, wer ihm gegenüber sitzt, ob Vorstandschefs, Aufsichtsräte, Teamkollegen, Freunde oder Verwandte. Schlechte Qualität und vermeintlich schwache Argumente kann er nicht ausstehen. Weder im Beruf noch privat. Dann geht er in seinem Ärger und in seiner Wut schon mal an die Grenzen. Etwa, wenn er wenige Stunden vor der entscheidenden Präsentation einem engen Freund und Geschäftspartner mit drastischen Worten an den Kopf wirft, dass er den Vortrag für völlig danebenhält, die Zuhörer einschlafen werden und der Kunde wahrscheinlich abspringt. Ab und zu überschreitet

Schöwel Grenzen. Beispielsweise, als er abends nach Rückkehr aus dem Büro die Schulaufgabe eines seiner Kinder, das in die Arbeit viel Zeit investiert hatte und stolz darauf ist, erbarmungslos in Stücke reißt und sie noch einmal schreiben lässt.

In Diskussionen ist Schöwel „challenging“ – eine seiner Lieblingsvokabeln. Dann kommt ihm sein ausgeprägtes Gedächtnis für Fakten und vor allem für Zahlen zugute. Wer im Thema nicht so sattelfest ist wie er, dem schießt er die Argumente im Stakkato um die Ohren. Niederlagen haben in Schöwels Welt nur am Rand Platz. Das gilt für den Beruf, für Diskussionen über sein Lieblingsthema Politik, wo er andere ebenfalls gerne mit Faktensicherheit aussticht, und für den Fußball, wo er mit seinem Herzensverein VfB Stuttgart allerdings häufiger als ihm lieb ist auf der Verliererseite steht.

Einer aus seinem Umfeld erinnert sich Jahre später noch erstaunt, wie Schöwel sich seiner Begleitung auf einer Party lächelnd und ohne erkennbaren Grund mit den Worten vorstellt, er sei „ein ganz ein Lieber“. Dass er so gesehen wird, ist ihm wichtig. Dazu passt, dass Schöwel selbst von sich sagt, er könne nach jedem Streit und nach jeder Diskussion mit seinem Gegenüber ein Bier trinken gehen. Es stimmt, Schöwel wird im Streit so gut wie nie persönlich. Aber wer mit ihm streitet, muss aufpassen, es nicht persönlich zu nehmen.

In der Führung von Benckiser, später Reckitt Benckiser, und in den anderen Unternehmen, in denen Schöwel in den folgenden Jahren etwas zu sagen hat, geht es häufig entsprechend hart zur Sache. Ex-Teamkollege Marcello Bottoli beschreibt das im Nachhinein als „maskuline Diskussionskultur“. Weibliche Führungskräfte sind in dieser Zeit nicht an Bord. Es hätte wahrscheinlich die Diskussion im Stil verändert, in der Sache aber nicht. Denn offene Diskussionen sind unverzichtbar in Schöwels People-und-Culture-Verständnis und Voraussetzung dafür, dass die besten Entscheidungen für das Unternehmen getroffen werden.

Für Schöwel gilt dieses Prinzip übrigens nicht nur in der Wirtschaft. Er steht viele Jahre dem Aufsichtsrat der Phorms SE, einer privaten

staatlich anerkannten Schuleinrichtung, vor. Ihre Besonderheit: die durchgehende Bilingualität von Deutsch und Englisch. Zwischen der Führung eines Wirtschaftsunternehmens und der Privatschule sieht er viele Gemeinsamkeiten. In der Schule definiert er als Maßstab für Erfolg die Zufriedenheit von Eltern und Schülerinnen beziehungsweise Schülern, die regelmäßig untersucht wird. Ihre positive Entwicklung ist Voraussetzung für ein positives Image. Das sorgt für steigende Schülerzahlen, wachsende Umsätze sowie moderate Gewinne. Sie ermöglichen Investitionen in den Erhalt der Qualität und stellen Investoren zufrieden.

„Erhard Schöwel hat eine Passion für Klarheit und Entscheidungen“, beschreibt Carsten Breyde seinen früheren Aufsichtsratsvorsitzenden. Als Geschäftsführer von Phorms SE muss Breyde wie alle anderen Teammitglieder Schöwels Messlatte akzeptieren: Welches sind die besten Entscheidungen für den Unternehmenserfolg? Das, so Breyde, steht im Mittelpunkt von Schöwels Unternehmenskultur. Selbst im Smalltalk über Fußball in der Stadion-Lounge von Hertha BSC Berlin, in die Schöwel gerne Freunde und Geschäftspartner einlädt, geht es in der Erinnerung Breydes selten richtig entspannt zu. Alle wissen, dass Fußball schnell nebensächlich werden und Schöwel ein ernstes Thema auf den Tisch bringen kann. Der ehemalige Phorms-Geschäftsführer: „In Wahrheit ist Schöwel immer auf der Jagd nach guten Entscheidungen, Strategien und Erkenntnissen.“

Breyde erlebt als Phorms-Geschäftsführer oft, dass persönliche Verbindungen oder Befindlichkeiten keine Rolle mehr spielen, wenn Schöwel sich für eine Richtung entschieden hat. Dabei spiele er immer mit offenen Karten und lasse sein Gegenüber nie im Unklaren darüber, was er denkt, wenn er auf der Gegenseite eine Schwachstelle ausmacht. „Ich hatte immer das Bild, dass Erhard sich meine Ausführungen genau anhört und auf Schwachstellen prüft, die es natürlich gab. Er spürt sie auf, als würde er mit der flachen Hand eine gespachtelte Wand abtasten, um Unebenheiten aufzuspüren. Er findet immer eine, worauf ich den Kommentar höre: ‚Carsten, das kaufe ich nicht.‘“ Breyde wird bei Phorms schnell klar: „Du kannst Schwachstellen nicht verbergen. Zeige sie besser und stelle dich der Diskussion.“

Breyde trifft den Punkt. Für Schöwel sind Entscheidungen dann gut, wenn sie Wachstum antreiben. „Wie sind die Zahlen?“, ist stets die erste und für ihn wichtigste Frage, die er in Besprechungen stellt. Wachstum ist zentrales Ziel seines Managements. Darin hat ihn die schnelllebige Konsumgüterindustrie geprägt. Schöwel selbst lebt diese Wachstumsidee vor. Unter seinem Konterfei vor dem Konferenzraum in Slough, dem Unternehmenssitz westlich von London, ist zu lesen, dass er dazu beigetragen hat, das Unternehmen zu dem zu entwickeln, was es heute ist. Einmal durch sein unternehmerisches Denken und seine Geschäftserfolge. Aber insbesondere durch seine Verkörperung der Unternehmenskultur.

People und Culture hat sich als Begriff insbesondere im Personalmanagement etabliert. Personalmanager bezeichnen sich gerne als People-und-Culture-Manager und verstehen darunter eine besondere Form der Personalführung. Schöwels Verständnis davon geht weit über Personalmanagement hinaus. Für ihn bedeutet Führung nach seinen People-und-Culture-Prinzipien eine existenzielle unternehmerische Notwendigkeit. Das schließt alle Unternehmensbereiche ein – vom Führungsstil bis zum Bezahlungssystem, von der Finanzadministration bis zu Marketing und Vertrieb.

Wer sich in der Unternehmenswelt umschaute, stellt fest, dass alle Unternehmen im Kern mit denselben Stellschrauben arbeiten, ob es das Kostenmanagement betrifft, die Markenführung, den Verkauf oder die Marktforschung. Zu den Erfolgreichen zählen in der Regel nur die Unternehmen, bei denen das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und Mitarbeitern gelingt. Schöwel sieht sein Verständnis von People und Culture bestätigt, als er später von der Rolle des Machers in die des Beraters und Kontrolleurs wechselt – unter anderem bei Labelux Group (Jimmy Choo, Bally), Phorms SE (Privatschulen), Coty (Lancaster, Gucci Parfum) sowie als Active Chairman und CEO von Iglo Birds Eye. Er ist zudem aktiver Investor bei verschiedenen Start-ups und unterstützt sie als Beirat bei der Marktimplementierung. Sein Fazit auch hier: Überall, wo People und Culture keine Einheit bilden oder eine Unternehmenskultur Beschäftigten aufgepfropft wird, die nicht darauf vorbereitet oder nicht dafür geeignet sind, geht die Sache schief.