FLORIAN GENEROTZKY

Ehemalige US-Soldaten beim Führungskräftetraining*, Allianz-Vorstandsvorsitzender Bäte: „Wer einen Fehler macht, ist tot“

Aufmarsch bei der Allianz

Versicherungen Konzernchef Oliver Bäte hat viele Mitarbeiter gegen sich aufgebracht. Jetzt verschreckt er seine Führungskräfte mit einer Militärübung.

Es ist Mittwoch, später Nachmittag im Allianz-Auditorium in München. Oliver Bäte, umstrittener Chef des größten europäischen Versicherungsunternehmens, hat gerade zur Lage des Konzerns geredet.

Im gedämpft beleuchteten Auditorium sitzen rund 200 internationale Führungskräfte des Unternehmens. Teils gespannt, teils gelangweilt verfolgen sie Bätes energischen Auftritt.

Viele von ihnen haben eine klare Erwartung, was in den nächsten drei Tagen auf sie zukommt: endlose Vorträge über die neue Strategie, Workshops zur Digitalisierung, Friedensappelle und die Aufforderung, die teils offenen, teils verdeckten Angriffe auf den Vorstandsvorsitzenden, seine brachiale „Erneuerungs“-Strategie und seine eigenwillige Führungskultur einzustellen.

Doch dann kommt alles anders. Gegen 17 Uhr – Bäte hatte kurz zuvor über Vereinfachung von Prozessen im Unternehmen referiert – stürmen in Tarnanzüge gekleidete US-Militärs die Bühne. Auf den riesigen Videoleinwänden, wo kurz zuvor noch das blaue Allianz-Logo flimmerte, erscheinen Militärhubschrauber, Jagdbomber, Landkarten und Militärabzeichen.

Afterburner (Nachbrenner) heißt die in US-Unternehmen recht bekannte Coaching-Truppe aus ehemaligen Kampfpiloten und Mitgliedern von Spezialeinheiten des amerikanischen Militärs wie den legendären Navy Seals. Es gehe, erfahren die verdutzten Führungskräfte, um „Decision Making“, das Einüben von schnellen und transparenten Entscheidungsabläufen nach Vorbild des US-Militärs.

Generali und Zurich, die beiden Konkurrenten, hätten sich zusammengeschlossen, schreit ein Teamleiter, während hinter ihm auf der Leinwand Videos von Bombenabwürfen zu sehen sind. Die militärische Lage sei ernst: Ein abgeschossener Kampfjetpilot der Allianz sei über Zurich-Generali-Gebiet abgestürzt. Er müsse befreit werden.

In kleinen Gruppen wird deshalb der Kampfeinsatz geplant, unterbrochen von einer Notfallübung, bei der die Topmanager sogar unter die Tische kriechen müssen. Die Ausbilder mit martialisch klingenden Namen wie „Thor“ schnarren dazu im Kasernenton: „Wer einen Fehler macht, ist tot.“

Das sei ein erniedrigendes und absurdes Theater für einen deutschen Konzern, murren einige Manager. Doch offenen Widerstand gegen Bätes ungewöhnliche Team-Building-Maßnahme wagt zunächst keiner.

Tatsächlich herrscht nicht nur an diesem Nachmittag Krieg in der Allianz. Seit Wochen liefern sich Kritiker und Unterstützer Bätes erbitterte Grabenkämpfe. In dem 127 Jahre alten und stockkonservativen Versicherungskonzern wird durchgestochen und fintiert, aufgewiegelt und intrigiert.

Innerhalb von knapp zwei Jahren hat Bäte, 52, den Konzern in Aufruhr versetzt und viele gegen sich aufgebracht. Er habe einen schlafenden Riesen wachgerüttelt, sagen seine Unterstützer; ein glänzend laufendes Unternehmen ins Chaos gestürzt, warnen die Gegner.

An beiden Lesarten ist etwas dran. „Bäte agiert in einem völlig anderen Umfeld als seine Vorgänger“, verteidigt ihn ein langjähriger Mitarbeiter. Niedrigzinsen zehren am klassischen Versicherungsgeschäft, die Digitalisierung stellt althergebrachte Abläufe, Vertriebskanäle und ganze Produktlinien infrage.

Bäte trat an mit dem Ziel, die Allianz zu modernisieren, solange die Gewinne noch üppig fließen, erhöhte das Tempo und den Druck, machte ehrgeizige Renditevorgaben, verlangte niedrigere Kosten und zugleich höhere Gewinne.

So etwas löst in jedem Konzern Widerstände aus. Auch gegen Bätes Vorgänger Michael Diekmann gingen Mitarbeiter auf die Barrikaden, als er 2006 die Vertriebsorganisation um- und Stellen abbaute.

Bei Bäte kommt allerdings erschwerend hinzu, dass der ehemalige McKinsey-Mann mit neuen Methoden und persönlicher Exzentrik provoziert. Auftritte mit dem umstrittenen Rocket-Internet-Gründer Oliver Samwer, rote Schuhe auf der Hauptversammlung, ein Interview im Duz-Modus mit dem YouTuber Tilo Jung – die einen finden das erfrischend und offen, die anderen eitel, anbiedernd und unpassend.

Und doch geht es um mehr als den üblichen Widerstand modernisierungsunwilliger Querulanten. Insider werfen Bäte vor,

* Im Allianz-Auditorium in München.

er fahre mit einem Küchenkabinett von Vertrauten teils am Vorstand vorbei. Zudem überfordere er mit sprunghaften Vorgaben nicht nur die Organisation, sondern mache auch handfeste Fehler.

So soll Bäte eine mögliche Übernahme der italienischen Generali oder von Teilen des Konkurrenten vermasselt haben, obwohl er mehrfach signalisiert hatte, die Allianz wolle auch durch Zukäufe wachsen. Zu überheblich sei er in Gesprächen mit den Italienern aufgetreten. Mittlerweile hat Bäte seine Übernahmepläne insgesamt relativiert.

Die Misstöne in dem Prachtbau am Englischen Garten in der Münchner Königinstraße werden immer lauter, je näher das Comeback von Bätes Vorgänger Diekmann rückt. Mitte März beschloss der Aufsichtsrat seinen Einzug in das Kontrollgremium, Anfang Mai soll er zum Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt werden.

Diekmann sei unglücklich mit Bätes Kurs, wurde kolportiert, er wolle ihn womöglich sogar absetzen, auch Teile des Aufsichtsrats stünden nicht mehr hinter dem Neuen.

Dass es im Aufsichtsrat ebenfalls rumort, ist richtig. Allerdings heißt es in Diekmanns Umfeld auch, der habe kein Interesse, Bäte zu entmachten, und stehe hinter dessen Agenda. Schließlich sei es Diekmann gewesen, der Bäte über Jahre aufgebaut und als Nachfolger durchgesetzt habe. Vielmehr dürfte er versuchen, den Konzern zu befrieden und die Reihen zu schließen. Auch Bäte hatte zuletzt versöhnliche Töne angeschlagen und zu mehr Gemeinsamkeit aufgerufen.

„Die Lage ist ernst. Ein Kampfjetpilot wurde über Zurich-Generali-Gebiet abgeschossen."

Das aber war vor dem Aufmarsch der US-Militärs im Auditorium. Seitdem sind die Diskussionen um die Führungsqualitäten Bätes wieder voll entbrannt. Einige Teilnehmer äußerten so massive Kritik an der Veranstaltung, dass die Allianz inzwischen offen Fehler einräumt. Weil das gewählte Szenario einzelnen Teilnehmern „geschmacklich und kulturell nicht so gut gefiel", heißt es in einer Stellungnahme beschwichtigend, werde man die Übung so nicht noch einmal durchführen.

Den Schaden hat das Unternehmen dennoch. Denn wenn es das Militärbündnis von Generali und Zurich auch nur in der irren Inszenierung der von Bäte engagierten Managermotivatoren gibt: Die Konkurrenz dürfte an den Kriegszuständen bei der Allianz ihre helle Freude haben.

Frank Dohmen, Martin Hesse

„Eine Stunde Applaus. Und dann?"

Konzerne Rich Lesser, 54, Chef der weltweiten Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG), berät Präsident Donald Trump – und wird dafür von seinen Mitarbeitern heftig gerügt.

SPIEGEL: Herr Lesser, Sie gehören zu der exklusiven Runde von 18 Konzernchefs, die Donald Trump beraten. Ist das eine Ehre oder eine Zumutung?

Lesser: Wenn einen der Präsident um Hilfe und Rat bittet, ist das ein Privileg und eine Frage der Verantwortung.

SPIEGEL: Verantwortung für wen?

Lesser: Für die Bürger. Wir wollen helfen, Dinge besser zu machen. Als Strategieberatung hat BCG viel Sachverstand. Wenn wir dieses Wissen weitergeben können, tun wir das, an unsere Kunden – und an den Präsidenten.

SPIEGEL: Mit Trump am Tisch zu sitzen, nährt aber den Eindruck, Sie unterstützten seine Politik. Bei vielen Mitarbeitern hat Ihre Entscheidung daher für Kritik gesorgt.

Lesser: Immer wenn man eine öffentlich sichtbare Rolle übernimmt, wird man zur Zielscheibe von Kritik. Das gilt erst recht nach einer Wahlkampagne, in der sich auf beiden Seiten so viel an Wut und Frust aufgestaut hat. Und natürlich ist einiges, was Präsident Trump vorschlägt, sehr kontrovers. Ich habe deshalb vorher mit unserem Management und vielen BCG-Partnern diskutiert, was sie davon hielten, wenn ich diese Rolle übernähme. Wir haben entschieden, dass es sinnvoll ist, eine Stimme am Tisch zu haben und dort etwas zu bewirken.

SPIEGEL: Das erste Treffen fand nur eine Woche nach dem von Trump verhängten Einreisestopp für sieben muslimische Länder statt. Bei vielen Ihrer 14 000 Mitarbeiter hat das die Frage aufgeworfen, ob man mit dieser Regierung am Tisch sitzen sollte.

Lesser: Die Einreiseverordnung hat diese Runde viel schneller ins Rampenlicht gebracht, als wir das alle erwartet hätten. Ich habe von vielen Mitarbeitern Anrufe und E-Mails bekommen, viele waren in der Tat sehr besorgt, andere haben mich unterstützt. Ich habe seither bestimmt tausend Mitarbeitern geschrieben, mit vielen telefoniert und versucht zu erklären, warum ich dort sitze. Ich habe ihnen versichert, dass ich ihre Bedenken auch gegenüber dem Präsidenten geäußert habe. Mein Eindruck ist, dass die Mehrheit es jetzt versteht.

SPIEGEL: Haben Sie nicht ein Glaubwürdigkeitsproblem? BCG hat sich Vielfalt auf die Fahne geschrieben. Der Präsident, mit dem Sie am Tisch sitzen, diskriminiert Frauen, Muslime, Minderheiten.

Lesser: BCG nimmt das Thema Vielfalt sehr ernst. Wir haben 35 Prozent Frauenanteil im Topmanagement, die Zahl unserer LGBT*-Mitarbeiter hat sich in den letzten zehn Jahren verzehnfacht, die Zahl unserer afroamerikanischen und hispanischen Mitarbeiter hat sich in den USA binnen fünf Jahren verdoppelt. Unsere Mitarbeiter wissen das. Aber sie wissen auch, dass sich BCG nicht um schwierige Jobs drückt. Wenn ich das Gremium verließe, wäre ich für eine Stunde in den Nachrichten, bekäme viel Aufmerksamkeit und von einigen Applaus – und dann? Es sind gerade fünf Prozent der Amtszeit vorbei. Für die restlichen 95 Prozent hätten wir keine Stimme mehr am Tisch.

SPIEGEL: Wie offen haben Sie und die anderen Konzernchefs dem Präsidenten denn gesagt, was Sie von dem Einreisestopp halten?

Lesser: Vier Firmenchefs in der Runde haben gebeten, dazu etwas sagen zu dürfen, ich war einer von ihnen. Elon Musk hat selbst öffentlich bestätigt, dass er sich geäußert hat, auch IBM-Chefin Ginni Rometty. Wir haben sehr direkt unsere Meinung gesagt und unsere Bedenken vorgetragen. Es war eine offene, direkte Aussprache.

SPIEGEL: Der Eindruck der ersten Wochen ist, dass Trump nur auf wenige Vertraute wie Stephen Bannon hört und Fakten einfach ignoriert. Was macht Sie so sicher, dass Sie überhaupt etwas ausrichten können?

Lesser: Als Berater gehen wir grundsätzlich erst mal davon aus, dass man uns zuhört. Das heißt nie, dass alles, was wir sagen, umgesetzt wird. Aber nehmen wir die

RODERICK AICHINGER / DER SPIEGEL

Manager Lesser
„Wir drücken uns um gar nichts"

* Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender.