

# Wie wird man eigentlich Bayer-Chef, *Herr Wenning?*

Werner Wenning ist Vorstandsvorsitzender der Bayer AG – ohne studiert zu haben.

Wie hat der fußballverrückte Junge aus Leverkusen-Opladen das bloß gemacht? Mit Aspirin schlucken wohl kaum.

**DER ALLTAG** > Der lange Gang zu Werner Wennings Büro ist gesäumt von Gemälden, die ein halbes „Museum of Modern Art“ füllen könnten. Nolde, Kirchner, Kollwitz, Heckel sind nur ein paar der Berühmtheiten. Am Ende des Gangs dann Wennings elegantes, aber keineswegs monumentales Büro. Auf seinem Schreibtisch neben einer Sitzgruppe steht eine kleine Skulptur: ein Bulle, den die New Yorker Börse ihm anlässlich des Bayer-Börsengangs im Januar 2002 schenkte. An der Wand Spanien: Bilder von Eduardo Chillida und Joan Miró.

## **Mit welchem Satz bringt sich ein Bewerber bei Ihnen um alle Chancen?**

Wenn er gleich wissen will, was er bei uns verdienen kann, und keine klare Vorstellung davon hat, was er in der Aufgabe, für die er sich bewirbt, machen will.

## **Muss er Aspirin mögen?**

Er muss es nicht mögen. Aber er muss Sympathie für unsere Produkte haben und bereit sein, sich mit unserem Unternehmen zu identifizieren.

## **Er darf also auch Medikamente anderer großer Hersteller probieren?**

Er darf alles das tun, was für ihn gut ist.

## **Woran scheitern Führungskräfte heute am meisten?**

Leute, die richtig scheitern, gibt es ja gar nicht so viele. Wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie stets neue Aufgaben, zum Beispiel auch im Ausland, übernehmen. Manchmal ist die Flexibilität der jungen Manager aufgrund ihres persönlichen Umfelds aber nicht groß genug. Daran kann ein weiterer Karriereschritt scheitern.

## **Waren Sie selbst immer flexibel?**

Ich habe in meiner Laufbahn zwölf unterschiedliche Aufgaben übernommen. Und das sehr gerne. Mit meiner Familie bin ich zehn Mal umgezogen.

## **Welche Leitfigur hat Sie beruflich besonders inspiriert?**

Ich habe beruflich keine Vorbilder. Ich habe mich immer daran gehalten, das zu tun, von dem ich überzeugt war.

## **Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?**

Ich versuche sie von der Sache zu überzeugen – auch von den handelnden Personen. Ich bewerte ihre Leistungen, indem ich sie lobe und indem ich mich freue, wenn sie erfolgreich sind. Es ist unabdingbar, Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass man an sie glaubt und sich persönlich für sie einsetzt.

## **Fehler passieren, weil man zu wenig miteinander spricht. Gilt das auch für Sie?**

Kommunikation spielt eine ganz entscheidende Rolle. Bayer hat einen sehr tiefgreifenden Restrukturierungsprozess hinter sich. Um die Prozesse und die Ziele, die damit verbunden sind, den Mitarbeitern klar zu machen, waren viele Gespräche nötig.

## **Wie haben Sie das gemacht?**

Ich bin durch die Welt gereist. Wir haben bei allen regionalen Führungskräfte tagungen die Mitarbeiter über das Warum informiert und darüber diskutiert. Mir lag viel daran, die Diskussionskultur in den jeweiligen Abteilungen und Konzerntöchtern weiter nach vorn zu bringen.

## **Konnte man Sie anmailen und sich beschweren?**

Man konnte alles. Wir haben vom Bayer-News-Channel bis zu den IT-Medien unsere

Medien genutzt, um die Mitarbeiter zu informieren. Wichtig schien mir vor allem meine Präsenz und die meiner Kollegen vor Ort. Man muss persönlich für die eigenen Überzeugungen eintreten.

## **Können Sie sich vorstellen, dass manche Leverkusener Sie nach dem Umstrukturierungsprozess nicht mehr mögen?**

Es ist ja nicht eine Frage des Mögens oder Nichtmögens. Man muss eine klare Vorstellung haben von dem, was man tut. Ich werde es nie allen recht machen können. Danach strebe ich auch gar nicht.

## **Braucht man Mut, um Leute zu entlassen?**

Mut ist das falsche Wort. Man muss sich der sozialen Verpflichtung bewusst sein. Es ist keine Frage des Mutes, sondern der Überzeugung, dass Stellenabbau für das Unternehmen der richtige Schritt ist. Bei Bayer haben wir das bisher stets ohne betriebsbedingte Kündigungen bewältigt.

## **Gibt es für Sie ein Leben ohne Bayer?**

Natürlich, es gibt Familie und viele andere Interessen. Es ist wichtig, dass man vom Job mal komplett abschaltet.

## **Wie ist denn Ihr Handikap?**

24.

## **Nicht schlecht für jemanden, der kaum Zeit hat. Wie kriegen Sie das hin?**

Eigentlich kriege ich es gar nicht hin. Dieses Jahr habe ich etwa vier Mal Golf gespielt.

**DIE AUSBILDUNG** > Werner Wenning wird am 21. Oktober 1946 in Leverkusen-Opladen geboren. Die Eltern – er ein Elektriker bei der Eisenbahn, sie Hausfrau – stammen aus Westfalen.



„Ich tue immer das, von dem ich überzeugt bin.“

Als Werner 14 Jahre alt ist, stirbt der Vater. Der Junge schleppt Kartoffelsäcke, trägt die Kirchenzeitung aus, stellt Kegel in einer Kegelbahn auf, um Geld für die Familie dazuzuverdienen. Nach der Real- und Höheren Handelsschule in Opladen beginnt er mit 20 Jahren bei Bayer eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Anschließend fängt er dort im Rechnungswesen an.

#### *Was wollten Sie als 17-Jähriger werden?*

Ich wollte damals immer etwas Handwerkliches machen. Elektriker stand da bei mir ganz oben auf der Liste.

#### *Haben Sie Ihre Mitschüler abschreiben lassen?*

Klar habe ich abschreiben lassen. Und auch ich habe natürlich abgeschrieben. Da ist der

Rheinländer ja großzügig – man muss auch jönné könne.

#### *Gibt es aus Ihrer Zeit als Messdiener Werte, die Sie in Ihrer heutigen Arbeit als Vorstandsvorsitzender berücksichtigen?*

Ich habe im Geschäftlichen und Privaten christliche Wertvorstellungen, die ich lebe.

#### *Sie haben nicht studiert. Warum nicht?*

Die Frage hat sich nicht gestellt. Mein Vater starb früh, und meine Mutter bekam eine sehr bescheidene Rente. Ich habe mit Nebenjobs einiges zum Haushalt beigetragen.

**DIE LAUFBAHN** > 1970 schickt Bayer Wenning als Geschäftsführer der peruanischen Bayer Industrial nach Lima. Mit dreijähriger Unterbrechung bleibt er in Peru insgesamt 13 Jahre. Nach

verschiedenen Führungspositionen in der Konzernzentrale geht er 1992 als Landessprecher Spanien nach Barcelona, wird 1996 Leiter der Bayer-Konzernplanung und 1997 Vorstandsmitglied. Seit 2002 ist er Vorstandsvorsitzender.

#### *Wer hat es schwerer: der studierte Manager oder der Manager ohne Studium?*

Ein Studium ist heute sicher eine gute Voraussetzung für eine Karriereentwicklung. Bei Bayer legen wir aber auch sehr viel Wert auf die interne Ausbildung. Wir bieten Marketing and International Business Studies (MIBS) an, ein Ausbildungs- und Studienprogramm mit drei Abschlüssen: der Industrie- und der Diplom-Kaufmann und durch ein Auslandsstudium der MBA.

#### *Kann ein MIBS auch Bayer-Chef werden?*

Mit der entsprechenden Bereitschaft, sich stets weiterzuentwickeln – warum nicht?! Wir wollen die Besten in die jeweiligen Positionen bringen. Wie sich dann die Kandidaten vorbereitet haben, ist zweitrangig.

#### *Ist Ihre Karriere heute noch so denkbar?*

Das ist heute sicherlich schwieriger.

**DAS PRIVATLEBEN** > Werner Wenning, verheiratet, zwei Töchter, schon als Kind fußballverrückt („Ich schoss die Elf-meter“), natürlich Fan von Bayer 04 Leverkusen. Von Bayer hat er fast alle Ergebnisse im Kopf. Sein schlimmstes Erlebnis: Als Zuschauer in Unterhaching im Jahr 2000 – das letzte Saisonspiel, ein Unentschieden und Bayer wäre Deutscher Meister geworden. Die Sache ging daneben. Geweint hat Wenning aber nicht: „So weit gehen die Emotionen nicht.“

#### *Wann wird Bayer 04 Leverkusen endlich Deutscher Meister?*

Tja, auf den einen oder anderen Titel hatten wir zwischendurch schon gehofft. Aber ich sage mal so: Das Ziel, Deutscher Meister zu werden, verlieren wir nicht aus den Augen.

#### *Da wird ja eher der Hamburger Sportverein Deutscher Meister...*

Die sind auch nicht schlecht. Schließlich haben die einen Präsidenten, der aus Leverkusen stammt.

**DIE FRAGEN STELLTE MARTIN ROOS**

Ausführliches Interview:  
[www.karriere.de/Werner\\_Wenning](http://www.karriere.de/Werner_Wenning)