

TALLEY WEIJL

Der Modekonzern verlangt vom Ex-Markenchef eine Million Schadenersatz. Seite 19

## Der Erlöser

Jan Jenisch beim Zementkonzern LafargeHolcim: Es ist ein Testfall dafür, was die Delegation von Macht vermag



**Spieler, die nicht scoren, müssen nach einer Weile ersetzt werden: Der neue LafargeHolcim Chef Jan Jenisch illustriert seine Führungsprinzipien gerne mit einer Hockey-Methapher**

ARNOLD WIEGMANN/REUTERS

VON NIKLAUS VONTOBEL

Zürich, linkes Limmatufer, Geschäftshaus Metropal. Hier beginnt Jan Jenisch (52) nächste Woche sein grosses Experiment. Im grossen Saal dieses Jugendstilbaus wird der neue Chef von LafargeHolcim der Welt erklären, wie ein sorgengeplagter Koloss verwandelt wird in ein agiles Unternehmen. Der weltgrösste Zementkonzern - mehr als 100 000 Mitarbeiter in über 90 Ländern, 180 Jahre Geschichte - treibt an der Börse seitwärts dahin, in Frankreich wird wegen Terrorismusfinanzierung gegen ihn untersucht. Jenisch muss viel bewegen - und handelt gegen die Intuition: er gibt Macht ab.

«Delegieren von Verantwortung» lautet der hehre Managementgrundsatz, den Jenisch befolgen wird. Oft gepredigt, noch öfter ignoriert. Viele Manager fürchten den Kontrollverlust, wenn ihre Untergebenen mehr Macht haben. Wie es der Vorgänger von Jenisch im CEO-Amt getan haben soll, vertrauen sie lieber sich selbst und einem kleinen Zirkel von Gefolgsleuten. Andere bauen neue Hierarchiestufen auf und verfestigen so ihre Macht. In der Schweiz hat der gewöhnliche Angestellte heute über sich zwei- bis dreimal mehr CEOs, Direktoren und Abteilungsleiter als in den Neunzigern.

### Power to the people

Jenisch jedoch kommt aus einer anderen Schule. An seiner früheren Station als Chef - dem äusserst erfolgreichen Bauchemiehersteller Sika - hält man die Macht-Delegation schon lange in Ehren. Auch diese Woche im grossen Saal des Zürcher «Metropals»: Sika hatte eingeladen, um für 2017 wieder einmal ein Rekordergebnis vorzustellen. Zufällig an jenen Ort, wo eine Woche später Jenisch seine neue Strategie präsentieren wird. Da stand also der Nachfolger von Jenisch als Sika-Chef, Paul Schuler, vor Analysten und Investoren und predigte «power to the people» oder zu Deutsch: Macht dem Volk.

Neben all den Zahlen, dozierte Schuler auf der Bühne über die Sika-Kultur, seien Prinzipien und Werte das Allerwichtigste.

«Das ist das Herz von Sika, das treibt uns an.» Als ersten Wert nannte der bullig wirkende Manager dann gleich: «Wir delegieren Verantwortung an die Menschen.» Später bezeichnet er dieses Managementprinzip als entscheidend, um gute Mitarbeiter zu entwickeln, zu halten oder auch anzuwerben. «Bei uns haben die Mitarbeiter so ein gutes Umfeld, viele Leute wollen zu uns kommen.»

### Einfach so geköpft

Diese Sika-Schule hat Jenisch über zwei Jahrzehnte lang geprägt, als CEO hat er sie sechs Jahre lang selber durchgesetzt. Nun ist die Hoffnung, dass der gebürtige Deutsche bei der siebenmal grösseren LafargeHolcim einen Kulturwandel schafft. Bernd Pomrehn etwa, der für die Bank Vontobel sowohl Sika als auch LafargeHolcim analysiert, rechnet mit einer erfolgreichen Ära Jenisch. «Wahrscheinlich am wichtigsten ist, dass er mehr Verantwortung delegieren wird an das lokale Management in den Ländern.» Dies könne besonders im Zement-Geschäft grosse Wirkung entfalten, da sich die verschiedenen regionalen Märkte oft sehr ungleich entwickeln würden. «Darauf reagiert ein regionales Management mit lokalem Wissen besser und schneller, als es eine Unternehmenszentrale in Paris oder Zürich Jona kann.»

Ein Spaziergang wird es nicht für Jenisch. Sika-Chef Schuler zum Beispiel sagte im «Metropal» auf die generelle Frage, ob der Sika-Ansatz auf andere Konzerne übertragbar sei: «Den Angestellten die Macht zu geben, und das weltweit - das ist nicht so einfach, wie es klingt.» Im Sika-Konzern, mit seinen über 100 Jahren an Geschichte, ist diese Kultur über Jahrzehnte entstanden. LafargeHolcim wird mit Jenisch hingegen Neuland betreten.

Power to the people - der Grundsatz ist leicht gesagt, in der Umsetzung aber knifflig. Das findet auch Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation und Personal an der Universität Bern. «Die volle Wirkung auf die Motivation entsteht zum Beispiel nur, wenn Chef und Mitarbeiter die Ziele gemeinsam entwickeln und vereinbaren.» Von oben aufdrücken dürfe

**«Wir werden Geld verdienen, unter allen Umständen; das ist meine Regel.»**

JAN JENISCH  
CEO VON LAFARGEHOLCIM

**«Man muss aufpassen, dass man den CEO nicht zu stark heroisiert.»**

NORBERT THOM  
EMERITIERTER PROFESSOR

man die Ziele nicht. Clever gesetzt müssten sie sein, etwa die regionale Konjunktur berücksichtigen. «Es darf nicht sein, dass ein Länderchef ohne Beachtung wichtiger Faktoren wie der Konjunktur einfach so «geköpft» wird.»

Nicht zuletzt sei der Chef auch auf starke Mitstreiter angewiesen, so Thom weiter. «Man muss aufpassen, dass man den CEO nicht zu stark heroisiert.» Zwar könne er sehr viel Einfluss auf die Strategie ausüben, auf die Strukturen und die gelebte Kultur eines Unternehmens. «Im Alleingang kann er jedoch nur wenig bewirken. Das ganze Topmanagement muss als gutes Team funktionieren.»

### Unter allen Umständen

Bei allem «empowerment» - Jenisch hat bei Sika keine Zuckerwatte verteilt, er wird es auch bei LafargeHolcim nicht tun. Die Ziele sind glasklar und ehrgeizig. Ausreden gelten nicht. «Wir werden Geld verdienen, unter allen Umständen; das ist meine Regel», deklarierte Jenisch. Teamgeist wird hochgehalten, aber wer nicht «performt» - wie es im Managerdeutsch heisst -, der ist schnell mal draussen. Jenisch bedient sich zur Veranschaulichung gerne einer Hockey-Methapher, wie Vontobel-Analyst Pomrehn schreibt. Man trainiert zusammen; geht gemeinsam aufs Feld; spielt hart, aber fair. Und die Spieler, die nicht scoren, müssen natürlich nach einer Weile ersetzt werden.

Unter Jenisch dürften es die Mitarbeiter an der sogenannten Kunden-Front gut haben. Über sie schwärmte der CEO regelmässig in seinen ersten paar Monaten bei LafargeHolcim. Hingegen dürften die Mitarbeiter in den Unternehmenszentralen in Zürich, Jona und Paris gemeint sein, wenn Jenisch weniger Schmeichelhaftes sagt. Etwa: «Wir müssen die Komplexität des Konzerns reduzieren.» Die Analysten rechnen darum bereits mit Sparrunden in den Zentralen. Damit baut Jenisch, der ja selbst zur zentralen Verwaltung des Konzerns zählt, auch die Zahl der ihm unterstellten Mitarbeiter ab. Und auch so gibt er wieder ein kleines Stück von seiner Macht ab an das regionale Management.

RÜCKVERSICHERUNG

## Naturkatastrophen verhaseln Swiss Re den Gewinn

Der Rückversicherer Swiss Re hat das Katastrophenjahr 2017 besser als erwartet überstanden, aber trotzdem weit weniger Gewinn gemacht als im Vorjahr. Der Konzern hielt sich in den schwarzen Zahlen. Swiss Re erwirtschaftete im vergangenen Geschäftsjahr einen Reingewinn von 331 Millionen Dollar, wie der Rückversicherer am Freitag mitteilte. Das bedeutet nach dem Gewinn von 3,56 Milliarden Dollar im Vorjahr einen massiven Gewinneinbruch. Branchenbeobachter hatten mit weit schlimmerem gerechnet: Die Erwartungen von Analysten, die von der Finanznachrichtagentur AWP befragt wurden, reichten von einem Verlust von 197 Millionen Dollar bis zu einem Gewinn von 243 Millionen Dollar.

### Zyklone und Waldbrände

Grund für die tiefen Erwartungen waren die zahlreichen Naturkatastrophen, die 2017 zu einem der teuersten Jahre für die Rück- und Versicherungswirtschaft gemacht haben. So wütete der Zyklon Debbie in Australien, die Hurrikane Harvey, Irma und Maria im Atlantik und in Mexiko bebte die Erde.

Swiss Re schätzt die gesamten Versicherungsleistungen infolge dieser Naturkatastrophen auf 4,7 Milliarden Dollar. Über die ersten neun Monate hatte der Rückversicherer einen Verlust von 468 Millionen Dollar geschrieben.

Swiss Re profitierte im Gesamtjahr nun allerdings vom Boom an den Aktienmärkten, der dem Konzern zu einem guten Anlageergebnis verhalf. Im Leben- und Krankengeschäft konnte Swiss Re den Gewinn von 807 Millionen auf 1,1 Milliarden Dollar steigern. US-Präsident Donald Trump bescherte dem Rückversicherer mit seiner Steuerreform einen Ertrag von 93 Millionen Dollar.

Zum möglichen Einstieg der japanischen Softbank-Gruppe bei Swiss Re erklärte der Rückversicherer, der Verwaltungsrat prüfe nun mögliche strategische und finanzielle Implikationen einer etwaigen Partnerschaft. Ob es zu einer Einigung komme, sei aber noch ungewiss.

SoftBank ist wegen einer möglichen Partnerschaft und Minderheitsbeteiligung an die Schweizer herangetreten. Anfang Februar bestätigte Swiss Re die Gespräche. Medienberichten zufolge könnten die Japaner bis zu einen Drittel der Aktien übernehmen und dafür zehn Milliarden Dollar oder mehr auf den Tisch legen. (SDA)

INSERAT

«Wer soll über meine Zukunft bestimmen, wenn nicht ich?»



Simone Näpfli  
Leistungsprüferin  
Erwerbsunfähigkeit  
zum längeren,  
selbstbestimmten  
Leben

SwissLife