

Schwierige Beziehungskiste

Führung Probleme zwischen Verwaltungsratspräsident und Konzernchef schaden einem Unternehmen massiv.

THOMAS PFISTER

Der neue UBS-Chef Sergio Ermotti hat einen schweren Stand. Nach Bekanntgabe der massiven Abbaupläne ist er im Moment in einzelnen Teilen der Belegschaft extrem unbeliebt. Und bereits wird in gewissen Medien behauptet, er befände sich im Clinch mit seinem ebenso neuen Verwaltungsratspräsidenten Axel Weber.

Selbstredend dementiert die UBS solche Gerüchte. Muss sie auch, denn die Kommunikationsabteilungen aller Firmen wissen: Ein angeschlagenes Vertrauensverhältnis an der obersten Spitze schadet dem Geschäft enorm.

«Ganz generell gilt: Um als Unternehmen erfolgreich sein zu können, ist ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen Verwaltungsratspräsident und Konzernchef unabdingbar», bringt es Silvan Felder, Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG, Luzern, auf den Punkt. «Lang anhaltende Spannungsverhältnisse lassen die Personen zu sehr mit sich selber statt mit dem Markt beschäftigt sein.»

Konzernchef am kürzeren Hebel

Philippe Hertig ist als Partner des Kadervermittlers Egon Zehnder International seit vielen Jahren mit den Verhältnissen auf Stufe Verwaltungsrat eng vertraut. Er geht noch einen Schritt weiter. «Es gibt eine direkte Korrelation zwischen Vertrauen und Erfolg. Je besser das Vertrauensverhältnis zwischen Verwaltungsratspräsident und Konzernchef ist, desto höher ist der Geschäftserfolg.» Eine solche Verbindung wurde bisher statistisch nicht untermauert, aber seine Erfahrung belege sie, sagt Hertig. «Und dieses absolut essenzielle Vertrauensverhältnis muss primär durch den Verwaltungsratspräsidenten gesteuert werden.»

Und was, wenn es nicht klappt? «Sind die Differenzen unüberbrückbar oder erfüllt der Konzernchef nicht innert nützlicher Frist die Erwartungen des Gesamtverwaltungsrates, so sind Entscheidungen zu treffen», sagt Verwaltungsratsberater Felder. «Im Normalfall sitzt der Konzernchef am kürzeren Hebel, sofern der Verwaltungsratspräsident nicht total falsch liegt.» Ebenso unmissverständlich äussert sich Philippe Hertig: «In den allermeisten Fällen muss der Konzernchef die Konsequenzen ziehen.»

Es gibt etliche namhafte Beispiele. So musste Stefan Borgas beim Pharmazulieferer Lonza dieses Frühjahr den Hut nehmen. 2008 räumte bei der ABB Konzernchef Fred Kindle «aufgrund von unüberbrückbaren Differenzen über die Führung des Unternehmens» seinen Posten. Und auch bei der Post hatte das zerrüttete Vertrauen weitreichende Folgen für Postchef Claude Bégli.

«Solche Situationen sind nicht aussergewöhnlich, sondern kommen in der Ge-



Generalversammlung der Credit Suisse: Das Vertrauensverhältnis zwischen Konzernchef und Präsident ist für den Unternehmenserfolg entscheidend.

schichte der meisten Unternehmen vor», weiss der St. Galler Managementtrainer Fredmund Malik. «Zum Beispiel war es vor Jahren so bei VW und auch bei der Deutschen Bank. UBS und CS haben auch schon solche Phasen erlebt.»

Ein gestörtes Verhältnis, insbesondere wenn es intern und extern bekannt wird, hat ausschliesslich negative Auswirkungen.

Ob sich ein einmal zerstörtes Verhältnis wieder einrenken lässt, ist genauso fraglich wie in jeder Partnerschaft.

gen. Gegen aussen leidet das Image der Firma. Das Vertrauen der Kunden, der Eigentümer und der Geldgeber nimmt ab, die Konkurrenz profitiert. Gegen innen entstehen Reibungsverluste und Unsicherheit in der Belegschaft, die Motivation und dadurch die Leistungsfähigkeit der Firma sinkt, im Kader bilden sich Gruppierungen für und wider die einen oder anderen Machthaber.

Grad der Zerrüttung entscheidend

Ist die Situation nicht mehr zu retten, «dann wird oder muss einer von beiden gehen, manchmal auch beide, oder es

kommt zu einer lähmenden Pattstellung», sagt Malik. Gefordert ist in solchen Situationen besonders die Kommunikationsabteilung. Sie darf in Fragestellungen rund um die Konzernchef-Position «immer nur in naher Abstimmung mit dem Verwaltungsratspräsidenten beziehungsweise dem Gesamtverwaltungsrat kommunizieren», fordert Verwaltungsratsberater Felder. «Und nur sachliche Statements. Kocht der Konflikt aber öffentlich hoch, so sind schnelle Entscheide des gesamten Verwaltungsratsgremiums gefragt mit zeitnaher Kommunikation. Bei einer Entlassung oder Freistellung des Konzernchefs muss aber ganz klar der Präsident kommunizieren.»

Ob sich ein einmal zerstörtes Verhältnis wieder einrenken lässt, ist in einer Firma genauso fraglich wie in jeder Partnerschaft. «Das ist wohl abhängig vom Grad der Zerrüttung. Ist aber das Misstrauensverhältnis beziehungsweise die vorhandenen Differenzen zu gross, so gibt es wohl nur noch die Option der Trennung. Der Markt wird nicht darauf warten, bis sich die Parteien wieder verstehen», warnt Felder. Er beobachtet auch, dass bei Spannungsverhältnissen auf der obersten Ebene Personalentscheide im börsenkotierten Umfeld eher zu schnell, in eigentümergeprägten Klein-

und Mittelfirmen eher zu spät getroffen werden.

Bevor das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird, tut eine fundierte Analyse im Gesamtverwaltungsrat not. Denn oft ist es so, dass vermeintliche Unstimmigkeiten zwischen einem Konzernchef und seinem «Vorgesetzten», dem Verwaltungsratspräsidenten, schlicht die Folge von Fehlinterpretationen sind, weil die Unterschiedlichkeit der beiden Personen Anlass zu diesen Überlegungen gibt. Dabei kann «Komplementarität durchaus nutzstiftend sein in diesen Funktionen», gibt Felder zu bedenken.

Gesunde Konstellation anstreben

Komplementarität funktioniert, sofern man auf den anderen eingehen kann, die Kompetenzfelder klar geregelt hat und dem Konzernchef gewisse operative Freiräume eingeräumt werden, ohne dass sich der Verwaltungsratspräsident ständig einmischte, ergänzt Hertig. Falls das nicht klappt, gibt es immer noch eine Option. «In zeitkritischen Krisensituationen ist es auch heute noch üblich, dass die beiden Funktionen zusammengelegt werden», sagt Hertig. Das vermindert die Reibungsverluste. Denn allzu viel Komplementarität ist kontraproduktiv. Das hat das Beispiel Oswald Grübel und Kaspar

Villiger deutlich gemacht. Um von Anbeginn an eine gesunde Konstellation zu erreichen, wird heute im besten Fall zu einem bestehenden Konzernchef ein passender Verwaltungsratspräsident gesucht und umgekehrt, verrät Kaderspezialist Hertig. «Entscheidend ist dabei der «Chairman-fit», beziehungsweise der «CEO-fit», womit zunehmend auf die Persönlichkeitsstruktur geachtet wird. Hinzu kommen sich gegenseitig ergänzende Führungskompetenzen und Erfahrungen.»

Damit das Zusammenwirken auf den obersten Ebenen optimal funktioniert, gilt es laut Fredmund Malik auch auf Folgendes zu achten: «Man muss Klarheit über die grundlegenden Governance-Prinzipien haben, die häufig falsch definiert sind. Die herkömmlichen Antworten, wie Shareholder Value und Wertsteigerung, funktionieren immer weniger und haben massgeblich zur Entstehung der Krise beigetragen.»

Gemäss Malik sind zur Etablierung eines glaubwürdigen Vertrauensverhältnisses die richtigen Werte entscheidend. «Leistung, Professionalität, Verantwortung, Vertrauen, Innovation und Sinn.» Ein weites Feld, auf dem sich nicht nur bei der UBS die obersten Gremien erst einmal finden müssen.