

Headhunter Johansson: «Manager, die Blut sehen können»

02.07.2009 13:21

Die Krise bringt Schweizer Top-Manager in Bedrängnis. «Ich weiss von zehn Fällen, wo Wechsel anstehen», sagt Headhunter Björn Johansson. In Zeiten wie diesen brauche es vor allem Durchsetzungsvermögen.

Von Peter Hody

cash: Spüren Sie in der Wirtschaftskrise eine verstärkte Nachfrage nach fähigen Managern?

Björn Johansson: Im Segment für Top-Leute tut sich im Moment viel. Wo die Headhunter-Branche leidet, ist in der Vermittlung von mittleren Kadern. Da ist der Markt eingebrochen. Bei den Grossen der Branche, zum Beispiel bei Korn/Ferry und Heidrick & Struggles sind die Umsätze im ersten Quartal 2009 im Vergleich zum ersten Quartal 2008 um bis zu 50 Prozent eingebrochen.

Und bei Ihnen?

Es werden zurzeit viele CEO und CFO gesucht und in vielen Verwaltungsräten gibt es Veränderungen. Auf diese Bereiche bin ich spezialisiert. Es geht uns also gut.

Warum sind in dieser Krise vor allem neue Topkader gefragt?

In Zeiten der Hochkonjunktur ist der Job eines Verwaltungsrats ein anderer als in einer Phase des Abschwungs. Brechen die Zahlen ein, braucht es Krisenmanager. Leute, die Kosten im Griff haben, die einen Stellenabbau durchziehen und auch richtig kommunizieren können. Bildlich gesprochen: Es braucht Chirurgen, die Blut sehen können.

Die Schweizer können das?

Der Schweizer Manager hat international noch immer einen sehr guten Ruf. Er ist im Schnitt sehr gut qualifiziert, kann viele Sprachen, gilt als bescheiden und anpassungsfähig und er kommt aus einem Umfeld mit einer grossen Dichte an international erfolgreichen Unternehmen. Made in Switzerland ist auch im Management eine gewisse Garantie für Erfolg.

Bis auf einzelne Ausnahmen hat man den Eindruck, dass die Krise von Schweizer Unternehmen bislang verhältnismässig gut gemeistert wird.

Das stimmt schon. In keinem anderen Land wie in der Schweiz wurden in den vergangenen zehn, zwölf Jahren die Managementebenen und Verwaltungsräte internationalisiert. Das erweist sich jetzt als Vorteil. Es hat aber bereits viele Wechsel im Management gegeben: Bei Bobst, Clariant, Adecco oder auch bei der Baloise zum Beispiel. Wirklich schwierige Zeiten erleben zurzeit die KMU. Zum Beispiel bei solchen, die von einem Private-Equity-Unternehmen gekauft worden sind. Da wird teils wirklich hart um die Kosten gerungen.

Die Krise dauert an. Auch das Flugwetter für Schweizer Manager?

Auf alle Fälle. Ich habe zurzeit mit mehreren Verwaltungsratspräsidenten Kontakt und weiss von etwa zehn Fällen, wo Wechsel im Top-Management anstehen. Es brodeln heftig im Markt. Das Problem ist aber die Verfügbarkeit von besseren Leuten. Bevor man einen CEO oder CFO entlässt, muss eine viel bessere Alternative zur Verfügung stehen.

Bei Unternehmen in Schieflage hört man von Managern von

unverhersehbaren Auswirkungen der Krise. Sind das Ausreden?

Unternehmenskrise sind meistens nicht die Ursache eines Einzelnen, sondern auch ein Mangel an Voraussicht im Verwaltungsrat oder Kollegen in einer Unternehmensleitung. Beispiel General Motors: Da wurden lange Managementfehler gemacht. Die haben die sich verändernde Welt nicht begriffen. In der Textilmaschinenindustrie zum Beispiel liegt der Fall anders: Das sind extreme Zyklen, denen die Branche ausgesetzt ist. Und wenn der Aufschwung wieder kommt, wird diese Industrie wieder boomen.

Was sind ausser Krisenerfahrung zurzeit die gefragtesten Managerqualitäten?

Die Glaubwürdigkeit. Das ist ein ganz wichtiges neues Element bei der Suche

nach Führungskräften. Das zweite ist die Fähigkeit zu kommunizieren. Ein Top-Kader muss heute dem allseitigen Druck von der Öffentlichkeit, von Seiten der Politik oder der Shareholder standhalten können, mehr als in der Vergangenheit. Das sind relativ neue Kriterien, die von unseren Klienten gefordert werden. Das wichtigste, was ein Manager aber können muss: Er muss Ziele erreichen und Ergebnisse liefern. Das hat sich nicht geändert.

Es ist viel die Rede von Ethik und Moral, die wieder in die Manager-Etagen einziehen müssten. Bekommen Sie solche Vorgaben von ihren Klienten?

Der Ruf eines Managers muss heute intakter sein als früher. Das ist so. Einen CEO zu finden, der noch nie einen Fehler gemacht hat, ist aber eine Utopie. Jeder CEO, jede Führungskraft macht Fehler. Das ist normal. Ich lege sehr viel Wert darauf, dass eine Führungskraft einen Lernprozess durchgemacht und aus seinen Fehlern gelernt hat.

Der Erfolg eines CEO wird immer an Zahlen gemessen: Steigerung des Gewinns, des Aktienkurses. Findet ein Umdenken statt, dass Managementqualitäten stärker am langfristigen und nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens gemessen werden?

Eine Führungskraft, die sich keine Gedanken über ökologische oder soziale Nachhaltigkeit und eine langfristige Strategie macht, genügt heute nicht mehr. Schauen Sie Nestlé an: Das Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten seine Strategie sehr konsequent verfolgt und umgesetzt. Dafür wurde es oft als zu wenig risikofreudig kritisiert. Gerade jetzt zeigt sich, dass so eine Langzeitstrategie sich auszahlt. Andere Unternehmen sind fast schon krampfhaft immer wieder Risiken eingegangen und sind heute kaputt.

Da haben auch die Lohn- und Bonusmodelle teilweise dazu beigetragen. Sind die Top-Leute denn jetzt mit ihren Ansprüchen heruntergekommen?

Ganz klar. Die Diskussion um Managerlöhne und -boni wird heute in den Verwaltungsräten und Compensation Committees ganz anders geführt als noch vor zwei Jahren. Man sieht's ja auch. Bei Georg Fischer verzichtet das Top-Management auf 20 Prozent seines Lohns. Das ist vorbildlich. Das Umdenken ist aber auch eine Folge der erhöhten Transparenz. Ein Manager, der 30 Prozent mehr Lohn erhält, während das Unternehmen einen 30 Prozent tieferen Gewinn ausweist, gerät heute in Erklärungsnotstand.

Das Ende der Bonus-Exzesse?

Es gibt immer noch Leute, die sehr gutes Geld verdienen. Zum Beispiel im Private-Equity-Bereich: Hat ein Manager ein Unternehmen flott gemacht, wird das immer noch fürstlich bezahlt. Aber es ist halt nicht öffentlich. Dann gibt es mittlerweile einige Unternehmen mit aggressiven Optionsprogrammen für ihre Manager. In Pension gehen diese dann mit einem Abschiedsbonus in siebenstelliger Höhe.

In dieser Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Globalisierung gezeigt, wie beschleunigt Entwicklungen und Veränderungen heute stattfinden. Können sich Manager überhaupt darauf vorbereiten?

Das ist keine Frage des Könnens, sondern des Müssens. Schweizer Manager müssen heute damit rechnen, dass die Besitzer des Unternehmens heute plötzlich aus Russland oder China kommen, die Firma fusioniert oder verkauft wird. Früher gab es viel grössere Sicherheiten. Führungskräfte müssen jeden Tag spüren, was sich

bewegt. Sei es in der Politik, in der Wirtschaft oder in Bereichen der Corporate Governance. Das ist ein Prozess, der nie aufhört. Sich zurücklehnen und die Zukunft voraussagen, kann sich ein Manager nicht mehr leisten.