



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE-PRÄSIDENT & CEO

Je größer das Unternehmen, je mehr Märkte es bedient, je breiter sein Produktportfolio, desto geringer scheinen paradoxerweise die direkten Verantwortlichkeiten des Chairman zu sein.

Das mag wie eine provokante Behauptung klingen, aber sehr oft läuft es genau so.

Wer einen großen multinationalen Konzern von außen betrachtet, stellt sich den Chairman gern als uneingeschränkten Kommandanten des Schiffes vor. In Wirklichkeit steht der Chairman in modernen Konzernen oft für institutionelle Autorität, für Kontinuität und für die Beziehung zum Verwaltungsrat und zu den Aktionären.

Derjenige, der tatsächlich jeden Morgen das Schlachtfeld betritt, ist ein anderer: der CEO.

Der CEO ist es, der Ergebnisse liefern muss.

Der CEO ist es, der erklären muss, warum der Umsatz wächst oder sinkt.

Der CEO ist es, der einen Verlust an Marktanteil rechtfertigen muss.

Der CEO ist es, der mit Streiks, Industriekrisen, Produktrückrufen, strategischen Fehlern und organisatorischen Veränderungen fertigwerden muss.

Kurz, der CEO lebt unter ständiger Beobachtung.

Jedes Quartal bringt ein Urteil.

Jedes Jahr bringt eine Bewertung.

Jede Entscheidung hat ihren Preis.

Wenn es gut läuft, wird das Verdienst geteilt.

Wenn es schlecht läuft, landet die Verantwortung meist auf einem einzigen Schreibtisch.

Dem des CEO.

Der Chairman dagegen bewegt sich auf einem raffinierteren Terrain.

Der Chairman wirkt an strategischen Entscheidungen mit.

Der Chairman hilft, die Richtung festzulegen.

Der Chairman beeinflusst die Prioritäten.

Der Chairman spricht mit den Aktionären.

Der Chairman baut Beziehungen auf.

Der Chairman verwaltet Gleichgewichte und Machtstrukturen.

Doch an der operativen Front taucht der Chairman selten auf.

Es ist eine Rolle, die mehr auf Einfluss beruht als auf Ausführung.

Mehr auf Lenkung als auf direkter Rechenschaft.

Mehr auf Macht als auf Exponiertheit.

Deshalb ist in großen Konzernen das Verhältnis zwischen Chairman und CEO eine der heikelsten Dynamiken des gesamten Systems.

Auf dem Papier erscheinen sie als Verbündete.

In Wirklichkeit dienen sie oft unterschiedlichen Bedürfnissen.

Der Chairman will die Institution schützen.

Der CEO muss die Leistung schützen.

Der Chairman denkt in Stabilität.

Der CEO denkt in Ergebnissen.

Der Chairman kann warten.

Der CEO muss sofort antworten.

Wenn beide Rollen im Einklang sind, wird die Organisation stärker.

Wenn ein Konflikt ausbricht, spürt das ganze Unternehmen rasch die Spannung.

Die Manager wissen nicht mehr, wem sie folgen sollen.

Die Prioritäten verschwimmen.

Die Entscheidungen werden langsamer.

Die interne Politik beginnt, den Wettbewerb auf dem Markt zu ersetzen.

Und sehr oft ist es der CEO, der am Ende den Preis zahlt.

Aus einem ganz einfachen Grund.

Ein Verwaltungsrat kann einen CEO binnen Minuten ersetzen.

Einen Chairman zu ersetzen ist weit komplizierter.

Deshalb nimmt der CEO eines großen Konzerns eine einzigartige Stellung ein.

Der CEO trägt enorme Verantwortung.

Der CEO führt Tausende von Menschen.

Der CEO bewegt Milliarden von Dollar.

Der CEO trifft Entscheidungen, die ganze Märkte beeinflussen.

Und doch ist die Stellung immer auf Zeit.

An einem Tag kann der CEO als Architekt des Erfolgs gefeiert werden.

Ein paar Quartale später kann derselbe CEO zur Haupterklärung für die Probleme des Unternehmens werden.

Der Chairman steht unterdessen oft für das Gedächtnis und die Kontinuität des Systems.

Der eine führt aus.

Der andere beaufsichtigt.

Der eine rennt.

Der andere schaut zu.

Der eine liefert Ergebnisse.

Der andere schützt die Macht.

Und in diesem zerbrechlichen Gleichgewicht wird eine der am wenigsten besprochenen Wahrheiten des Konzernmanagements deutlich:

in großen Konzernen sitzen Macht und Rechenschaft nicht immer im selben Büro.

Ferdinando