



Nach neun Jahren war fertig: Sergio Ermotti musste im letzten November als Chef der UBS abtreten. Dafür hat er nun bei der Swiss Re das Präsidium übernommen.

Die Chefs sind viel zu rasch wieder weg

Die optimale Amtsdauer eines CEO beträgt 14 Jahre, wie eine neue Studie zeigt. In der Praxis aber gehen fast alle deutlich früher. Dabei könnten Veteranen wie Sergio Ermotti viel bewirken. **Von Albert Steck**

Sergio Ermotti geht erhobenen Hauptes, doch mit leichtem Grummeln, bemerkte das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» im letzten Herbst. Immerhin neun Jahre hatte Ermotti die UBS geleitet. Viel länger als sämtliche Vorgänger seit der Fusion der Bank 1998. Diese blieben im Schnitt nicht einmal drei Jahre auf dem Chefsessel – die turbulenten Zeiten forderten ihren Tribut.

Ermotti dagegen schaffte es, die UBS zum früheren Glanz zurückzuführen. Er selbst hätte den Job gerne weitergemacht, wie er mehrfach durchblicken liess. Mit 60 war er keineswegs amtsmüde. Auch in der Bank war der Tessiner sehr beliebt. Besonders in der Geschäftsleitung war die Enttäuschung über seinen Abgang deutlich spürbar.

Warum also musste sich Ermotti von der UBS verabschieden? Am geschäftlichen Erfolg mangelte es nicht. 2020 erzielte die Bank einen Gewinn von 6,6 Mrd. \$ – das beste Resultat in Ermottis Amtszeit. Mit der Fokussierung auf die Vermögensverwaltung wurde die UBS zum Vorbild des europäischen Bankensektors.

Trotzdem kam der Verwaltungsrat unter Axel Weber zum Schluss: Neun Jahre sind genug. Es brauche einen Generationenwechsel an der Spitze, erklärte Weber in einem Interview mit der NZZ. Zudem könne der extern rekrutierte Nachfolger, der Niederländer Ralph Hamers, neue Akzente bei der Digitalisierung setzen.

Für die UBS hätte es sich jedoch lohnen können, an Sergio Ermotti als CEO festzuhalten. Zumindest für weitere fünf Jahre. Zu diesem Schluss kommt eine neue Studie, an welcher der St. Galler Professor Markus Schmid

mitgewirkt hat. Zusammen mit Ökonomen der Universitäten von Boston, Bielefeld und Karlsruhe hat Schmid untersucht, wie sich die Wertschöpfung eines CEO im Verlaufe seines Amtes entwickelt.

Die Leistung eines CEO folge in der Regel einer hügelartigen Kurve, erklärt Schmid. «Wenn er sein Amt frisch antritt, durchläuft er zunächst eine steile Lernkurve.» Mit zunehmender Erfahrung steige somit auch sein Beitrag zum Erfolg der Firma. Doch bei einer sehr langen Amtsdauer beginne die Produktivität zu stagnieren und später auch zu sinken. «Mit der Zeit kommt es zu Abnützungen: Der CEO verliert an Anpassungsfähigkeit, und sein Engagement geht zurück.»

Wann aber erreicht der CEO seinen Peak, bei welchem er am produktivsten für das Unternehmen arbeitet? Um diese Frage zu beantworten, haben Markus Schmid und seine Co-Autoren riesige Datensätze zu Börsenperformance, Gewinn und Bilanz ausgewertet. Ihre Analyse basiert auf der Entwicklung der 1500 grössten US-Firmen während 25 Jahren und wird diesen November in der renommierten «Accounting Review» publiziert. Der Befund: Die optimale Amtszeit eines CEO liegt im Schnitt bei 14 Jahren.

Karussell dreht immer schneller

«Auch wenn diese Dauer je nach Branche und Konkurrenzdruck variiert: In der Praxis sind die heutigen CEOs oftmals zu kurz in ihrem Amt», betont der St. Galler Professor. Tatsächlich dreht sich das Personalkarussell auf den Chefetagen immer schneller: Im Schnitt bleiben die CEOs nur noch gut fünf Jahre, wie die

Beratungsfirma PwC errechnet hat. Laut einer Erhebung aus den USA hält sich lediglich einer von vier Konzernchefs länger als zehn Jahre auf seinem Posten (vgl. Grafik). Der Chefsessel wird zum Schleudersitz.

Dass viele CEOs zu früh ausgewechselt werden, verdeutlicht auch die Liste der «Best-Performing CEOs in the World», welche die «Harvard Business Review» (HBR) jährlich erstellt. Die hundert besten Führungskräfte in diesem Ranking halten ihre Funktion im Schnitt schon seit 15 Jahren. «Hat ein CEO das erste Jahrzehnt überstanden, dann erlebt er vielfach eine Phase aussergewöhnlicher Leistung», schreiben die Autoren.

Auch für Sergio Ermotti bestanden somit realistische Aussichten für weitere fruchtbare Jahre an der Spitze der UBS – wenn der Verwaltungsrat auf ihn gesetzt hätte. Dabei wäre er in guter Gesellschaft gewesen: Jamie Dimon, der erfolgreiche Chef von Amerikas grösster Bank JP Morgan, wird bei seinem geplanten Abgang 2023 ganze 18 Jahre an der Spitze gestanden haben. Larry Fink vom Fondsriesen Black Rock bekleidet sein Amt schon seit 1988.

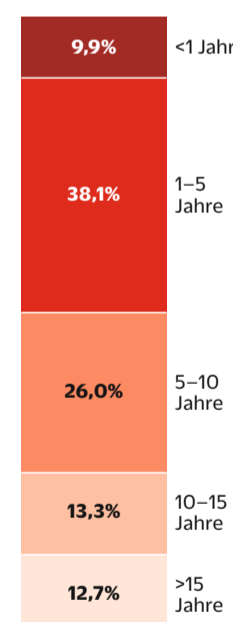
Der beste CEO eines Schweizer Konzerns in dieser Liste erscheint auf Rang 30. Es ist Gilles Andrier von Givaudan, dem weltgrössten Hersteller von Aromen und Duftstoffen. Mit einer Amtsdauer von 15 Jahren gehört er ebenfalls zu den Veteranen. In dieser Periode hat sich der Börsenwert von Givaudan mehr als versiebenfacht. Die Zahl der Mitarbeitenden ist von 4000 auf 16 000 gestiegen.

Angesichts der eindrücklichen Liste von bewährten «Dinosauriern» – Warren Buffett von Berkshire Hathaway oder Bernard Arnault vom Luxusimperium LVMH gehören ebenso dazu – berichtete das «Wall Street Journal» kürzlich von einem Umdenken in der Firmenwelt: Die «goldenen Jahre» eines CEO, schrieb das Blatt, würden oft erst nach einer Dekade beginnen. Das deckt sich mit dem Lebenszyklus-Modell für Chefs, welches die Personalberatung Spencer Stuart entwickelt hat. Es basiert auf dem analysierten Erfolg von gegen tausend CEOs.

Die ersten zwei der insgesamt fünf Phasen dauern nur kurz: Spencer Stuart beschreibt sie als Flitterwochen, es folgt ein Leistungseinbruch. Danach kommen zwei längere Abschnitte, nämlich der Aufschwung sowie die Selbstgefälligkeitsfalle. Wer diese Zeit gut übersteht, kommt in die fünfte Phase: Diese Ära der goldenen Jahre siedelt Spencer Stuart zwischen dem 11. und 15. Amtsjahr an. Für die Wertschöpfung sei es die beste Zeit, be-

Hire and Fire

Amtsdauer von Konzernchefs, Anteil in %



Quelle: Equilar

schreibt die Firma ihr Modell: «Viele CEOs erleben einen Schwungradeneffekt: Denn die früheren Projekte und Investitionen beginnen sich nun auszuzahlen.»

Was braucht es, damit ein CEO diese produktivste Phase wirklich ausschöpfen kann? Vor allem müsse die Machtbalance zwischen ihm und dem Verwaltungsrat stimmen, erklärt Markus Schmid. «Je länger ein CEO im Amt ist, desto mächtiger wird er. Und umso stärker muss der Verwaltungsrat ein Gegengewicht dazu bilden.» Denn ein zu dominanter Chef, der sich an seinem Amt festkrallt, sei für das Unternehmen ebenso schädlich wie eine zu hohe Fluktuation an der Spitze.

Manche halten sich für unfehlbar

Franz Humer, der langjährige Chef des Pharmakonzerns Roche, bestätigt diese Einschätzung: «Die Persönlichkeit des CEO spielt eine wichtige Rolle: Manche halten sich mit zunehmendem Erfolg für unfehlbar. Dies kann sich als ernste Gefahr für das Unternehmen entpuppen.» Was Humer zudem beobachtet, ist ein wachsender Druck auf die Führungskräfte. «Die Marktdynamik nimmt zu, und die Investoren haben weniger Geduld als früher. Ein CEO braucht daher schon eine robuste Konstitution, um diese Belastungen aushalten zu können.»

Humer selbst stand bei Roche während 16 Jahren an der Spitze, zuerst als CEO und dann als Präsident. Er folgte damit der Tradition des Konzerns: Sein Vorgänger Fritz Gerber war 20 Jahre im Amt. Und seit der Stabsübergabe an den jüngsten Roche-CEO, Severin Schwan, sind ebenfalls schon 13 Jahre vergangen.

So lange hat die Ära Ermotti bei der UBS nicht gehalten. Stattdessen führt Ralph Hamers seit November das Zepter. Sein sichtbarstes Zeichen bis jetzt ist der neu erarbeitete Slogan «Reimagining the power of investing. Connecting people for a better world». Sonst hält er sich diskret zurück. Die Plattform Finews zitiert Stimmen aus der Bank, wonach Hamers' Stil als «zu esoterisch» empfunden werde. «Vielleicht könnten wir mal übers Geschäft reden, anstatt immer über den Zweck des Banking», wird ein Kritiker zitiert.

Das «Manager-Magazin» stellt fest, es fehle Hamers an Mut und Durchsetzungsfähigkeit. Ausserdem schwächt der offene Fall von Geldwäscherei aus der früheren Tätigkeit bei der Bank ING seine Autorität. Kommt es zu einer Strafverfolgung, so dürfte es eng werden für Hamers. Damit jedoch würde er sich lediglich zu Ermottis Vorgängern gesellen, welche sich alle nur kurz im Sattel halten konnten.

Analoge Entwicklung im Sport

Langjährige Trainer haben mehr Erfolg

Mit Führungspersonen ist es wie mit dem Wein: Sie müssen reifen, um ihren Charakter voll entfalten zu können. Den Zusammenhang zwischen Amtsdauer und Erfolg haben Forscher nicht nur in der Firmenwelt untersucht, sondern ebenso im Sport. Bereits im Jahr 1972 fanden die Soziologen Stanley Eitzen und Norman Yetman heraus, dass Basketball-Teams mit langjährigen Coaches häufiger siegten. Am besten schnitten Trainer ab, wenn sie ihre Funktion bereits 13 Jahre ausübten, danach sank die Leistungs-

kurve. Neuere Studien bestätigen, dass erfahrene Coaches mehr Erfolg haben.

Inzwischen jedoch hält sich ein Basketball-Trainer weniger als vier Jahre auf seinem Posten. Zu gross ist die Versuchung, nach einer Durststrecke den Coach abzuschliessen. Am schnelllebigsten ist der englische Fussball: Dort bleibt ein Trainer im Schnitt noch zwei Jahre und zwei Monate im Amt. Die Forschung ist sich allerdings einig, dass die meisten Wechsel die Leistung des Teams höchstens kurzfristig stimulieren können. (sal.)