

Larry Bossidy | Ram Charan
mit Charles Burck

Managen heißt machen

Die Kunst, Projekte abzuschließen und bis zum
Schluss durchzuhalten

*Übersetzung aus dem Amerikanischen von
Carsten Roth und J. T. A. Wegberg*

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Managen heißt machen« (ISBN 978-3-86881-278-7)
2011 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Reset – Durchführen in Krisenzeiten

Als *Managen heißt machen* im Jahre 2002 erstmals erschien, verarbeiteten wir darin unsere Beobachtung, dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und sich durchschlagenden oder gescheiterten Unternehmen auf der Disziplin beruht, mit der sie Dinge erledigen.

Mittlerweile stecken wir in einer gewaltigen weltweiten Rezession, die Unternehmen, Konsumenten und Regierungen eine Menge abverlangt. Wir erleben einen erheblichen Vertrauensverlust. Strategien und Geschäftsmodelle, die einmal gut funktioniert haben, greifen nicht mehr. Selbst wenn die Rezession ein Ende hat, wird das geschäftliche und wirtschaftliche Umfeld nicht mehr zu dem zurückkehren, was wir einmal als »normal« betrachtet haben.

Die Welt macht eine bahnbrechende Veränderung durch – die globalen Geschäftsbedingungen werden »auf Null gesetzt« Wir haben jetzt erfahren, dass radikaler Wandel scheinbar über Nacht geschehen kann und dass zahlreiche ehemals festgefügte Grundlagen noch eine ganze Weile in Bewegung bleiben werden. Diese Realität macht die Durchführung schwieriger (nicht dass sie jemals leicht gewesen wäre), aber zugleich auch wichtiger als je zuvor. Das Durchführen gewährleistet nicht nur die effiziente Nutzung von Ressourcen in einer Welt, die nach Krediten und Bargeld hungert, sondern liefert auch die Rückkopplungsschleife, die Unternehmen benötigen, um sich an große oder kleine Veränderungen ihrer Umwelt anzupassen. Natürlich müssen Führungskräfte nach wie vor einen Weg nach oben finden, aber es ist die Durchführung, die ein Unternehmen auf diesem Weg voranbringt und ihm ermöglicht, Chancen zu nutzen. Und eine gute Durchführung bringt das Geschäft nicht nur durch schwierige Zeiten, sondern erhöht auch unter sich weiterhin ändernden Umfeldbedingungen deutlich seine Erfolgchancen.

Niemand kann exakt vorhersagen, was die Zukunft bringt – wir alle müssen mit dem zurechtkommen, was immer uns bevorsteht –,

aber betrachten wir mal einige der einschneidenderen Veränderungen, deren Eintreten wahrscheinlich ist:

- *Das Wachstum wird sich verlangsamen.* Der riesige Konsumentenmarkt, den Amerika bildet, bleibt vielleicht nicht die führende Wirtschaftskraft wie bisher, und diejenigen Länder, die Arbeit für ihre Bevölkerung schaffen wollen, werden unsere Waren weitaus zögerlicher importieren. In der ersten Zeit der Erholung von der Rezession wird das Vertrauen noch begrenzt sein, der Einfluss beschränkt und die Möglichkeiten für profitables Wachstum schwer zu finden. Aber ein Unternehmen mit guter Durchführung wird über das Vertrauen, die Geschwindigkeit und die Ressourcen verfügen, um rasch zu handeln, wenn sich neue Chancen bieten. Zudem wird es glaubwürdig sein als Partner, Lieferant und bevorzugtes Investment, und damit verschafft es sich einen Vorteil auf dem Weg zum Wachstum.
- *Der Wettbewerb wird härter.* In einer langsamer wachsenden Weltwirtschaft kämpfen alle verbissener und cleverer um Marktanteile. Jedes Unternehmen wird seinen Vorteil suchen, sei es bei Produkten, Technologie, in der Führung, bei Standorten, Preisen oder vielen anderen Variablen. Die Fehleranfälligkeit wird größer, und Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Zuteilung und Umverteilung von Ressourcen entscheiden maßgeblich über die Performance. Es muss eine Menge bewältigt werden, und die fehlerhafte Durchführung in dieser entscheidenden Schaltstelle kann das Todesurteil bedeuten, aber das ist noch nicht alles. Stärkere, schnellere Unternehmen können Gelegenheiten aufspüren und ergreifen, beispielsweise um den Abschwung auszunutzen, indem sie Wirtschaftsgüter zu Schnäppchenpreisen kaufen und ihren Mitbewerbern Marktanteile abluchsen. Eine gute Durchführung lässt Mängel in veralteten oder falschen Strategien schneller sichtbar werden und verschafft damit genügend Zeit, um die Richtung zu ändern. Wer es nicht schafft, die Fehler in seinen Strategien zu entdecken oder die richtigen Strategien schnell und effektiv umzusetzen, wird dasselbe Schicksal erlei-

den wie GM, Chrysler, Bear Stearns, AIG und Lehman Brothers, als die Wirtschafts- und Finanzkrise hereinbrach.

- *Die Regierungen werden weltweit eine neue Rolle in ihrem wirtschaftlichen und geschäftlichen Umfeld einnehmen.* Es wird neue behördliche Regulierungsmaßnahmen geben, und jede Regierung wird diese auf unterschiedliche Art durchsetzen, die eine als Partner der Unternehmen, die andere als ihr Gegner. Aber es gibt auch eine Tendenz zu eher globalen als nationalen gesetzlichen Regelungen, was zu einigen Schwierigkeiten führen könnte, wenn man bedenkt, was für unterschiedliche kulturelle und politische Systeme an derart breit gestreuten Maßnahmen mitwirken. Selbst die Gesetzgebung auf nationaler Ebene wird in hohem Maße davon beeinflusst, wer die Gesetzgeber sind und welche Glaubwürdigkeit sie besitzen. Und es wird unweigerlich der Ruf nach Protektionismus laut werden, um Arbeitsplätze und Märkte zu schützen, die unter dem steigenden Wettbewerbsdruck leiden. Unternehmen mit einer guten Durchführung sind für die Regierungsbehörden als Partner und Zulieferer attraktiver und können sich besser an veränderte gesetzliche Regelungen anpassen.
- *Das Risikomanagement – also das Begreifen und Kontrollieren von Risiken auf jeder Geschäftsebene, auch politische und weltwirtschaftliche Risiken – wird zu einem entscheidenden Bestandteil der Tätigkeit jeder Führungskraft.* Während der Entstehung dieses Buches wird lebhaft darüber diskutiert, ob die Weltwirtschaft in eine Deflation abrutscht oder ob Anreizprogramme eine neue Inflationsexplosion auslösen. Es ist ein fundamentaler Grundsatz des Risikomanagements, auf beide Möglichkeiten vorbereitet zu sein. Aber Inflation oder Deflation können bis zu einem gewissen Grade vorhergesehen werden. Die wahren Risiken sind jene, die sich hinter der Fassade des »Business as usual« verbergen. Noch vor einem Jahr spielten Kreditausfallobligationen oder besicherte Hypothekendarlehen kaum eine Rolle, doch diese Finanzinstrumente, die noch vor wenigen Jahren in den höchsten Tönen als Mittel zur Risikobegrenzung gelobt wurden, waren

die Grundlage der aktuellen Krise. Die Lektion der letzten beiden Jahre ist eindeutig: Ihre Strategie muss einen Plan beinhalten, der nicht nur mit unternehmens- und branchenspezifischen, sondern auch mit unbekanntem Risiken umgehen kann, zum Beispiel jenen im globalen Finanzsystem. Die Durchführung hilft Ihnen, sowohl neue Realitäten in Ihrem äußeren Umfeld zu erkennen als auch Risiken, die möglicherweise unabsichtlich durch Ihre eigenen Handlungen entstehen.

Eine gut durchgeführte Umsetzung hat enormen Einfluss auf die Performance eines Unternehmens, wie wir an den Veränderungen gesehen haben, die Richard T. Clark seit 2005 bei Merck & Co. durchgesetzt hat, als er Vorstandsvorsitzender und CEO des Pharmagiganten wurde. Der Vorstand entschied sich für Clark, weil er jemanden wollte, der sich sowohl im medizinischen als auch im betrieblichen Bereich gut auskannte. Clark hatte seine Durchsetzungsfähigkeit zunächst als Leiter der Herstellungsabteilung von Merck und dann als Chef der Tochtergesellschaft Medco Health Solutions unter Beweis gestellt.

Als Clark die Führungsposition übernahm, befand sich Merck in der Krise. Seine Strategie war kaum mehr als eine erweiterte Unternehmensvision mit weitgefassten, allgemeinen Aussagen darüber, wie gut Merck war. Im Großen und Ganzen waren das Plattitüden, die unter dem Deckmantel einer Strategie daherkamen. Doch ohne eine echte Strategie, welche die Durchführung bestimmte, kam Merck nicht weiter. Clark nahm beinahe umgehend eine umfassende Überprüfung der Geschäfte vor und wählte diejenigen Bereiche aus, in denen Merck angesichts seiner Forschungskapazitäten und seiner Geschichte die besten Gewinnchancen aufwies. Nachdem er die Zielbereiche eingekreist hatte, unterzog Clark das Unternehmen einer sorgfältigen Analyse seiner vorhandenen Produktionskapazitäten und -technologien, um diejenigen Fabriken und Technologien auszuwählen, die als Grundlage seiner Strategie der Innovation und Vorzüglichkeit dienen sollten. Er verlieh diesen ansonsten eher schwammigen Begriffen Bedeutung, indem er gewährleistete, dass

der Produktionsbereich von Merck eine technische Weiterentwicklung erwarten durfte und eine Spitzenposition bei Innovationen in jenen Sektoren erhalten würde, in denen Merck tätig war. Die Geschichte und die Leistungen des Unternehmens sprachen zum Beispiel sehr stark dafür, eine führende Rolle in der Kardiologie aufrechtzuerhalten.

Nachdem Clark eine echte Strategie eingeführt hatte, nahm er in der obersten Leitungsebene umfangreiche Veränderungen vor, um sicherzustellen, dass die Merck-Führung die Strategie nicht nur kannte, sondern sie auch als Team umsetzen konnte. Und als seine interne Organisation sich dann in die gewünschte Richtung entwickelte, ging Clark noch einen Schritt weiter und arrangierte die Übernahme von Schering-Plough, ein großer Coup. Kurz gesagt, Clark nutzte jeden der drei Kernprozesse der Durchführung und sorgte dafür, dass sie miteinander verbunden waren, damit die Prioritäten und Ressourcenzuteilungen des Unternehmens im Einklang mit seiner Neuorganisation und seiner exakteren Zielsetzung standen. Clark, eine besonnene Führungspersönlichkeit, veränderte schnell und effizient die gesamte Unternehmenskultur von Merck und bewies damit, dass Führungskräfte nicht unbedingt laut und pompös auftreten müssen, um sich Respekt zu verdienen und Ergebnisse zu erzielen.

Die drei Kernprozesse der Durchführung

Die drei Prozesse – Menschen, Strategie und Geschäftsbetrieb – bleiben die Bausteine und das Herz einer guten Durchführung. Aber so wie sich die politischen, wirtschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen wandeln, verändert sich auch ihre Umsetzung.

Strategie

Die Grundregeln für die Ausgestaltung einer Strategie ändern sich rapide mit der Umstellung der ganzen Welt. Die weltweite Krise, die

2008 ihren Anfang nahm, zeigt eindeutig, dass es nicht mehr ausreicht, eine Strategie nur aufgrund von brancheninternen Wettbewerbsanalysen zu entwickeln. Vielmehr muss jede Strategie die sich ständig verändernden Bedingungen der Weltwirtschaft berücksichtigen.

Man muss nur Russland betrachten, um zu erkennen, wie schnell sich Geschäftsbedingungen ändern können. Vor nur zwei Jahren schien Russland im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung eines der vielversprechendsten Länder der Welt zu sein. Jetzt ist es wirtschaftlich und politisch am Ende und weckt große Besorgnis bezüglich seiner unternehmerischen Zukunft. Und während China vor zehn Jahren der bevorzugte Produktionsstandort war, hat es sich heute weit von den obersten Rängen der Güterproduzenten entfernt, wohingegen Mexiko, das vor vielen Jahren der urtypische Auslagerungsstandort war, inzwischen aufgrund seiner Nähe zu den USA eine Blütezeit als potenzieller Beschaffungsstandort erlebt.

Aber strategische Entscheidungen beschränken sich natürlich nicht auf so entscheidende Fragen wie die, in welchen Ländern man Geschäfte macht, sondern umfassen auch jene von alltäglicher Wichtigkeit wie etwa die ständige Überprüfung der Einkaufsentscheidungen und ob sie immer noch in die sich weiterentwickelnde Supply-Chain-Strategie des Unternehmens passen.

Unabdingbar ist auch, dass jede Strategie eine Analyse und das Verständnis des globalen finanziellen und wirtschaftlichen Umfelds berücksichtigt, welches sich durch langsames Wachstum, verstärkten Wettbewerb, verändertes Konsumentenverhalten und intensivere Behördenintervention auszeichnet. All dies läuft auf ein in jeder Hinsicht erhöhtes Risiko hinaus, und diese Risiken müssen bei der Ausarbeitung der Strategie besser durchschaut und ausreichend berücksichtigt werden.

Menschen

Eine schnell wachsende Umgebung kann eine Vielzahl von Sünden überdecken, wohingegen eine Phase langsamen Wachstums die Schwächen jedes einzelnen Unternehmensmitarbeiters hervorhebt, insbesondere die der Führungskräfte. Nicht nur erweisen sich viele ehemals angesehene Vorgesetzte im neuen Umfeld als fehlbar, es herrscht auch ein Mangel an qualifiziertem Führungspersonal, das über den Scharfsinn, die Stärke und die Hartnäckigkeit verfügt, um sein Amt unter schwierigen Rahmenbedingungen gut auszuüben.

Führungskräfte müssen ein Gespür dafür haben, wann eine Strategie ihren Zenit überschritten hat und einer Änderung bedarf, und sie müssen die Flexibilität besitzen, eine solche Änderung rasch durchzuführen. Tun sie es nicht, kann das fatale Folgen haben. Richard Fuld zum Beispiel, der Vorstandsvorsitzende von Lehman Brothers, hielt monatelang stur an seiner Strategie des hohen Leverage fest, nachdem der Bankrott von Bear Stearns deren Schwächen enthüllt hatte. Fuld versäumte es einfach, rechtzeitig zu erkennen, wie der zusammenbrechende Hypothekenmarkt sich auf das Unternehmen auswirken würde, um Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Das Ergebnis war Versagen – ein Versagen, das die gesamte Finanzwelt in Gefahr brachte.

Die Konkurrenz zwischen den besten Führungskräften wird heftig sein. Eine Möglichkeit, um sicherzustellen, dass Sie in diesem sich rasch wandelnden Umfeld die richtigen Leute auf den richtigen Posten haben, ist das Verfassen von Stellenbeschreibungen für die Personen, die Sie auf den Arbeitsplätzen der *Zukunft* benötigen, und dies dann mit den Talenten und Fähigkeiten derjenigen Personen abzustimmen, die diese Positionen *derzeit* besetzen. Wenn Sie nicht die richtigen Führungskräfte für das Umfeld haben, ist es unumgänglich, rasch zu handeln und die notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Sie müssen jetzt auch beginnen, die Führungsriege der Zukunft heranzuziehen, indem Sie ihre Umsetzungsfähigkeit vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen und Gegebenheiten testen und einschätzen.

Geschäftsbetrieb

Für eine gute Durchführung braucht es Verantwortung, klare Ziele, angemessene Methoden der Leistungsmessung und die richtigen Belohnungen für alle, die Leistung erbringen. Aber Führungskräfte müssen heutzutage mehr als jemals zuvor flexible Arbeitspläne erstellen können. In der Vergangenheit haben Unternehmen jährlich eine, vielleicht zwei grundlegende Veränderungen ihres Betriebsablaufs durchgeführt. In Zukunft können solche Veränderungen, ob die Neubestimmung des Lagerbestands, die Anpassung der Preise oder die Überarbeitung der Werbe- und Marketingpläne, mehrmals im Jahr auftreten, und die betriebliche Planung muss sich daran anpassen, indem Ressourcen rasch von einer Stelle zur anderen verlagert werden. Ende der 1990er-Jahre gliederte PepsiCo seine Abfüllstationen aufgrund eines Finanzsteuerungsplanes aus, dessen Logik letztlich scheiterte. 2009 änderte die PepsiCo-Vorstandsvorsitzende Indra Nooyi den Kurs und bot an, die Abfüllwerke zurückzukaufen, um die notwendige betriebliche Flexibilität zu gewährleisten und die Kontrolle über die Betriebs- und Distributionskosten zurückzugewinnen.

Strategien werden nicht mehr in Stein gemeißelt. Eine gute Strategie wird fortwährend überprüft oder überarbeitet, je nachdem, was im Geschäftsumfeld passiert. Und mit den Veränderungen der Strategie müssen sich auch die Mitarbeiter und der Betriebsablauf verändern. Die Führungskräfte sollten den Wandel nicht um des Wandels willen betreiben, aber sie müssen genau wie jeder andere im Unternehmen darauf vorbereitet sein, Veränderungen rasch durchzuführen, wenn die Umstände dies verlangen. Ein Wandel könnte in Form einer Verlagerung der Beschaffung auftreten, beispielsweise von China nach Mexiko. Und die Mitarbeiter müssen begreifen, dass große Veränderungen unerwartete Auswirkungen auf sie haben können. Als Procter & Gamble beschloss, von einer globalen auf eine weltumspannende regionale Struktur umzustellen, erforderte dieser Wandel eine andere personelle Ausstattung der Führungspositionen. Es war nicht so, als hätten die vorhandenen Mitarbeiter schlechte Arbeit geleistet, aber der neue Auftrag erforderte andere Qualifikationen und Kenntnisse.

Durchführung in der wirklichen Welt

Es reicht nicht aus, nur einen, zwei oder gar alle drei Prozesse richtig zu verstehen. Die Verknüpfung aller drei ist entscheidend, wie wir zeigen werden, indem wir die Ergebnisse der Führungskräfte unserer beiden größten Finanzinstitutionen untersuchen: Jamie Dimon, Vorstandsvorsitzender von JPMorgan Chase, und Charles Prince, ehemaliger CEO von CitiGroup. Beide sind angesehen, klug und fähig. Aber ihre Durchführung hat ihre Organisationen in ganz unterschiedliche Richtungen geführt.

Betrachten wir zunächst ihren Hintergrund. Jamie ist der Sohn von Theodore »Ted« Dimon, einem gefeierten Aktienbroker bei Shearson und engen Freund von Sandy Weill, dem erfinderischen und dynamischen Finanzier, der letztlich den Deal zur Gründung von CitiGroup perfekt gemacht hat. Weill nahm den jungen Dimon unter seine Fittiche, zunächst als Praktikant während seiner College-Sommerferien, später dann als eine Art Vorstandsassistent. Während Weills Karriere florierte, wurde Dimon sein Stellvertreter und beobachtete nicht nur, wie Weill mit minuziöser Genauigkeit Unternehmen beurteilte, sondern auch wie er mit Menschen umging und sie einschätzte. Sogar als Weill von American Express verdrängt wurde und in eine Art Führungsexil ging, blieb Dimon an seiner Seite, schmiedete Pläne, wie das Duo wieder in die Finanzbranche zurückkehren könnte, und rechnete potenzielle Deals aus. Gemeinsam unternahmen sie den ehrgeizigen Versuch, ein gescheitertes Finanzinstitut, Commercial Credit, für ihren Griff nach den Sternen der Finanzwelt zu instrumentalisieren. Infolge einer Reihe von Weill und Dimon arrangierter Fusionen und Übernahmen wurde Commercial Credit schließlich zu CitiGroup. Bis zu dem Tag im Jahr 1998, an dem Weill seinen jungen Schützling aus der CitiGroup herausdrängte, lernte Dimon jede Facette der Finanzbranche kennen, vom kleinsten Detail bis zur großartigsten Strategie. Es überrascht nicht, dass er zwischen mehreren Jobangeboten auswählen konnte, und im Jahr 2000 wurde er CEO von BankOne, seinerzeit die fünftgrößte Bank des Landes. Die Übernahme von BankOne durch JPMorgan

bereitete Dimon den Weg zum Vorstandsvorsitzenden von JPMorgan Chase.

Auch Charles Prince hat eng mit Sandy Weill zusammengearbeitet, obgleich er auf ganz andere Weise in diese Position gelangte als Dimon. Prince, das Kind eines Stuckateurs und einer Hausfrau, begann seine Laufbahn als Rechtsanwalt von U.S. Steel Corp., als das Unternehmen unter dem Druck der ausländischen Konkurrenz ins Taumeln geriet. 1979 wechselte er zu Commercial Credit, das ebenfalls wankte. Eine seiner Aufgaben als Unternehmensanwalt bestand darin, jemanden ausfindig zu machen, der Commercial Credit seinem Eigentümer Control Data abkaufen wollte. Er musste dies als unmöglich erkennen, bis im Jahre 1986 Sandy Weill und Jamie Dimon Commercial Credit zu ihrem Vehikel auserkoren hatten, um ihren Status an der Wall Street zurückzuerobern. Trotz harter Verkaufsverhandlungen nötigte Prince Weill aufgrund seiner Heiterkeit und seiner Liebe zum Detail einigen Respekt ab. Prince wurde zum Vermittler zwischen den entmutigten Mitarbeitern von Commercial Credit und dem aggressiven Team, das Weill zusammengestellt hatte, um Commercial Credit wieder profitabel zu machen. Und da Prince auch eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der von Weill und Dimon vorgeschlagenen Fusionen und Übernahmen spielte, hatte er nicht viel mit dem Alltagsgeschäft von Commercial Credit oder den nachfolgenden Gesellschaften zu tun, die letztlich zu CitiGroup wurden. Nachdem Dimon aus der CitiGroup herausgedrängt worden war, wurde Prince zu Weills engstem Vertrauten und Beschützer, als Enron und WorldCom, zwei CitiGroup-Kunden, infolge umfangreicher Betrügereien zusammenbrachen. Weill wählte Prince persönlich als seinen Nachfolger aus, und so wurde der Anwalt im Jahr 2003 CEO und im Jahr 2006 Vorstandsvorsitzender der CitiGroup.

Dimon und Prince verfolgten als Chefs großer Finanzinstitute sehr unterschiedliche berufliche Ansätze. Bei JPMorgan ging Dimon die Durchführung methodisch an:

- Er stellte sehr klare Gewinn-und-Verlust-Verantwortlichkeiten für jede Abteilung der Bank auf, bis hinunter in die niedrigst-

möglichen Ebenen. Jede Abteilung wurde angewiesen, sich mit den besten Wettbewerbern derselben Branche zu messen. (Keiner der Geschäftsbereiche von JPMorgan galt zu jenem Zeitpunkt als Branchenführer.)

- Er unterzog die Mitarbeiter sowohl von BankOne als auch von JPMorgan einer sorgfältigen Bewertung, um die Besten zur Leitung jedes Geschäftsbereichs auszuwählen, wobei er den Chef der Privatkundenabteilung von BankOne dazu bestimmte, den Privatkundenbereich bei JPMorgan zu führen, und den Leiter des Investment-Bankings bei JPMorgan für die Führung des kombinierten Anlagebankenbereichs erkor. Zudem griff er auf CitiGroup zurück, um einige der besten Privatkundenexperten zu rekrutieren, mit denen er vor seiner Entlassung eng zusammengearbeitet hatte.
- Er nahm große Investitionen in die Informationstechnologie vor, um im boomenden Privatkunden- und Anlagebankengeschäft auf dem Laufenden zu bleiben und die schnellen, exakten und gründlichen Informationen zu erhalten, die ihm eine Führungsposition ermöglichten.
- Er führte strikte Gehaltsprinzipien ein, die klarstellten, dass ein nicht florierendes Unternehmen sich auch auf die Mitarbeiter auswirken würde. Persönliche Initiative sollte belohnt werden, doch wirkliche Vorteile bei Gehalt und Boni würde es nur geben, wenn es dem gesamten Unternehmen gut ging. Insbesondere richtete er seine Aufmerksamkeit auf die großen Bonuszahlungen für die Investment-Banker und prüfte jeden Einzelnen auf der Liste, um sicherzustellen, dass der Bonus auch verdient und nicht nur kassiert wurde.
- Besondere Anstrengungen unternahm er zum Aufdecken von und Umgang mit Risiken innerhalb der diversen Geschäftsbereiche von JPMorgan Chase. Wann immer das Risikokomitee des Vorstands zu einem Meeting zusammenkam, nahm er daran teil. Ein Großteil von Dimons Tätigkeit bestand einfach darin, den Leuten zuzuhören und Informationen zu sammeln. Daher

wurde er frühzeitig von seinen Mitarbeitern im Konsumentenkreditbereich gewarnt, dass Hypotheken allmählich zum Problem wurden. Diese Warnung veranlasste ihn, sich sofort stark aus dem Kreditgeschäft und dem Handel mit Derivaten zurückzuziehen, die sich im Jahr 2008 als so faul erweisen sollten.

Prince' Erfahrungen als Leiter von CitiGroup dagegen waren völlig anders:

- Ihm fehlte Dimons geschäftspraktische Erfahrung. Prince' juristischer Hintergrund war überaus hilfreich gewesen, um Verhandlungen zu strukturieren und die Auswirkungen der World-Com- und Enron-Skandale zu minimieren, aber er hatte ihn nicht darauf vorbereitet, ein riesiges und sehr komplexes Finanzreich zu überschauen.
- Es gelang ihm nicht, das Geschäft und seine Mitarbeiter zu verstehen. Sandy Weill war ein guter Menschenkenner gewesen und hatte die Bank in jeder Abteilung mit Experten besetzt. Doch Weill schuf CitiGroup durch Fusionen mit höchst unterschiedlichen Unternehmenskulturen, darunter Salomon Brothers, Smith Barney, Travelers und die vormalige CitiBank. Das führte zu einer Splitterkultur, in der die Mitarbeiter und die Tochterunternehmen sich nur um sich selbst kümmerten, nicht um das Wohlergehen des Gesamtunternehmens.
- Er bekam nicht die dringend benötigte Beratung der obersten Führungsriege. Während der frühere Finanzminister Robert Rubin als Ratgeber für Prince und CitiGroup viel gerühmt wurde, erwies er sich rückblickend als merkwürdig losgelöst von den CitiGroup-Geschäften. Zudem machte Prince einen entscheidenden Fehler, als Robert Willumstad zurücktrat, der langjährige Geschäftsführer, der als Präsident von CitiGroup tätig war und bei der Besetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden übergangen wurde. Statt die operativen Abläufe einer erfahrenen Führungskraft zu übertragen, setzte Prince Willumstads betriebliche Verantwortung als gegeben voraus.