

Josef Ackermann oder Scheitern im Management: Chefspielchen bis zum bitteren Ende

// Von Carsten Knop

Josef Ackermann wird von Wegbegleitern als eitel beschrieben. Diese Eitelkeit erklärt vielleicht auch teilweise, warum sein Abschied von der Deutschen Bank so holprig verlief. Denn Ackermann konnte sich ein Leben ohne Chef-Sein schlicht nicht vorstellen.

Ohne mich? Unvorstellbar!

Das Verhältnis von Josef Ackermann zu seinen beiden Nachfolgern Anshu Jain und Jürgen Fitschen ist bis heute angespannt. Ackermann wollte statt ihrer ohnehin lieber den damaligen Bundesbankpräsidenten Axel Weber als seinen Nachfolger durchsetzen.

Doch Weber zog den Verwaltungsratsvorsitz der Schweizer UBS vor. Als die Entscheidung für die Doppelspitze aus Jain und Fitschen dann getroffen war, blieb die Deutsche Bank ohne ihn selbst für Ackermann aber noch immer unvorstellbar.

Am Ende blieb nur Verzicht

Er hätte auch den Aufsichtsratsvorsitz übernommen, was jedoch aus Gründen guter Unternehmensführung verpönt ist, weil dann der Vorgänger nicht nur seine Nachfolger kontrolliert, sondern auch sein Vermächtnis.

Ein Viertel der Aktionäre hätte dem direkten Wechsel von der Vorstands- an die Aufsichtsratsspitze zustimmen müssen. Dieses Votum indes wurde immer unwahrscheinlicher, so dass Ackermann darauf verzichtete.

Schlechtes Timing

Die Entscheidung teilte die Bank am 14. November 2011 mit. Am selben Tag wurden die staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen und Durchsuchungen im Zusammenhang mit einer Aussage Ackermanns in dem Prozess bekannt, den damals der inzwischen verstorbene ehemalige Medienunternehmer Leo Kirch gegen die Deutsche Bank führte. Schlechter hätte das Timing für die Bekanntgabe des Abschieds von Ackermann also wahrlich nicht ausfallen können.

So sollte es weitergehen. Hoch ging es in den Wochen vor Ackermanns späterem Ausscheiden bei der Zurich Insurance auch im Aufsichtsrat des deutschen Vorzeigekonzerns Siemens her.

Ist der Ruf erst ruiniert...

Dort war die Ablösung des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Peter Löscher stark umstritten. Die Dissonanzen im alten Vorstand um Löscher führten zudem zu Konflikten und Intrigen im Aufsichtsgremium.

Ackermann lavierte herum: Als Stellvertreter des Aufsichtsratsvorsitzenden Gerhard Crommes hatte er selbst angeblich Ambitionen, den geschwächten Chef abzulösen. Dementiert wurde natürlich alles – sowohl das Ziel als solches als auch alles andere. In jedem Fall hatte Ackermann seinen Ruf danach ebenfalls bei Siemens ruiniert.

Mikromanagement ist langweilig

Gegen Ende seiner Zeit bei der Deutschen Bank räumte Ackermann offen ein, das „Mikromanagement“ habe ihn zuletzt nicht mehr gereizt. Stattdessen reiste er unablässig um die Welt; seine Gesprächspartner waren nicht nur Kunden der Bank, sondern vor allem auch Politiker.

Ackermann machte auch keinerlei Hehl aus seiner Freude über diese internationale Prominenz. Klar ist: Ackermann hat, nicht als erstes Alphanimal in der Wirtschaft, den richtigen Zeitpunkt zum Aufhören verpasst. Dabei hatte er schon 2007 angekündigt, in ein paar Jahren aufhören zu wollen, ausdrücklich ohne in den Aufsichtsrat der Bank zu wechseln. Er wolle Erfahrungen weitergeben, begründete er das damals: „An der Uni oder vielleicht auch im gesellschaftlichen Bereich.“

Von Sprinter zu Sprinter

In seiner Jugend hatte der Schweizer wissenschaftliche Neigungen besessen; Interesse an diesen Themen war auch in reifen Jahren noch vorhanden. Diesem Plan blieb er lange treu. Im Januar 2009 sagte Ackermann zu später Stunde kurz vor dem Ende des damaligen weltwirtschaftsforums in Davos, seine Ruhestandsplanung stehe fest.

Er habe viele Pläne; die ersten Abschiedsgeschenke trudelten schon ein. So berichtete er von einem Präsent des deutschen Sprinters Armin Hary, das ihn bewegt habe. Dazu muss man wissen, dass Ackermann in seinen jungen Jahren selbst ein begeisterter Leichtathlet war und die Karriere des rund elf Jahre älteren Hary gewiss genau verfolgt hat. Hary jedenfalls hatte ihm ein Buch über sich mit einer vielsagenden Widmung hinterlassen: „Von Sprinter zu Sprinter“.

Der perfekte Zeitpunkt für das Ziel?

Ackermann und seine Zuhörer wussten damals zwar, dass Hary in seinem Sportlerleben zu häufig zu früh losgelaufen war. Aber sie wussten noch nicht, dass Ackermann in den Monaten danach den perfekten Zeitpunkt dafür verpassen würde, durchs Ziel zu laufen.

Er ließ so auch die Gelegenheit verstreichen, sich mit dem Eindruck zu verabschieden, die Deutsche Bank glänzend durch die Finanzkrise geführt zu haben. Seine Nachspielzeit ist Ackermann nicht gut bekommen – weder in Deutschland noch in der Schweiz.

Dort hatte Ackermann seinen Hut als Verwaltungsratschef der Zurich Insurance Group nehmen müssen, nachdem der ehemalige Finanzchef Pierre Wauthier Selbstmord begangen hatte. In einem Abschiedsbrief hatte Wauthier Ackermann vorgeworfen, er habe ihn unter Druck gesetzt.

Eigennutz und Arrgoganz

Allerdings haben spätere Untersuchungen ergeben, dass kein „ungebührlicher Druck“ auf Wauthier ausgeübt wurde. Ackermann hatte den Vorwurf ohnehin stets bestritten. Wenn er nun negative Texte über sich liest, denkt er vielleicht manchmal an Armin Hary, den einst schnellsten Mann der Welt und Olympiasieger von Rom:

Hary erlebte schon damals, was auch Athleten heute unter der Überschrift Generalverdacht trifft. Ihm schlugen Zweifel, Misstrauen und Ablehnung entgegen. Eigennutz und Arroganz warf man Hary vor. Dennoch ist Hary der letzte Deutsche und letzte Europäer, der den 100-Meter-weltrekord gehalten hat.

Chef sein, heißt kommunizieren

Steht ein Mensch nicht am Ende seiner Karriere, sondern steigt neu in die Rolle des Vorstandsvorsitzenden ein, hat er meist keine Zeit mehr, langsam in seine neue Aufgabe hineinzuwachsen. Ein guter Kommunikationschef kann manches drehen, aber der Vorstandsvorsitzende, die Strategie und die Kommunikation eines Unternehmens müssen in jeder Hinsicht zusammenpassen – auch dauerhaft.

Die Frage, wie sich ein Vorstandsvorsitzender und sein Umfeld auf diese Herausforderung am besten einstellen können, versucht zum Beispiel das Buch „Der CEO-Navigator“⁵ zu beantworten. Der Autor Jan Hiesserich, Mitarbeiter der in Deutschland recht erfolgreichen strategischen Kommunikationsberatung Hering Schuppener, versucht darin, möglichst klare Handlungsanweisungen zu geben, die wie so häufig bei Ratgeberbüchern zunächst nach gesundem Menschenverstand klingen – in der Praxis aber alles andere als trivial sind.

Denn wie vielen Vorstandsvorsitzenden ist schon in letzter Konsequenz klar, dass sie sich auch in der Funktion eines Kommunikators definieren müssen und diese Rolle mit der Strategie ihres Unternehmens abzugleichen haben?

Scheitern vorprogrammiert

Die Alternativen sind frühes Scheitern oder höherer Unternehmenserfolg und damit verbunden eine bessere Gesamtkapital- und Aktienrendite. Letzteres gelingt aber nur, wenn die Strategie zum Vorstandsvorsitzenden passt und dieser die Strategie auch schlüssig gegenüber allen Stakeholdern kommunizieren kann.

Wenn sich der Vorstandschef aber zum Beispiel in der Rolle eines Weltbankers oder auch eines technikverliebten Ingenieurs gefällt, tatsächlich jedoch ein Sanierer gefordert ist, wird die Situation sowohl für das Unternehmen als auch für den Chef misslich.

Anforderungen an moderne Vorstandsvorsitzende

Ein Vorstandsvorsitzender muss in der heutigen Zeit gewiss mehr als je zuvor vor allem die gesellschaftspolitischen Konsequenzen des Handelns des von ihm zu führenden Unternehmens im Auge behalten, und zwar unabhängig davon, ob er als Retter, Innovator oder Bewahrer geholt worden ist.

Hinzu kommt, dass auch der Kapitalmarkt enorme Ansprüche an den Vorstandsvorsitzenden und seine Kommunikation entwickelt. Die öffentliche Wahrnehmung des Betreffenden hat unmittelbaren Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens: Investitionsentscheidungen werden massiv durch das Bild beeinflusst, das Investoren von dem jeweiligen Vorstandschef haben. Sein Profil in den Medien ist von entscheidender Bedeutung. Es muss ihm gelingen, durch zielgruppengerechte Kommunikation Widerstände abzubauen, Handlungsspielräume zu eröffnen, die Stakeholder in ihren Interessen wahr und ernst zu nehmen.

Dieser Text stammt aus dem Buch "Gescheiterte Titanen: Welche neuen Manager unsere Welt braucht (2015)" von Carsten Knop, veröffentlicht bei FAZ Verlag, und wurde uns zum Abdruck überlassen.

Lernen vom Spin-Doktor: 6 Erfolgs-Tipps den Berufsalltag

// Von Mathias Ulmann

Der Spin-Doktor verbringt den größten Teil seiner Zeit mit Begriffen, Optionen und Hypothesen und gehört voll und ganz zum Berufsstand der intellektuellen Dienstleister. Was kann man von ihm lernen?

Lernen von Michelangelo und Einstein

In seinem Buch „Erfolgsgeheimnis Kreativität“ erklärt der Autor und Ex-Offizier Michael Michalko, was man von Michelangelo, Einstein und Co. lernen kann. Er präsentiert keine Rezepte, sondern stellt vielmehr Denkansätze und Methoden vor. Das ganze Buch dreht sich darum, wie man andere Blickwinkel findet. „Richtig sehen“ und die richtige Perspektive auf dieser Welt zu finden, darum geht es auch für ihn.

Um genauer zu sein: Michael Michalko nennt die Kunst des Kombinierens als das wichtigste Werkzeug der Kreativität und nimmt Gregor Mendel als Beispiel. Dieser Mönch aus Österreich kombinierte zwei voneinander völlig verschiedene Wissensgebiete, Biologie und Mathematik, und entwickelte die Gesetze der Vererbung und schuf damit die Basis der modernen Genetik.

Moderne Mashups

Es gibt viele andere berühmte Beispiele des Erfolgs der Kombination. Michael Michalko erwähnt auch das Beispiel von Samuel Morse, den Erfinder der telegrafischen Signale, der seine Idee hatte, als er Relais-Stationen für Pferde observierte. Morse sah, wie die Pferde gewechselt wurden, und dachte, dass telegrafische Signale auch ab und zu einen Energieschub bräuchten.

Michael Michalko zitiert auch die bekannte Formel $E = mc^2$ und erläutert, dass Einstein Energie, Masse oder Lichtgeschwindigkeit nicht entdeckt hat. Einstein hat aber damit die Relativitätstheorie erfunden. Die „Mashups“, die unsere digitale Welt bereichern, zum Beispiel die Einbindung von Google Maps in der eigenen Webseite, sind nichts anderes als die Kombination bereits bestehender Inhalte.

Intuition und Ratio kombinieren