Management

«Bei Licht besehen ist auch ein Leithammel nur ein Schaf.»

Ernst Hohenemser (1870–1940), deutscher Aphoristiker

Drohendes Vakuum

Sesselkleber Der Erfolg macht sie mitunter unersetzbar. Doch langfristig bergen sie Gefahren für ihre Unternehmen.

Ernst Tanner, Klaus Schwab und Edgar Oehler: Prägende Figuren mit Sitzleder.

MARC BADERTSCHER, LUKAS HEIM UND MADELEINE STÄUBLI

Vor zehn Jahren wurde Klaus Schwab zum ersten Mal öffentlich gefragt, wann er denn die Leitung des Weltwirtschaftsforums (Wef) abgebe. Der Gründer des Anlasses in Davos reagierte irritiert und wandte sich kurz darauf an einen Weggefährten. «Warum fragen mich das die Leute», wollte Schwab wissen. Er war damals 64. Von da an ging er in die Offensive: Solange er noch den Engadiner Skimarathon laufen könne, so lange bleibe er Chef des Wef, teilte er ab diesem Zeitpunkt allen mit, die auf seine schon Jahrzehnte andauernde Karriere hinwiesen.

In der Branche glaubten einige, die Aussage werde ihm noch zum Verhängnis. Man sprach von Selbstüberschätzung und deplatziertem Übermut. Doch Schwab war zäher, als manche dachten. Auch letztes Jahr schnallte er sich die Langlaufskier wieder an. Zwar absolvierte er nur noch den Halbmarathon, und sein Durchschnittstempo sank innerhalb von zehn Jahren von 7,4 auf 5,3 Kilometer pro Stunde. Aber er kam ins Ziel. Es war sein persönlicher Triumph. Seither legt er noch eins drauf. Er wolle auch noch in sieben Jahren das Wef eröffnen, diktierte er kürzlich der «Sonntagszeitung». Dann wird der bestvernetzte Mann der Schweizer Wirtschaft 81 Jahre alt sein.

Sendungsbewusst und beharrlich

Klaus Schwab ist nicht der einzige Wirtschaftskapitän, der jahrzehntelang an der Führung eines Unternehmens festhält und Kritik an der Führungsstruktur rigoros abblockt. Ernst Tanner ist mit 66 schon seit 20 Jahren bei Lindt & Sprüngli am Ruder. Unternehmer Edgar Oehler hielt trotz Protesten von gewichtigen Aktionären jahrelang am Chefposten bei Arbonia-Forster (AFG) fest. Bei der Bank Union Bancaire Privée (UBP) hat der inzwischen 83-jährige Edgar de Picciotto noch immer das Sagen. Wie kaum eine andere Führungsgruppe polarisieren die ewigen Leader. Einige der grossen Erfolgsstorys wie auch der Desaster sind eng mit ihnen verbunden.

Die Beratungsbranche spricht oft von «sendungsbewussten Sesselklebern». Dieser Typ Führungskraft sei «wohl verbreiteter als allgemein angenommen», sagt Robert Schiller von Schiller Consulting. Auch im mittleren Kader sei er anzutreffen.

Häufig aber schaffen es solche Manager gar in Spitzenpositionen, denn sie verfügen laut Schiller über «einige hervorragende Qualitäten, meist im Verkaufs- und Leistungsbereich, verbunden mit grossem Beharrungsvermögen und Machtverlangen». Diese Kombination bringe sie in Schlüsselpositionen, wo sie für Unantastbarkeit sorgten. Das hat Folgen: Der selbsternannte König löse bei seinen Mitarbeitern Nachahmereffekte aus, die sich durch das ganze Unternehmen ziehen, sagt Thomas A. Biland von Biland Executive Search in Zürich.

Das muss nicht zwingend im Desaster enden. Solange die Leistungen und die Entwicklung der Firma stimmen, kann ein Sesselkleber laut Biland für eine gewisse Zeit sogar positiv sein. Lindt & Sprüngli etwa floriert an der Börse. Seit Tanner dort das Zepter schwingt, legte der Kurs um 1300 Prozent zu. «Bei solchen Zahlen hat jeder Kritiker einen schweren Stand», sagt ein Investmentbanker, auch wenn er die Machtkonzentration für grundsätzlich gefährlich halte. Und noch immer schafft es Schwab, genügend hochkarätige Polit- und Wirtschaftsprominenz nach Davos zu locken. «Am Hauptsitz in Genf gibt es niemand, der heute Schwabs Rücktritt fordern würde – nicht einmal hinter seinem Rücken», sagt ein ehemaliger Wef-Manager. Er weist allerdings darauf hin, dass am Stiftungssitz meist jüngere Leute arbeiteten und kaum Personen, welche den Übervater frontal herausfordern könnten.

Im Arbeitsumfeld der Sonnengötter liegt denn auch die grosse Gefahr. «In der Sonne des erfolgreichen Leaders wollen viele stehen», sagt Biland. Damit sei den Opportunisten Tür und Tor geöffnet. «Der Anteil der Jasager ist vermutlich deutlich grösser als jener der Kritiker.» Beobachter sehen diese Tendenz beim Wef. Schwab lasse sich zwar schon beraten, erzählt ein anderer Kenner der Verhältnisse. Aber der Stiftungsrat könne ihm nie Paroli bieten, wenn es hart auf hart gehe.

Gerade der mangelnde Widerspruch kann zur Falle werden.

Solange keine Krise eintritt, ist das nicht weiter schlimm. Bei Turbulenzen allerdings kann es rasch gefährlich werden. Das erfuhr die auf Expansion setzende AFG nach Ausbruch der Finanzkrise. Das Unternehmen brach unter der Last der Schulden beinahe zusammen, doch Oehler hielt lange Zeit unbeirrt an seiner Position und seinem Kurs fest. «In jener Zeit war Oehler schlicht beratungsresistent», sagt ein damals involvierter Berater. Gerade der mangelnde Widerspruch aus ihrem engeren Umfeld kann den erfolgsgewohnten Herrschern zur Falle werden. Ihnen fehlt laut dem emeritierten Professor für Organisation Norbert Thom ein kritisches Feedback, das sie ungefiltert erreicht und zur selbstkritischen Reflexion anregen könnte. So bleibt ihnen nur, weiter auf ihr Rezept zu setzen, das sie so weit brachte. Im Fall von Oehler hiess es damals von den oppositionellen Minderheitsaktionären, der Patron verkenne, dass sich die Lage geändert habe. Dazu sagt Maren Lehky, Unternehmensberaterin aus Hamburg: «Es kann natürlich dazu kommen, dass ein Mass an Selbstverliebtheit die Realitäten ausblendet.»

Das hängt auch mit dem langen und beschwerlichen Aufstieg zusammen. «Der Weg nach oben macht einsam», meint Lehky, Autorin des Buchs «Die 10 Führungsfehler». Diese Einsamkeit kann sich verheerend auswirken. Ist er erfolgreich, vertieft sich beim Einzelkämpfer an der Spitze laut Schiller der Eindruck, er mache alles richtig. Der Weggefährte von Wef-Gründer Schwab berichtet: «Einmal hat Schwab gesagt, er erhalte früher oder später immer recht. Die Frage sei nur, wann.»

Natürlich haben die Unternehmensveteranen gelernt, auf den Verdacht zu reagieren, sie hielten über Gebühr an der Macht fest. Häufig kommt es zur Fundamentalopposition. «Ich glaube nicht, dass ich ein Sesselkleber bin», sagt Tanner in einem Interview mit der «Bilanz». Er hatte seinen Rücktritt schon mehrmals angekündigt, aber immer wieder hinausgeschoben. Schwab fordert nachhakende Journalisten wie jüngst in der «Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung» direkt zum Langlauf-Duell heraus.

Schwache Figuren im Umfeld

Das gravierendste Problem für Firmen oder Organisationen ist allerdings das drohende Vakuum nach dem Abgang. Die langjährigen Führungskräfte wehren sich oft gegen das Heranwachsen selbstständiger Kräfte, was für Firmen ein gewichtiger unternehmerischer Nachteil ist. «Unter einer starken Eiche wächst wenig junges Holz nach», sagt Lehky. Häufig werde kein wirklich starker Nachfolger oder Stellvertreter aufgebaut.

Das erfuhr auch die Bank UBP. Jahrelang hatte Patron de Picciotto das Unternehmen dominiert. Für seine Söhne war es schwierig, aus seinem Schatten zu treten, auch als sie das Ruder übernahmen. Als die Finanzkrise und der Madoff-Skandal die Bank an den Abgrund trieben, entriss der Vater den Söhnen wieder die Zügel und baute die Bank erneut eigenhändig um. Tanner hat bei Lindt & Sprüngli laut einem Insider noch immer grossen Spass an der Arbeit. Aber in der Geschäftsleitung sehe er niemanden, der Tanner ersetzen könnte. Auch beim Wef sieht man innerhalb der Organisation keinen Kandidaten für den wichtigen Repräsentationsposten.

Freiwillig scheidet selten einer aus. Nicolas G. Hayek sagte bei Swatch jeweils, man werde ihn dereinst aus dem Büro tragen müssen. Tatsächlich verstarb er vor gut zwei Jahren auf dem Chefposten. Einer, der loslassen musste, war Oehler. Vor knapp zwei Jahren beugte er sich den Banken und trat als Chef von seinem Lebenswerk zurück. Dazu sagte er: «Ich glaube nicht, dass man jemals zu 100 Prozent abtreten kann, wenn man zeitlebens unternehmerisch dachte und handelte.»

NACHFOLGEPROBLEM BEI KMU

Das Loslassen der Patrons kommt zu spät

Nationales Problem Ewige Leader sind auch bei kleinen und mittleren Unternehmen zuletzt zum grossen Thema geworden. Mindestens 62000 Betriebe stehen laut dem KMU-Institut der Universität St.Gallen in den nächsten fünf Jahren vor der Übergabe. Das sind 20 Prozent aller KMU in der Schweiz. Oft fehlt eine frühzeitige Planung.

Preisfrage Ein Berufsleben lang hatte ein Gewerbler ein mittelständisches Unternehmen aufgebaut, erinnert sich ein KMU-Experte an einen Kunden. Als Zulieferer von Kommunikationstechnologie hatte der Unternehmer jahrelang Erfolg. Mit 65 dachte er erstmals über seine Nachfolge nach: Sein Lebenswerk sollte verkauft werden, aber nur zu einem bestimmten Preis. Heute wartet der 76-Jährige immer noch auf ein passendes Angebot. «Er wartet auf etwas, das nicht kommt», sagt der KMU-Experte.

Unersetzlich Von Chefs, die nicht loslassen können, sind Familienunternehmen und KMU besonders häufig betroffen, sagt der emeritierte Personalprofessor Norbert Thom. Oft stünden charismatische Führungspersonen hinter dem Erfolg solcher Betriebe. «Sie bauen so lange wie möglich keinen Nachfolger auf», erklärt Thom. Doch eine sorgfältige Lösung braucht Zeit, sagt Urs Fueglistaller von der Universität St.Gallen. «Ab 55 gehört die Nachfolgeplanung auf die Traktandenliste jeder Verwaltungsratssitzung.»

Schritt für Schritt Idealerweise erfolgt eine familieninterne Übergabe schrittweise, sagen Berater. Das geschah etwa bei der Metallwaren- und Werkzeugfabrik Alex Neher. Der heute 70-jährige frühere Geschäftsführer Edi Spiess machte seinem Sohn seit 2008 kontinuierlich Platz. Zuerst übernahm dieser die Verantwortung für einzelne Bereiche des Betriebs mit 43 Angestellten, wie EDV und Qualitätssicherung. Das Herumhetzen überlasse er heute seinem Sohn, aber sonst sei er noch da, wenn der neue Chef seinen Rat brauche, sagt Spiess.

© Alle Rechte vorbehalten - Axel Springer Schweiz AG, - Jede Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.as-infopool.de/lizenzierung HANDELSZEITUNG-2013-01-24-tui- 75d028bf80000004bf652336548fc76