

Die Kunst des Gehens

Ackermann, Béglé, Grübel, Hildebrand: **Abgänge mit Nebengeräuschen** sind häufig geworden, mit üblen Folgen für die Reputation. Die häufigsten Fehler – und goldene Regeln für die perfekte Stabübergabe.

KARIN KOFLER UND ANDREAS GÜNTERT TEXT



Fotos: Keystone (6), Pixsil (2), RDB (1), EQ Images (1)

Vom Star zum Gefallenen

Charakteristika des Abgangs: Abruptes, ungewolltes Ende der Karriere, tiefer Fall. Das Wirtschaftsestablishment geht danach teilweise auf Distanz.

1: THOMAS LIMBERGER, CEO OC Oerlikon: Differenzen mit VR-Präsident. 2: PHILIPP HILDEBRAND, Präsident SNB: Stolperte über Devisengeschäfte. 3: VALENTIN CHAPERO, CEO Sonova: Untersuchung wegen Aktienverkäufen. 4: Claude Béglé, VR-Präsident Post: Indien-Geschäfte. 5: MARCEL OSPEL, VR-Präsident UBS: Milliardenverluste.

Martin Senn sollte sich schon mal auf Sturmwarnung einstellen. Der Konzernchef der Zurich Insurance

Group hat seit wenigen Tagen einen neuen VR-Präsidenten: den Schweizer Josef Ackermann. Der langjährige Chef der Deutschen Bank hat viele Grabenkämpfe hinter sich; ein ausgesprochenes Machtstreben prägt seine Karriere. Kaum einer kann sich vorstellen, dass der Sarganserländer bei der Zurich plötzlich altersmilde und zurückhaltend wird. Im Gegenteil: Ackermann dürfte davon getrieben sein, etwas gutzumachen: seinen

missglückten Abgang bei der Deutschen Bank. Dort wurde ihm an der letzten GV zwar nochmals warmer Applaus zuteil. Doch jeder im Saal wusste: Der Mann tritt mit Blessuren ab. «Die Ackermann-Ära geht nicht schön zu Ende. Selten hat die deutsche Industrie solch einen Stabwechsel erlebt», schrieb die «Zeit».

Peak End. Das grosse Rumpeln zum Amtsende, schräge Töne beim Abgang – Josef Ackermann ist nicht der einzige CEO, der einen schlechten Corporate-Finish hinlegte. Fast schon notorisch kommt es in der Schlussrunde, die die Manager gerne als gloriosen Sprint vor der Haupttribüne gestalten möchten, zu Buhrufen. Weil sie lange nicht loslassen

konnten, zum Schluss mit unverschämten Bezügen auffallen oder ein Führungschaos hinterlassen.

Dabei wäre gerade die Endphase der optimale Anlass, um dem eigenen Wirken eine gute Schlusskurve zu verpassen. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman hat die «Peak-End-Regel» geprägt: Dass Beobachtern sehr oft die letzten Ereignisse dominant in Erinnerung bleiben und vorhergehende Fakten verwischen, im besten Falle sogar aufhübschen können. «Wie jemand sich in der letzten Zeit an der Macht verhält, hat grossen Einfluss darauf, wie man sich an ihn erinnert», schreibt Managementprofessor Robert Sutton von der Stanford-Universität im Manager-Leibblatt «Harvard Busi- ▶



Rücktritt nach Fehlritten

Charakteristika des Abgangs: Unschöne Nebengeräusche begleiten den Abschied. Der einst tadellose Ruf wird durch Fehlverhalten ramponiert.

1: HELIANE CANEPA, CEO Nobel Biocare: Schlechte Resultate. 2: ANDRÉ MAEDER, CEO Charles Vögele: Strategiewechsel ohne schnellen Erfolg. 3: JOSEF ACKERMANN, CEO Deutsche Bank: Schwierigkeiten beim Loslassen. 4: OSWALD GRÜBEL, CEO UBS: Verlust im Investment Banking. 5: GISELE GIRGIS, Chefin Personal, Kultur und Soziales Migros: Erfolgreiche Kandidatur Migros-Präsidium.

► ness Review». Aber oftmals wird der angestrebte finale Fackellauf zum wenig ruhmvollen Gestolpere. Ackermann etwa machte nach seinen zehn erfolgreichen Jahren als Vorstandschef der Deutschen Bank keine «bella figura» beim Kreuzen des Zielbandes. Schon die Nachfolgeplanung trug alles andere als eine professionelle Handschrift. Ackermann mischte sich selbst ein, indem er den heutigen UBS-Präsidenten Axel Weber portierte. Der Aufsichtsrat desavouierte ihn jedoch mit der Wahl von Jürgen Fitschen und Anshu Jain. Dann schlug er sich selbst für den Aufsichtsrat der Deutschen Bank vor und verletzte damit elementare Corporate-Governance-Regeln. Und schliesslich machte er seine Nachfolger Fitschen

und Jain schlecht, sorgte für eine Stabübergabe mit dicker Luft.

Ein Ab- und Übergang mit Stil aber sollte höchste Wichtigkeit haben, sagt Michael Hirt. Der Wiener Managementberater und Autor legt im Herbst sein «CEO-Handbuch» vor, in dem ein Kapitel dem Thema «gekonnter Abgang» gewidmet ist. Je ruhiger, desto besser, sagt Hirt: «Ein guter Abgang vermittelt Ordnung, Kontinuität und Zuverlässigkeit – das sind wichtige Signale für Mitarbeiter, Kunden und die Börse.»

Hoher Zeitdruck. Naturgemäss sorgen holprige Abgänge für mehr Gesprächsstoff als ordentlich orchestrierte Machtwechsel. Die jüngere Geschichte ist reich

an missglückten Stabübergaben. Diverse Topmanager mit vormals tadellosem Ruf mussten jüngst unwürdig aus den Arenen abtreten, in denen sie grosse Siege errungen hatten: Philipp Hildebrand (Nationalbank), Claude Bégulé (Post), Marcel Ospel (UBS), Oswald Grübel (UBS). Ein Abgang als Tiefpunkt. «Das tut wahnsinnig weh», weiss Bernhard Bauhofer. Seine Firma Sparring Partners berät Firmen und Manager im Reputationsmanagement. Sein Fazit: «Die Art des Abgangs eines CEO ist ein Spiegelbild der Unternehmenskultur.» Der perfekte Rückzug eines Konzernchefs, die ideale Stabübergabe – das ist eine hohe Kunst, die nur wenige Führungskräfte und Firmen beherrschen. Und die unter immer



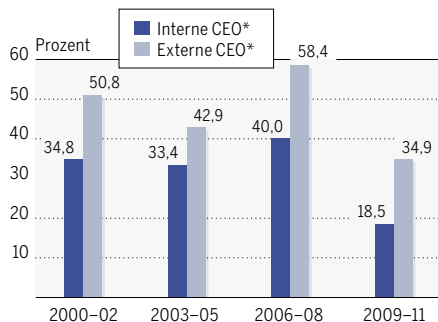
Abgang mit Grandezza

Charakteristika des Abgangs: Perfekt in Timing, Art und Leistung. Diese Manager bleiben im Karriere-Loop – oder in guter Erinnerung.

1: BEATRICE TSCHANZ, Mediensprecherin SAirGroup: Untergang gut verkauft. 2: HANSUELI LOOSI, CEO Coop: Neuer Swisscom-Präsident. 3: TON BÜCHNER, CEO Sulzer: Karrieresprung zu AkzoNobel. 4: JÜRIG BUCHER, CEO Post: Reissleine elegant gezogen. 5: Jürgen Dormann, VR-Präsident ABB: Eigener Wunsch.

Externe stärker gefährdet

Bei CEO von aussen kommt es häufiger zu erzwungenen Wechsellern.



* Nicht berücksichtigt sind Wechsel aufgrund von Fusionen.
Quelle: Booz & Company; strategy+business

grösserem Zeitdruck vollbracht werden muss. Das Verfalldatum der Topmanager zeigt seit Jahren nach unten. Jedes sechste börsenkotierte Schweizer Unternehmen wechselte 2011 den Chef. Im Schnitt verweilen die Konzernchefs der weltweit grössten Unternehmen heute 6,4 Jahre auf ihrem Posten. 2002 lag der Wert bei über 8 Jahren.

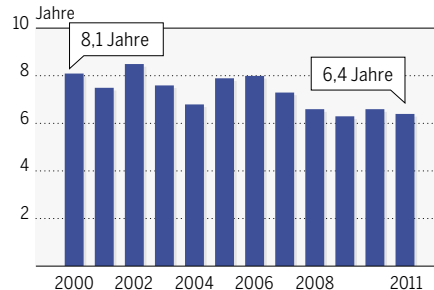
Michael Hirt geht bei Konzernen davon aus, dass der Nachfolgeprozess quasi ständig traktandiert ist: «Das Thema muss für CEO und VR-Präsident laufend auf der Agenda sein. Es darf kein Überraschungsthema werden.» In einer gut geführten Firma pflegten CEO und VR-Präsident auch dazu einen pausenlosen Dialog: «Wenn ihn eine Seite einleiten muss, ist schon etwas schiefgelaufen.»

Jede sechste börsenkotierte Schweizer Firma wechselte 2011 den Chef aus.

fen.» In global tätigen Grosskonzernen ist das ein Prozess, der mitunter Jahre dauern und zu einem eigentlichen Vortraben einer ganzen Anzahl von Papabili führt. Der Buchautor: «Bei einer internen Nachfolge können solche systematischen Prozesse in Grossfirmen drei bis fünf Jahre

Abnehmende Verweildauer

Durchschnittliche Anzahl Jahre, die CEO in den weltweit grössten Unternehmen arbeiten.



Quelle: Booz & Company

dauern, man identifiziert bis zu 15 Top-Performer, verfolgt sie genau und prüft, wie sie sich auf ihren Posten bewähren.» Zwar könne der Prozess bei einer internen Lösung kürzer sein, «aber alles unter sechs Monaten Übergangszeit vom alten zum neuen CEO ist schlecht geplant».

Überforderter Verwaltungsrat. Das sind verständliche und eigentlich gut umsetzbare Anleitungen. Trotzdem zeigen sich die Kontrollgremien mit Führungswechseln immer wieder überfordert, sowohl was geplante, aber auch ungeplante Demissionen betrifft. «Das Thema ist zu wenig präsent auf der Agenda der Verwaltungsräte», weiss Carlos Ammann, Schweiz-Verantwortlicher von Booz & Company, dem Beratungsunternehmen, das jährlich die «Global CEO-Succession»-Studie erhebt. Der Grund dafür liegt meistens im Machtgefüge zwischen Konzernleitung und VR. Wird ein Konzern von einem dominanten, starken CEO geführt, ist es für den VR ungleich schwerer, eine mögliche Nachfolge im Sinne einer umsichtigen Planung auf Tapet zu bringen. «Die Personalisierung an der Spitze der Konzerne hat dazu geführt, dass sich die Machtballung vielerorts auf die Seite der Geschäftsleitung geschlagen hat», sagt Monika Roth, Advokatin (Kanzlei Roth Schwarz Roth), Professorin an der Hochschule Luzern und Mitglied des VR der Ethos Services. Novartis wird so mit Daniel Vasella gleichgesetzt, Nestlé mit Peter Brabeck.

Will der VR seiner Aufsichts- und Planungspflicht in Sachen Nachfolge nachkommen, muss er sich in solchen Konstellationen nicht selten erst mal gegen ▶

Fallstricke

So wird der Abgang zum Albtraum: Welche Fehler CEO begehen können.

1. Sesselkleberei: Viele CEO heben ab und merken nicht, wann ihre Zeit abgelaufen ist. Das verhindert eine vernünftige Nachfolgediskussion.

2. Nachtreten verboten: Auch wenn der Rausschmiss ungerechtfertigt war – seine Nachfolger zu diskreditieren oder öffentlich mit dem Verwaltungsrat zu streiten (Beispiel Sonova), macht sich schlecht.

3. Das Buch als Therapie: Wer abrupt oder ungerechtfertigt gehen muss, hat ein gesteigertes Mitteilungsbedürfnis. So weit nachvollziehbar. Trotzdem: Hände weg von Büchern! CEO, die direkt nach dem Abgang ein Buch über ihre Erfahrungen schreiben, argumentieren häufig aus der Opferrolle.

4. Abzockerei: Wer Abschied mit Zahntag gleichsetzt, setzt sich Reputationsrisiken aus. Also Vorsicht mit der Entgegennahme von Abgangsentschädigungen, vor allem wenn die Firma nicht gut dasteht.

5. Feindbild Nachfolger: Bei einer geplanten Stabübergabe gehört es sich, dass der CEO dem oder der Nachfolgenden den Weg in den neuen Job ebnet. CEO, die das nicht tun, wie jüngst Joe Ackermann, wirken unsouverän und egozentrisch.

6. Besserwisserei: CEO, die altershalber ausscheiden, können häufig nicht loslassen und platzieren ihre Weisheiten bei jeder Gelegenheit. Wer in die Rolle des Besserwissers fällt, tut sich keinen Gefallen.

7. Nach dem Job ist vor dem Job: Zuweilen angeln sich Ex-Konzernchefs aus lauter Langeweile Jobs, die ihren guten Ruf gefährden. Beispiel Hotelplan: CEO Hans Lerch, zuvor Kuoni / SR Technics, erreichte bei der Migros-Tochter wenig und muss nun mit roten Zahlen abtreten.

► den Widerstand des amtierenden CEO durchsetzen. «Wer sagt einem Joe Ackermann schon, was er zu tun hat?», fragt Roth lakonisch. Dabei wären die Pflichten eigentlich klar, so die Advokatin. «Der VR muss die Geschäftsleitung bestellen. Der aktuelle CEO hat dafür zu sorgen, dass mögliche Nachfolger für ihn in der Pipeline sind.» Streng juristisch könne ein VR für eine offensichtlich versäumte Nachfolgeplanung sogar haften. Doch dazu kam es noch nie.

Bitte keinen Pomp. Souverän genug, die Diskussion über ihre eigene Nachfolge zuzulassen, sind nur wenige CEO. Der Übergang von James Schiro zu Martin Senn bei der Zurich wird ebenso als posi-

tives Beispiel genannt wie der CEO-Wechsel Ende 2011 bei IBM von Sam Palmisano zu Virginia Rometty. Das Timing stimmte, der Wechsel verlief geräuschlos, erfolgreich, ohne Rockstar-Pomp.

«Ein CEO soll keinen Ho-Chi-Minh-Kult pflegen, sondern sein Ego in die zweite Reihe stellen», sagt Buchautor Michael Hirt, «Top-Führungsleute können das.» Für ihn hat ein guter Abgang drei Ingredienzen: «Das Timing ist perfekt, der scheidende Manager hinterlässt ein geordnetes Haus und sorgt für eine gute Nachrede.» An diesem Punkt scheitern viele Manager. Etwa Oswald Grübel: Der Spitzenbanker wirkte nach dem Skandal um den 2,3-Milliarden-Dollar-Verlust des UBS-Händlers Kweku Ado-

boli in England noch souverän, zeigte mit seinem Rücktritt, dass er die Verantwortung übernimmt. In jüngster Zeit aber hat er mit Aussagen zur Euro-Franken-Debatte oder mit flotten Sprüchen über seinen Nachfolger Ermotti für Irritationen gesorgt. «Nachtreten oder die Nachfolger kritisieren ist eine Todsünde beim Abgang», sagt Bernhard Bauhofer. Ungeschickt auch das Verhalten von Ex-Swiss-Chef André Dosé. Nach seinem erzwungenen Rücktritt im März 2004 schrieb er ein Buch, das ihn als uneinsichtiges Opfer zeigte und nicht als konsequenten Wirtschaftskapitän. Auch Ruth Metzler goss ihren Frust nach ihrer Bundesrat-Abwahl in Buchform - und schadete sich selber.



Laut abgegangen, sanft gelandet
Charakteristika des Abgangs: Der forcierte Rücktritt wird durch geschicktes Verhalten und Leistung nicht zum Fallbeil, sondern zum Lehrstück. Die Karriere geht auf andere Art weiter.

1: INGA BEALE, CEO Converium: Übernahmekampf verloren. 2: MICHEL KUNZ, CEO Post: Infight mit Präsident. 3: JENS ALDER, CEO Swisscom: Konflikt mit Politik. 4: ULF BERG, VR-Präsident Sulzer: Machtkampf mit Hauptaktionär. 5: NELLY WENGER, Nestlé-Schweiz-Chefin: Schwierigkeiten bei Marken-Neupositionierung, Krankheit.

«Nach einem unschönen Abgang braucht es eine Cooling-off-Periode, deshalb sollte ein Manager erst einmal auf Ruhe setzen», rät Kommunikationsberater Aloys Hirzel von Hirzel.Neef.Schmid. Konsulenten. Gelingt das, liegt auch ein Comeback drin. Beispiel Jens Alder: Der ehemalige Swisscom-Chef trat im Januar 2006 nach einem Streit mit dem Bundesrat über die Swisscom-Strategie zurück. Später landete er bei der dänischen TDC und war nicht mehr im Fokus. Heute sitzt Alder u.a. im VR von NZZ und Sanitas und hält lukrative Beratungsmandate.

Auch Inga Beale kriegte die Kurve. Mitte 2007 verlor sie im Kampf um die Converium-Unabhängigkeit ihren CEO-Posten. Beale musste ausharren, bis ihr

Wer sich zum Opfer stilisiert, schadet sich selbst. Wer Nachfolger kritisiert, auch.

Vertrag Ende 2007 ablief. Sie machte sich unverdrossen auf die letzte Meile: «Ich ging weiter jeden Tag ins Büro, obschon ich merkte, dass meine Bedeutung im Unternehmen kleiner wurde, meine Meinung unwichtiger. Doch ich konnte es mir nicht leisten, dass Fehler passieren, während ich noch in Charge war.» Peak-End-Philosophie in Reinkultur. Nach Converium wechselte die Versicherungsmanagerin zur damaligen Zurich Financial Services, wo sie vor einem Jahr das Handtuch warf. Heute ist Beale CEO von Canopus, einer kleinen, privat gehaltenen Londoner Versicherungs- und Rückversicherungsgruppe.

Bei der Zurich nimmt Josef Ackermann nun einen Platz ein, der bisher von wenig Geltungsgetriebenen besetzt war. Der Heimkehrer wird das anders wollen. Frei nach der «Zeit», die Ackermann so von Deutschland in die Schweiz verabschiedete: «The Joe must go on.» ■

Mitarbeit: Stefan Barmettler und Iris Kuhn-Spogat

Fotos: Pixsil (1), Keystone (3), EQ Images (1)

Goldene Regeln

So gerät der Abgang perfekt: Checkliste für die Nachfolger.

Weitsicht. *Potenzielle interne Nachfolger müssen zwingend vorhanden sein. Hauptverantwortung: Verwaltungsrat; Mithilfe: CEO.*

Timing und Fristen. *Das CEO-Mandat muss inhaltlich und zeitlich definiert sein. Verwaltungsrat und CEO sollten sich über den Fahrplan einig sein.*

Konstanz. *Die Nachfolgefrage gehört regelmässig auf die Agenda des Verwaltungsrats.*

Klare Kommunikation. *Ein Abgang sollte für Aussenstehende nachvollziehbar sein und keinen Raum für Spekulationen lassen – entsprechend klar gilt es zu kommunizieren. «Absoften bringt nichts» (PR-Profi Aloys Hirzel).*

Nachsorge. *Coaching des CEO für die Zeit danach: Viele Topmanager befassen sich nicht oder zu wenig mit der Zeit nach ihrem Abgang – und fallen dann in ein Loch.*

Abgangs-Knigge. *Verhaltensregeln für CEO nach dem Ausscheiden gehören zum Spiel.*

Abkühlungsphase. *Nach einem unschönen Abgang gilt: erst mal ruhig bleiben und die Cooling-off-Periode dazu nützen, zu regenerieren und Zukunftspläne zu schmieden.*

Bescheidenheit. *Den eigenen Abgang nicht zu gross zelebrieren: «Manager werden dafür bezahlt, mit Menschen Ziele zu erreichen» (Michael Hirt, Managementberater).*



SWICA

«Wir sind ein ausgezeichnete Arbeitgeber.»

Reto Dahinden

CEO SWICA

Gesundheitsorganisation

Gesundheitsförderung Schweiz hat das Qualitätssiegel für die Beurteilung von Arbeitsbedingungen erarbeitet: Friendly Work Space®.

Wir gratulieren zur Auszeichnung.

Weitere ausgezeichnete Firmen unter: www.gesundheitsfoerderung.ch/label



Gesundheitsförderung Schweiz