

Die Maximilianstraße in München, hier hat Roland Berger sein Büro. Der Unternehmensberater liebt die Kunst, über seinem Schreibtisch hängt ein gestürzter Adler von Georg Baselitz. Auch mit 80 Jahren sitzt Berger beinahe jeden Tag an seinem Schreibtisch, arbeitet für seine Stiftung oder trifft Geschäftspartner. Nun aber freut er sich auf seinen Urlaub im Engadin. Wandern, lesen, durchschnaufen: Und dann geht es wieder von vorne los

INTERVIEW:
CHRISTIAN MAYER UND ULRICH SCHÄFER

SZ: Herr Berger, warum stiftet einer wie Sie 50 Millionen Euro? Warum nicht 100 oder 200?

Berger: Weil ich letztere nicht habe. Laut der Reichenliste des *Manager-Magazins* haben Sie 500 Millionen Euro.

Davon ist ein Drittel für Erbschaftsteuer nötig. Der Rest steckt in Häusern, Beteiligungen und anderen nicht flüssigen Anlagen. Testamentarisch habe ich allerdings vorgesehen, das Stiftungskapital noch kräftig zu erhöhen. Am Ende werden es zwischen 100 und 150 Millionen Euro sein.

Lebt die Stiftung nur von Ihrem Geld? Nein, ich gehe auch auf meine Bekannten, andere Stiftungen und Unternehmen zu und bitte, dass sie etwas mitfinanzieren. Ich bin ein erfolgreicher Fundraiser, fast die Hälfte der Projektbudgets der Stiftung stammt aus Spenden.

War es schwer, Ihre Familie davon zu überzeugen, einen beträchtlichen Teil Ihres Vermögens in eine Stiftung zu stecken? Nein. Meine beiden Kinder haben gesagt: Das ist dein Geld, du hast es verdient, mach damit, was du willst. Meine Frau wollte nur sichergehen, dass sie angemessen versorgt ist.

Warum haben Sie Ihr Geld nicht in eine Kunststiftung gesteckt und ein Museum gegründet? Kunstverständnis haben Sie ja. Genau das ist ja der Punkt. Die meisten Stiftungen bauen auf Hobbys auf oder spiegeln Erfahrungen aus dem persönlichen Leben wider. Manche spenden Geld für die Medizin, weil eines ihrer Kinder schwer krank war. Bei mir waren es Erfahrungen aus meiner Kindheit. Deshalb vergibt unsere Stiftung einmal im Jahr einen Preis für Menschenwürde und fördert zudem die Bildung benachteiligter Kinder.

„Wir hatten alle sechs bis acht Wochen die Gestapo im Haus. Wenn man als Kind erlebt, wie die Eltern Angst haben, vergisst man das nie.“

Fangen wir mit dem Menschenwürdepreis an. Was hat dieser mit Ihrer Kindheit zu tun?

Das geht auf meinen Vater zurück, einen überzeugten Christen. Er ist 1933 in die Partei eingetreten, weil ihm Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht gesagt hat, er solle als erfolgreicher Unternehmer doch mitmachen, um das Land wiederaufzubauen. Nach der „Reichskristallnacht“ 1938 ist er aus Protest wieder ausgetreten. Danach hatten wir alle sechs bis acht Woche die Gestapo im Haus. Die Gestapo kam auch noch, nachdem wir 1941 nach Wien gezogen waren. Wenn man als Kind erlebt, wie die Eltern Angst haben, vergisst man das nie.

Und was hat die Gestapo gewollt? Die haben alles durchsucht, bis zum Kohlenkeller, um etwas gegen meinen Vater zu finden. Das ging bis ins Lächerliche. Uns hat mal eine Bäuerin aus Eggkofen, dem Heimatort meiner Mutter, eingelegte Eier geschickt. Die haben sie 1942 als Vorwand genommen, um meinen Vater das erste Mal zu verhaften. 1944 wurde er ein zweites Mal verhaftet und kam einen Monat ins Konzentrationslager Dachau. 1945 kam er dann frei und wurde, zum Glück muss man sagen, an die russische Front geschickt.

Zum Glück? Das war ja auch ein Himmelfahrtskommando. Ja, in gewisser Weise ist das absurd, wenn man es so erzählt, aber nichts war schlimmer als die Konzentrationslager. Er kam dann in russische Kriegsgefangenschaft

und nach seiner Rückkehr 1946 in ein Internierungslager der Amerikaner, die sicherstellen wollten, dass er in der NS-Zeit nichts Böses getan hatte. Mein Vater war ein gebrochener Mensch, als er Ende 1947 nach Hause kam. Es war schon sehr schwer für ihn – auch die Tatsache, dass er von den Amerikanern ausgerechnet in Dachau inhaftiert wurde.

Wie war das für Sie als Kind – zu wissen, dass Ihr Vater im Gefängnis ist?

Ich weiß noch, wie meine Mutter und ich ihn besucht haben. Mein Vater hatte am 20. September 1944 Geburtstag, da war er noch im Gestapo-Hauptquartier im Wiltshaber Palais in München. Wir hatten die Erlaubnis bekommen, ihm zu gratulieren. Ich war sechs Jahre alt, so etwas vergisst man nicht. Ich habe meinen Vater immer für seine Haltung und Geradlinigkeit bewundert, seinen Einsatz für Überzeugungen, die er auch gelebt hat. Und für die er das alles durchgemacht hat.

Woran erinnern Sie sich noch aus der Zeit des Krieges?

Zum Beispiel an die Tiefflieger über Eggkofen. 1944 sind wir von Wien dorthin gezogen. Unser Haus lag auf einem Hügel, ganz in der Nähe gab es einen Munitionszug, den die Amerikaner treffen wollten. Ich weiß noch, wie Patronen über mir in meinem Schlafzimmer einschlugen. Und kurz vor Kriegsende habe ich erlebt, wie 300 KZ-Häftlinge durch unser Dorf getrieben und in den Wäldern erschossen wurden. Alle Männer im Dorf mussten nach Kriegsende deren Leichen exhumieren.

Wie hat Sie das geprägt? Ich habe erlebt, wie Menschenwürde in Deutschland mit Füßen getreten wurde. Deshalb war es mir wichtig, etwas zu tun, um weltweit die Achtung der Menschenwürde zu fördern, auch unter Einbindung deutscher Spitzenpolitiker.

Der Menschenwürdepreis ist mit einer Million Euro dotiert. Das ist viel Geld.

Ja, aber die Preisträger bekommen ja nicht einfach einen Scheck und gehen damit nach Hause. Sondern das Geld ist ausschließlich dafür bestimmt, die Projekte der Preisträger in ihren Heimatländern zu finanzieren. Wir beraten und begleiten sie dabei über Jahre hinweg.

Wen zeichnen Sie damit aus?

Menschen, die sich international für die Menschenrechte engagieren, oft unter sehr schwierigen Bedingungen. Etwa Ann-Marie Caulker aus Sierra Leone, die gegen weibliche Genitalverstümmelung kämpft. Oder die tunesische Anwältin Radhia Nasraoui, die sich gegen Folter einsetzt. Oder der syrische Anwalt und Journalist Mazen Darwish, der nach der Verleihung 2011 drei Jahre im Gefängnis saß. Der Preis wird regelmäßig im Jüdischen Museum von einem hochrangigen deutschen Politiker übergeben. Mazen Darwish etwa hat ihn von Frank-Walter Steinmeier erhalten.

Sie engagieren sich auch für die Bildung von Menschen, die nicht so viele Chancen haben. Warum?

Weil ich erleben durfte, welch großes Privileg erstklassige Bildung ist. Vor 1944, als meine Eltern noch wohlhabend waren, hatte ich einen Hauslehrer. Die Volksschulen in Wien und Eggkofen habe ich so in drei Jahren bewältigt. Danach besuchte ich das Hans-Carossa-Gymnasium in Landshut. Damals wohnte ich wochentags bei einer Witwe, die Schüler wie mich bei sich aufnahm. Meine Eltern haben mir viel ermöglicht: dass ich zu Hause Bücher lesen und die Musik entdecken konnte und am Gymnasium gut erzogen wurde. Ich habe mir ein relativ breites Wissen aneignen können.

Mit 18 oder 19 fragen sich Menschen oft, was aus ihnen werden soll. Hatten Sie damals schon feste Pläne?

Nein. Erst einmal war ich ein Semester an der TU München und wollte Elektrotechnik studieren, weil ich nicht wusste, was ich mit meinen guten Noten anstellen sollte. Aber ich hatte, anders als heute, null Bezug zur Technik. Ich habe dann 1958 bis 1961 studiert, Betriebswirtschaft und

Volkswirtschaft, aber ich habe an der Uni noch mehr mitbekommen: die Vorlesungen bei Franz Schnabel in Geschichte, bei Romano Guardini in Religionsphilosophie oder Artur Kutschner in Theaterwissenschaft. Damals konnte man als Student, wenn man wach und neugierig war, ein ziemliches Studium generale absolvieren. **Als Student haben Sie dann eine Wäscherei gegründet, weil Sie da eine Marktücke gesehen haben. Später haben Sie das Unternehmen für 600 000 Mark Gewinn wieder verkauft.**

Ja, das war ein klassisches Start-up, meine Mutter hat damals noch die Wechsel geschrieben, 35 000 D-Mark für die Waschmaschinen. Wäre das schiefgegangen, wäre unsere Familie pleite gewesen.

Sie haben das beste Examen der Uni gemacht, mit einem Schnitt von 0,5. Warum sind Sie Unternehmensberater geworden, wenn Sie alles hätten werden können?

Das war auch ein wenig dem Zufall geschuldet – und meinen Lateinkenntnissen. 1957 hat mich meine Mutter nach Italien eingeladen. Das war meine erste Auslandsreise, und ich merkte, dass die Sprache mir leichtfiel. Ich blieb dann eine Weile in Rom, bei Freunden der Familie. Von einer älteren Wäschereikundin hörte ich später von einem amerikanisch-italienischen Joint-Venture in Mailand, bei dem ihr Sohn arbeitete. Chefs dieser Strategieberatung waren zwei Professoren, Bruce D. Henderson, der spätere Gründer der Boston Consulting Group, und der Management-Guru Pietro Gennaro. Die haben mir dann ab 1962 die Chance gegeben, alles Wesentliche über Strategieberatung zu lernen.

Hilft klassische Bildung in diesem Beruf oder ist das nur eine hübsche Aufwertung der Persönlichkeit?

Es hilft sehr. Ich glaube, ich war für meine

Klienten meist ein interessanter Gesprächspartner, weil ich mehr als spezialisiertes Beraterwissen zu bieten hatte. **Später haben Sie den Spieß umgedreht – es ging nicht mehr ums Geldverdienen, sondern um die Frage, wie man ein Vermögen auf schöne Weise wieder loswird.** Ich hatte das Glück, internationale Erfahrungen sammeln und dabei ein Vermögen erarbeiten zu können. Für mich war aber immer klar: Ich wollte etwas zurückgeben. Mir ging es nie um ein Luxusleben, so viel brauche ich gar nicht. Wir haben vielleicht ein etwas größeres Auto als andere, und ich kann mir Gott sei Dank einen Fahrer leisten und ein Haus mit Garten. Aber was

Zur Person

Roland Berger, 80, wurde als Sohn bayerischer Eltern in Berlin geboren. Nach dem Studium und einigen Jahren in Italien gründete er 1967 die nach ihm benannte Unternehmensberatung und beriet fast alle großen deutschen Konzerne. 2003, mit 65 Jahren, gab er die Führung seiner Firma ab, 2010 zog er sich auch als Vorsitzender des Aufsichtsrats zurück. Bergers Netzwerk ist legendär, mehr als 4000 Namen stehen in seinem Adressbuch. Heute nutzt er seine Kontakte für die 2008 gegründete Roland Berger Stiftung. Den Stiftungsgremien gehören unter anderem der frühere EU-Kommissionspräsident Romano Prodi an, Ex-Außenminister Joschka Fischer sowie die Friedensnobelpreisträger Shirin Ebadi und Mohammad Yunus. Berger ist Vater von zwei Kindern und mit der ehemaligen Journalistin Karin Berger verheiratet.



FOTO: ROBERT THIAS

ROLAND BERGER
ÜBER

STIFTEN

aus der deutschen Gesellschaft mit unseren Werten fernhalten. Wenn diese Kinder etwa Türkisch oder Afghanisch sprechen, unterstützen wir sie auch dabei, dies zu perfektionieren, solche Sprachkenntnisse können später im Beruf von Vorteil sein. Unsere deutschen Stipendiaten wiederum wachsen überwiegend bei alleinerziehenden Müttern auf, die fast alle staatliche Transferleistungen wie Hartz IV beziehen. Auch die Kinder brauchen oft als Erstes guten Deutschunterricht, obwohl sie deutsche Eltern haben.

Warum gibt es so wenig Wohltäter in diesem Bereich, obwohl die Reichen in Deutschland reicher werden?

Meine Lebenserfahrung sagt mir: Ein bisschen muss man zum Stiften auch geboren sein. Es gibt Menschen, die reich sind, aber nichts in dieser Richtung auf die Beine stellen; vielleicht fehlt es an der Fantasie, an der Empathie und an der Freude, helfen zu können. Wenn manche dann etwas tun, konzentrieren sie sich allzu oft auf den Luxusbereich oder auf die Kunst, die Musik, das Theater. Alles sehr wichtig, aber nicht so wichtig wie Bildung und Gesundheit. In Deutschland ist es leichter, Geld für Tiere einzusammeln als für die Bildung von armen Kindern.

„Wenn ein Dax-Chef ein Unternehmen mit 300 000 Menschen erfolgreich managt, darf er auch zehn Millionen Euro verdienen.“

In den USA gibt es Multimilliardäre wie Bill Gates, die ankündigen, mehr als 90 Prozent ihres Vermögens zu stiften.

Ja, was sollen sie denn sonst mit dem Geld machen? Vererben macht bei solchen Summen doch gar keinen Sinn. Die Amerikaner haben den Wilden Westen ja auf relativ primitive Art erobert müssen. Das hätte nie funktioniert, wenn die Menschen nicht einander geholfen hätten. Und zwar nicht über ein staatliches System, sondern über privaten Zusammenhalt. Auch gibt es einen gewissen sozialen Druck in den USA: Wer ein Vermögen anhäuft, soll gefälligst spenden, Gutes tun für die Gemeinschaft. Dazu kommen enorme steuerliche Anreize. Das US-Steuersystem besteuert Einkommen relativ niedrig, Erbschaften aber relativ hoch. Der amerikanische Staat belohnt das Schenken. In Deutschland kann man, wenn man spendet, bis zu 20 Prozent des jährlichen Einkommens absetzen. In Amerika sind es 50 Prozent.

Mal ganz eigennützig gedacht: Wer spendet, so wie Sie, verbessert auch sein Ansehen, tut was für die Befriedigung seiner Eitelkeit – und wirkt über den Tod hinaus. Das stimmt natürlich auch. Und man weiß ja auch nie, wenn man ein Vermögen vererbt, ob die Erben es nicht verschwenden. Bei einer Stiftung weiß ich, was mit dem Geld geschieht. Und es ist mit meinem Namen verbunden. Ich mag die Einstellung der Amerikaner: Wer genügend verdient, aber nichts abgegeben hat, ist es eigentlich nicht wert, gelebt zu haben.

In Deutschland geht die Schere immer weiter auseinander, ein Dax-Vorstand verdient im Verhältnis zu einfachen Angestellten viel mehr als früher. Wäre das Stiften nicht der beste Weg, den angeschlagenen Ruf der Wirtschaftselite zu verbessern? Na ja, dieses Negativbild existiert natürlich vor allem in den Medien.

Da müssen wir energisch widersprechen. Gerade was überzogene Gehälter und Boni einiger Bosse angeht.

In den USA verdient ein Vorstand das Vielfache eines Vorstands in Deutschland. Und die deutschen Manager sind überwiegend exzellent, bis auf wenige Ausreißer. Wenn einer den Laden in den Sand setzt und trotzdem Boni einstreicht, läuft etwas völlig falsch. Aber wenn ein Dax-Chef ein Unternehmen mit 300 000 Menschen erfolgreich managt, darf er auch zehn Millionen Euro im Jahr verdienen, er zahlt davon ja Steuern. Seine unternehmerische Leistung ist dabei an sich schon ein Beitrag zum Gemeinwesen.

Was man jetzt leider nicht von jedem Automanager sagen kann.

Nein, aber es gilt auch für sehr viele deutsche Familienunternehmen, die eine soziale Gesinnung haben. Für mich besteht die Hauptaufgabe eines Unternehmers darin, das Unternehmen ordentlich zu führen, weil das Beschäftigung und Wohlstand schafft. Und ich finde es auch gar nicht schlecht, wenn die Unternehmen ihre Gewinne an die privaten Gesellschafter ausschütten: Die sollen dann etwas Gutes tun. So wie die SAP-Gründer, die in einer Welt groß geworden sind, in der der Staat keine große Rolle spielte. Dietmar Hopp hat eine große Stiftung, ebenso Hasso Plattner, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira und Claus Wellenreuther. Auch die BMW-Erbin Susanne Klatten hat gerade gezeigt, wie es geht, als sie 100 Millionen Euro gestiftet hat. Andere Multimilliardäre sind dagegen eher zugeknöpft. Es gibt eben solche und solche.

Angenommen, Sie sitzen mit einigen reichen Erben am Tisch. Was würden Sie denen sagen, ist das Glück des Stiftens? Wenn ich erlebe, dass und wie aus meinen Kindern etwas wird.

Aus Ihren Kindern? Ja, aus den Kindern meiner Stiftung. Das ist einfach eine große Bereicherung, das größte Erfolgserlebnis, das man haben kann. Geld verdienen ist angenehm, aber es danach für etwas Gutes auszugeben, noch viel bereichernder.