

## WECHSELFÄLLE Die Auf- und Absteiger des Jahres 2006



**Norbert Reithofer**  
BMW



**Alain Caparros**  
Rewe



**Wolfgang Reitzle**  
Linde



**I. Matthäus-Maier**  
KfW



**Chad Hurley**  
Youtube



**Lakshmi Mittal**  
Mittal



**Klaus Kleinfeld**  
Siemens



**Thomas Holtrop**  
Thomas Cook



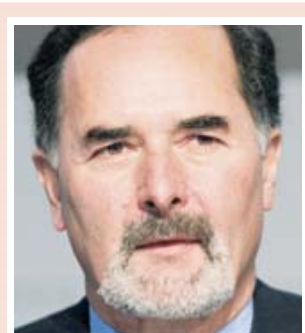
**John Browne**  
BP



**Noël Forgeard**  
EADS



**Kai-Uwe Ricke**  
Telekom



**Bernd Pischetsrieder**  
VW

SZ-Grafik: Michael Mainka / Fotos: dpa(6), AP(3), Getty Images, ddp, AFP; SZ-Archiv

## Kurze Halbwertszeit

Der Druck auf die Führungskräfte in den Konzernen ist größer geworden – wenn der Erfolg ausbleibt, werden sie schnell gefeuert

Von Margarita Chiari

Am Ende ging es ganz schnell. In einem Freitag im November hatten sich die Gerüchte über seine bevorstehende Ablösung verdichtet, am Sonntag trat Telekom-Vorstandschef Kai-Uwe Ricke von seinem Posten zurück. Da stand bereits fest, wer sein Nachfolger werden würde: René Obermann, bisher Chef der Mobilfunksparte und langjähriger Weggefährte Rickes. Ein hektisches Wochenende, ein harter Schnitt. Ein monatelanges, quälendes Gezerze wie vier Jahre zuvor rund um die Ablösung von Rickes Vorgänger Ron Sommer gab es diesmal nicht.

Zusätzliche Brisanz gewann der Abgang durch ein Ereignis, das wenige Tage zuvor in Wolfsburg stattgefunden hatte: VW-Konzernchef Bernd Pischetsrieder hatte – nach einem zermürbenden Machtkampf mit Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch – seinen Rücktritt zum Jahresende eingereicht. Zwei unfreiwillige Chefwechsel in deutschen Großkonzernen innerhalb weniger Tage, das hatte es in der jüngeren Geschichte noch nicht gegeben. Und manche Beobachter schlossen bereits Wetten ab, wer wohl der nächste sein würde – Siemens-Chef Klaus Kleinfeld etwa?

Das Leben ist ungemütlicher geworden in den Chefetagen. „Die Zeiten des Vorstandsvorsitzenden auf Lebenszeit sind endgültig vorbei“, sagt Klaus-Peter Gushurst, Deutschlandchef der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton, die alljährlich die Chefwechsel in Großkonzernen weltweit analysiert. Demnach erfolgte 2005 bereits jeder zweite Abgang unfreiwillig und vor Ende des Vertrages, als Folge von Managementfehlern oder einer Fusion. Seit 1995 hat sich die Zahl der leistungsbedingten Abgänge immerhin vervierfacht. Patzer werden nicht mehr geduldet.

Die Kontrolle ist härter geworden, konstatieren die Berater und bestätigen damit, was viele schon vermutet hatten:

Die wachsende Macht internationaler Finanzinvestoren, die Quartal für Quartal gute Ergebnisse und eine entsprechende Rendite einfordern, haben auch das Leben der Führungskräfte in deutschen Konzernen nachhaltig verändert.

Wer die Leistung nicht erbringt, muss gehen, und die Zahl derer, die sich viele Jahre in der Chefposition eines Dax-Unternehmens halten, ist deutlich kleiner geworden. Sie sind vielfach auch jünger. Der neue Telekom-Chef René Obermann ist 43, sein Vorgänger Ricke startete sogar mit 41 – und scheidet mit 45 bereits aus. So könnte sich die Diskussion über den Wechsel langjähriger Vorstandschefs an die Spitze des Aufsichtsrates bald ganz von alleine erledigen.

Wie schnell der Wind drehen kann, zeigte sich im Fall des Telekom-Chefs besonders deutlich. Noch kein Jahr ist es her, dass Kai-Uwe Ricke als Sanierer gefeiert wurde, als der Mann, der die Telekom in kurzer Zeit von Milliardenschulden befreite und 2005 eine Rekorddividende ausschüttete. Doch dann ging es rasch bergab: schlechte Halbjahresergebnisse, eine Korrektur der Gewinnprognose und der schwache Verlauf der T-Aktie verärgerten den Finanzinvestor Blackstone, der mit einer Beteiligung von 4,5 Prozent kein Schwergewicht ist, letztlich aber den Großaktionär Bund, allen voran Finanzminister Peer Steinbrück, auf seine Seite ziehen konnte.

Vier Jahre sind sehr kurz. Doch Kai-Uwe Ricke ist kein Einzelfall. Auch Bernd Pischetsrieder hielt sich nur vier Jahre am VW-Lenker, nachdem er bereits bei BMW ein relativ kurzes Zwischenspiel abgeliefert hatte. Die Liste der Manager mit kurzer Halbwertszeit lässt sich fortsetzen. Die Reisegruppe Thomas Cook trennte sich nach nur einem Jahr von Vorstandschef Thomas Holtrop, beim Maschinen- und Anlagenbauer IWKA währte die Amtszeit von Wolfgang-Dietrich Hein nicht viel länger. Und der Handelskonzern Rewe wechselte bereits zum vierten Mal innerhalb von

zwei Jahren die Führungsspitze aus: Achim Egner musste Alain Caparros Platz machen.

Die kurze Verweildauer bleibt nicht ohne Auswirkungen auf den Managementstil. Wer von Quartal zu Quartal gute Ergebnisse abliefern muss, hat für die – zumindest öffentliche – Entfaltung großer Visionen keine Zeit. Die Showauftritte sind passé, es wird schnell, nüchtern und oft gnadenlos entschieden. Daimler-Chrysler-Chef Dieter Zetsche zeigt sich nicht mehr mit der E-Gitarre auf der Bühne, das passt auch nicht ins Bild, wenn rundum kräftig umgebaut und entlassen wird.

Vielmehr fällt auf, wie unauffällig die Erfolgreichen sind: Bayer-Chef Werner Wenning etwa, der den Pharmakonzern mit der Übernahme von Schering wieder zurück in die Weltliga brachte, Jürgen Hambrecht, der BASF durch mehrere Übernahmen stärkte, oder Ingrid Matthäus-Maier, die ohne Getöse an die Spitze der staatlichen Förderbank KfW rückte. Selbst Wolfgang Reitzle, dem Glamour sonst nicht abgeneigt, gelang die Zerschlagung des Linde-Konzerns nahezu geräuschlos.

## Lebe lieber unauffällig

Applaus ernten derweil andere: Der indische Unternehmer Lakshmi Mittal etwa, der mit der Übernahme von Arcelor den mit Abstand größten Stahlkonzern der Welt schmiedete. Oder die beiden Amerikaner Chad Hurley und Steven Chen, die das Videoportal Youtube entwickelten. Kaum ein Jahr nach dem Start verkauften sie das Portal an Google – für 1,3 Milliarden Dollar. Noch nicht einmal 30 und schon vielfache Millionäre, das beeindruckt. Sie werden vermutlich nicht die einzigen bleiben. Die Begeisterung für Entwicklungen rund um das Internet treibt eine ganze Generation meist extrem junger Computerfreaks nach oben, manche von ihnen haben schon Kultstatus erreicht. Sie werden ihn nutzen, bevor ihr Stern verglüht.

Doch für die meisten Manager scheint derzeit eher die Devise zu gelten: Lebe lieber unauffällig. Vom Star zum Buhmann ist es oft nur ein kurzer Schritt. Siemens-Chef Klaus Kleinfeld und der Vorsitzende des Allianz-Konzerns, Michael Diekmann, können davon ein Lied singen. Noch vor einem Jahr als neue Macher gefeiert, mussten sie im abgelaufenen Jahr erleben, dass der Weg zum Ziel mit vielen Fallstricken versehen ist. Beide packten die Restrukturierung energisch an. Mit der Pleite von BenQ, den Korruptionsaffären im eigenen Haus, der Aufregung um die Gehaltserhöhung für die Vorstände und dem vorerst gescheiterten Deal mit Nokia durchlitt Klaus Kleinfeld aber dann gleich mehrere Waterloos. Und Michael Diekmann ist nach den wochenlangen Protesten von Belegschaft, Gewerkschaften, Politikern und sogar früheren Managerkollegen wegen des verkündeten Stellenabbaus nahezu ganz auf Tauchstation gegangen.

Anderen erging es nicht viel besser: Der einst gefeierte BP-Chef John Browne musste sich nach einem Raffinerie-Unfall in Texas und dem Auslaufen der Pipelines in Alaska dem Willen des Aufsichtsrates beugen und seinen Rücktritt bis Ende 2008 ankündigen. Und EADS-Chef Noël Forgeard kostete das Debakel mit dem neuen Großflugzeug A380 den Job. Das Aus kommt meist sehr schnell. Die frühere Chefin des Computerkonzerns Hewlett-Packard, Carly Fiorina, etwa klagt in ihren Memoiren, dass dem Aufsichtsrat drei Minuten reichten, um ihr die Entlassung mitzuteilen. Bitter auch der Abschied von BMW-Chef Helmut Panke: Er musste gehen, trotz guter Ergebnisse, weil die Eigentümer an der Regel festhielten, die Manager mit 60 in den Ruhestand zu schicken. Sein Nachfolger, Norbert Reithofer, hat mit 50 noch etwas Zeit.

Freilich: Der Absturz wird meist durch hohe Abfindungszahlungen abgefedert. Manche nehmen sich eine Auszeit, viele finden einen neuen Job – auch

dies eine Folge der raschen Wechsel in den Chefetagen. Auffällig ist, dass ethische Manager ausgerechnet bei jenen anheuern, die zu ihrem Sturz beigetragen haben – bei Finanzinvestoren. Der frühere Mannesmann-Chef Klaus Esser findet sich hier ebenso wie Ex-Telekom-Vorstand Ron Sommer, der gestürzte Infineon-Chef Ulrich Schumacher oder ES-Siemens-Finanzvorstand Heinz-Joachim Neubürger. Der Kreis schließt sich. Sind die Manager durch die scharfe Kontrolle besser geworden? Die Ergebnisse und die Aktienkursentwicklung der Unternehmen lassen dies zumindest vermuten. Die Chefs sind jünger, es wird härter gearbeitet. Und vielleicht deutet auch die Tatsache, dass im vergangenen Jahr zahlreiche Bestechungs- und Korruptionsfälle aufgedeckt wurden, darauf hin, dass mehr Wert auf saubere Geschäfte gelegt wird.

## Sorge um die Kultur

Gleichwohl mehren sich die Stimmen derer, die vor Fehlentwicklungen warnen. Hubertus Schmoltd, der Vorsitzende der Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, der bislang nicht zu den Kritikern der Managerkaste gehörte, bemängelte in einem SZ-Interview den Verlust an sozialer Verantwortung. „Viele Manager fühlen sich nicht mehr verantwortlich für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen.“ Der Verweis auf den Druck von Investoren und Analysten werde als Entschuldigung für das eigene Handeln missbraucht. Und der scheidende Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Boston Consulting Group, Dieter Heuskel, befürchtet gar die Zerstörung der Unternehmenskultur, wenn die Pferde und die Strategien zu oft gewechselt würden. Unternehmen müssten Führungskräften und Mitarbeitern wieder „Identität und Perspektive bieten“, mahnt er. Sicher ist nur: Sollte sich die raschen Wechsel negativ auf die Erträge auswirken, werden auch die Investoren ihre Strategie ändern – und zwar schnell.

## „Unglückliche Hektik“

Berater empfiehlt Aufsichtsräten mehr Ruhe und Diskretion

Die vielen Wechsel an der Spitze deutscher Unternehmen sind nicht unbedingt ein Zeichen für kluge Personalpolitik, meint Horst Bröcker, Geschäftsführer von Egon Zehnder International in Deutschland (Foto: Zehnder). Er leitet das Münchner Büro des Personalberaters.

**SZ:** Herr Bröcker, 2006 war geprägt von spektakulären Führungswechseln und vielen Skandalen in den deutschen Unternehmen. Haben die Manager etwas daraus gelernt?

**Bröcker:** Die Manager sehen sich einer neuen Normalität gegenüber. Die Aufsichtsräte werden anspruchsvoller, die Ungeduld steigt, der Druck nimmt zu, die Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen sinkt. Das ist auch dem Einfluss der Finanzinvestoren geschuldet. Ich bezweifle aber, dass es sinnvoll ist, immer gleich den Trainer auszutauschen. Im Fußball kommt der Erfolg auch eher durch Kontinuität.

**SZ:** Läuft also grundsätzlich etwas falsch bei der Personalauswahl?

**Bröcker:** Es ist sicher verfrüht, die Neubesetzungen in den Vorständen zu kommentieren. Unglücklich ist aber die Hektik, die bei solchen Entscheidungen oft an den Tag gelegt wird. Der Aufsichtsrat sollte sich die Herausforderungen für das Unternehmen klarmachen und daraus Kriterien für die Führungspersonlichkeit ableiten, und zwar in Ruhe und unter Ausschluss der Medien. Den Amtsinhaber erst in Misskredit zu bringen, um dann unter Druck und schnell einen Nachfolger präsentieren zu müssen – das ist sicher nicht der richtige Weg.

**SZ:** Haben wir immer noch nicht die richtigen Aufsichtsräte?

**Bröcker:** Für gute Personalentscheidungen braucht man einen nach Kompetenzen besetzten Aufsichtsrat. Befangenheit ist kein guter Ratgeber.



**SZ:** Woran scheitern die Manager?

**Bröcker:** Viele machen den Fehler, sich zu sehr von Analysten abhängig zu machen, anstatt mit Mut und Entschlossenheit den eingeschlagenen Kurs zu halten. Oft versäumen es Top-Manager auch, ein gutes Team von hochqualifizierten, aber unabhängigen Mitarbeitern zusammenzustellen, um für Kritik, guten Rat und Signale aus der wirklichen Welt empfänglich zu bleiben. Selbstüberschätzung – das ist ein ganz großes Gift. Erfolgreiche Manager zeichnen sich durch persönliche Bescheidenheit aus.

**SZ:** Was müssen Sie als Personalberater heute anders machen?

**Bröcker:** Wir prüfen die Persönlichkeit und den Führungsstil der Kandidaten noch sorgfältiger, holen noch mehr Referenzen ein. Es reicht nicht, dass jemand erfolgreich war; wichtiger ist, auf welche Weise er sein Ziel erreicht hat.

**SZ:** Die vielen Führungswechseln müssen ihr Geschäft aber doch beflügeln?

**Bröcker:** Ohne Frage sind Personalberater derzeit gut beschäftigt. Aber nicht immer werden Positionen in den Unternehmen von außen besetzt, und das ist auch gut so. Was zählt, ist den Besten zu finden. Interview: Cornelia Knust

CEO steht für „Chief Executive Officer“, was im Deutschen dem Titel des Vorstandschefs entspricht. Der frühere Allianz-CEO Henning Schultheiss sagte einmal, er sehe sich als obersten Ethik-Beauftragten des Versicherungskonzerns und interpretiere das Kürzel als „Chief Ethic Officer“. Damit hat der ehemalige Vorstandsvorsitzende hell-sichtig eine Führungskompetenz ange-mahnt, die selbst heute noch keineswegs zum selbstverständlichen Führungs-

## FORUM

Know-how aller Manager gehört. Doch ist Führungs-Know-how bereits ein schlechter Begriffs-Kompass. Besser wäre Führungs-Know-why als Fähigkeit, das Gute nicht mit anderen Kategorien ersetzen zu wollen.

Es ist verräterisch in diesem Zusammenhang, dass im amerikanischen Sprachgebrauch häufig im Kontext von Unternehmensführung von „ethics“ die Rede ist – ein Plural, der aus der Wertpluralität der Postmoderne resultiert. Wie eine Umfrage des Emnid-Instituts erst kürzlich belegte, favorisieren die Deutschen derzeit den Wert „Ehrlichkeit“, dann folgt „Verantwortung für das eigene Handeln“, „Pflichtbewusstsein“, später „Anstand“ und „Mitgefühl“. Ohne Frage, respektable Werte; doch bleiben Fragen: Wovon sich verantworten? Vor den Aktionären, den Beschäftigten, den Kunden, der Umwelt, vor den eigenen Kindern, die den Papa als Manager zu wenig sehen, oder vor der eigenen Gesundheit? Und welche Pflichten muss ich anerkennen? Die Pflichten als Vater, die als Chef oder die „Freundspflichten“ gegenüber einem bekannten Zulieferer?

Es zeigt sich, dass mit dem Bekanntheit zu Werten wohl Orientierungen gewonnen werden, aber noch keine Klarheit

## Nicht „ethics“ – Ethik brauchen die Manager

Auch Unternehmensführung muss dem kategorischen Imperativ genügen  
Ein Plädoyer für die Unersetzbarkeit des Guten / Von Uto Meier

herrscht, nach welchen Maßstäben das nützliche, das pflichtbewusste oder auch das gesundheitsförderliche Tun zu beurteilen ist.

„Ethics“ dieser Art – verstanden als ad-dierte Wertevorfalt – stößt so an ihre Grenzen, weil miteinander konkurrierende oder sich widersprechende Werte ohne einen Meta-Maßstab nicht gewichtet werden können. Dieser hängt mit der Qualität der Beziehungen zusammen, die

explizit und implizit eingegangen werden. Und die Handlungen in diesen Beziehungen müssen einem universalen ethischen Prinzip genügen: dem kategorischen Imperativ in seiner doppelten Ausrichtung. Jede Handlung sollte für alle als Leitlinie gelten können und jeder Mensch muss als Zweck und darf nicht als Mittel behandelt werden.

Daher ist es ethisch besser, die „Freundspflichten“ als Einkaufsleiter hintan-

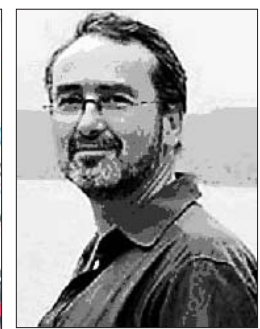
zustellen. Oder die sichere Bronchitis als nachrangig zu betrachten, wenn Kinder – wie vor einigen Jahren in München im Olympiasee geschehen – am Ertrinken sind. Und so ist auch zu fragen, ob bei vorhandenen gesunden Gewinnen eines (gesunden!) Unternehmens die Fürsorgepflicht der Firma ethisch nicht verpflichtender ist als die schnelle Renditestreigerung durch Entlassungen. Zumutbarer Gewinnverzicht gilt eben nicht nur für

Mädchenhandel und Gammelfleisch-Umsatzsteigerungen, sondern auch für den Erhalt rentabler Arbeitsplätze.

Dennoch bleibt gültig, dass ein Manager sich vor dem von Josef Wieland entwickelten „Werte-Viereck“ der Leistungswerte (Rentabilität, Qualität und Innovation), der Kommunikationswerte (intern und extern), der Kooperationswerte (gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Aktionären) und der moralischen Werte (Integrität, Ehrlichkeit und Vertragstreue) verantworten muss. Aber diese Werte müssen in Güterabwägung miteinander ausbalanciert werden.

In diesem Bild eines gleichseitigen Rechtecks deutet sich nämlich eine „gleichgültige“ Ranghöhe an, die einer Ethik der „Freundschaft mit sich selbst“ (Aristoteles) widerspricht: Alle bekannten Kulturen sprechen dem Arzt zuerst die Aufgabe der Heilung zu, der Richter soll unparteiisch Recht sprechen, und beide würden ihre Aufgabe, ihr Ethos, verfehlen, wenn sie sich allein einer Rendite-Maximierung unterordnen wollten. Denn ihr reflektiertes Ethos ergibt sich aus dem Wesen der Beziehung der Menschen untereinander und ihrer hier nicht ökonomischen Zielsetzung.

Strategien zur Nutzenmaximierung, die glauben machen wollen, sie wüssten, welchem Endziel alles Tun unterzuordnen wäre, nennen wir daher gemeinhin totalitär, auch ökonomistische. Daher kann man nicht argumentieren, mit Lügen und Rechtsbruch und Bestechung seien schließlich Umsätze generiert wer-



Der Autor, Professor Dr. Uto Meier, leitet den Studiengang „Ethisches Management“ an der Universität Eichstätt. Im Bild links: Mitarbeiter des insolventen Handyherstellers BenQ klagen den früheren Eigentümer Siemens an. Fotos: dpa, privat