

Management

Gilles Andrier Der CEO von Givaudan ist ein Mann der feinen Sinne, der in allen Kulturen zu Hause ist. **Seite 17**

Der Aufschwung kann kommen

EXECUTIVE PANEL Eine Umfrage bei mehr als 400 Schweizer Verwaltungsräten, CEO und Top-Kadern zeigt, dass die meisten gerüstet sind für den erwarteten Aufschwung. 55 Prozent wollen 2010 ihren Personalbestand wieder erhöhen.

THOMAS PFISTER

Der unvergessene Slogan aus den frühen 90er-Jahren scheint wieder zum Leben zu erwachen: Der Aufschwung beginnt im Kopf. Für 33% der Schweizer Führungsgilde jedenfalls hat der Aufschwung bereits begonnen. Und für fast 45% beginnt er zumindest dieses Jahr. Nur ein knappes Viertel will seinen Kopf nicht allzu weit zum Fenster rausstrecken und sieht deshalb auch noch keinen Silberstreifen am Horizont.

Das von der international tätigen Executive Search Firma Roy C. Hitchman, Zürich, zusammen mit der «Handelszeitung» in der Schweiz durchgeführte «Executive Panel» zum Thema Aufschwung hat mit einem Rücklauf von weit über 400 vollständigen Antworten durchaus repräsentativen Charakter. Die Teilnehmer sind Verwaltungsräte (16%), CEO (22%) sowie

Die Krise nutzen, um besser qualifizierte Mitarbeitende von extern zu gewinnen.

Vertreter der obersten Managementebene (47%), und zwar zu fast drei Vierteln in Firmen mit bis zu 1000 Beschäftigten in der Schweiz.

Nicht alle Branchen positiv

Interessant an der Hitchman-Studie sind auch die ungestützten Kommentare, die viele Studienteilnehmer abgegeben haben und die in der Summe grössere Einblicke in die Befindlichkeit der Firmenchefs bieten als die Kreuzchen bei den vorgefertigten Fragen. Aus den Kommentaren lässt sich ein etwas grösserer Pessimismus ablesen als aus den Zahlen – zumindest in einzelnen Branchen.

Ein paar Beispiele: «Der Focus ist viel zu einseitig auf Kostensenkungen konzentriert.» «Die Bauwirtschaft wird die Auswirkungen der Krise erst noch erleben.» «Die Krise ist in der Konsumgüterindustrie noch nicht richtig angekommen.» «Wir tun gut daran, uns bis und mit Q3 auf das gegenwärtige Niveau einzustellen.» «Die Zahl unserer Wettbewerber, welche auf unserem Schreibtisch als Kaufobjekt landen, nimmt kontinuierlich zu.»



Roy Hitchman (rechts), Präsident von Roy C. Hitchman AG, Zürich, und Roman Huber, Principal.

Roman Huber, Principal bei Roy Hitchman, fasst zusammen: «Die Baubranche, die Logistik, die Fertigungsindustrie sowie der gesamte Exportsektor leiden weiter unter einer volatilen Nachfrage, welche durch staatliche Konjunkturprogramme und Währungsschwankungen teilweise verzerrt bleibt.»

Im Rest der Schweizer Wirtschaft macht sich jedoch positives Denken breit. Und obschon der

Aufschwung im Kopf beginnt, braucht es Hände, um ihn umzusetzen. Mehr als die Hälfte der von Hitchman befragten Unternehmen will denn auch in den kommenden zwölf Monaten den Personalbestand wieder vergrössern. Dies ist eine deutlich positivere Einschätzung, als sie die Umfrage unter den ganz grossen Arbeitgebern letzte Woche ergeben hat (siehe dazu «Handelszeitung» Nr. 2, Seiten 10/11): Von diesen er-

warten nur 36% eine günstige Entwicklung bei der Beschäftigtenzahl.

Mehr Personal und Innovation

Woher aber sollen diese Leute kommen? Wohl von der Konkurrenz: 26% in der Hitchman-Studie sagen, sie wollten die Krise nutzen, um besser qualifizierte Mitarbeitende von extern zu gewinnen, für 41% trifft diese Aussage zumindest teilweise zu. Da die Konkurrenz

bekanntlich nicht schläft und dasselbe plant, sagen 33%, dass sie ihre Schlüsselmitarbeiter stärker an das eigene Unternehmen binden wollen. Wobei einzuschränken ist, dass es nicht das operative Management, sondern primär der Verwaltungsrat ist, der die Krise dafür nutzen möchte, besser qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und bestehende Talente an das Unternehmen zu binden. Was es dazu braucht, definiert Roman Huber: «Loyalität entsteht durch eine herausfordernde und sinnvolle Aufgabe, intakte Perspektiven, aufrichtige Wertschätzung und Vorbildfunktion des Vorgesetzten und ist nicht zuletzt auch vom Image der Unternehmung in der Öffentlichkeit abhängig.»

Nicht nur mit neuen Kräften, auch mit neuen Leistungen wird der Aufschwung vorangetrieben: Jede zweite Firma will die Produktionskapazitäten erhöhen, gar 85% setzen auf Innovation und wollen neue Marktleistungen anbieten. 60% sagen deshalb: «Wir sind vorbereitet auf den Aufschwung.» Für weitere 37% trifft das immerhin teilweise zu.

VERANTWORTUNG

Geteilte Ansichten zur Krisenbewältigung

Überraschung Ein erstaunlicher Befund des Hitchman-Panels: 43,2% der Befragten wurden von der Krise nicht überrascht. Fast schon bedenklich: VR und CEO wurden dabei nach eigener Aussage weniger überrascht als das oberste Management. Das lässt tiefe Einblicke in die internen Kommunikationsabläufe zu. Denn wenn VR und CEO offenbar über die Weitsicht verfügen, um Krisen vorauszusehen, dann wä-

re es durchaus angebracht, dies intern zu kommunizieren und Massnahmen einzuleiten. Denn immerhin hat die Krise einschneidende Folgen gehabt: Knapp 55% der befragten Firmen mussten Personal abbauen oder Kurzarbeit einführen.

Verantwortung Trotzdem habe der VR grossmehrheitlich seine Führungsaufgaben in angemessener Weise wahrgenommen und das operative Management habe die notwendigen Massnahmen planmässig umgesetzt – urteilen

die antwortenden VR, CEO und Top-Kader.

Frauen Aufschlussreich ist, dass weibliche Führungskräfte die Führungsrolle des VR sowie die Transparenz während der Krise kritischer beurteilen. Weibliche Führungskräfte sind auch dezidiert der Meinung, dass die Kernprozesse überarbeitet werden müssen. Doch die weiblichen Führungskräfte bringen dazu wohl etwas wenig Gewicht auf die Waage: Nur 6,2% der Antworten stammen von Frauen.

NACHGEFRAGT | ROY HITCHMAN, Präsident der Executive Search Firma Roy C. Hitchman AG, Zürich

«Noch sind längst nicht alle Führungsschwächen behoben»

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen will im laufenden Jahr den Personalbestand erhöhen – ein Festessen für die Personalvermittler und Executive Searcher?

Roy Hitchman: Eher für die Personalvermittler als für die auf exklusiver Mandatsbasis arbeitenden Executive Search Consultants. Bei der Mehrzahl der neu oder erneut zu besetzenden Arbeitsstellen handelt es sich nämlich nicht um Führungspositionen. Allerdings waren auch wir sehr aktiv, denn viele Unternehmen haben die Krise genutzt, um ihr Management durch externe Führungskräfte zu verstärken. Noch sind aber längst nicht alle Führungsschwächen, welche die Krise deutlich sichtbar gemacht hat, behoben. Es besteht somit weiterhin Handlungsbedarf.

In einer Krise ist die Fluktuation meist tiefer – im Aufschwung ge-



ROY HITCHMAN

hen die Unzufriedenen eher. Spüren Sie den Aufschwung also doppelt?

Hitchman: Dass im Aufschwung mehr Bewegung entsteht, erklärt sich schon allein dadurch, dass die Leute bessere Chancen haben, eine neue Beschäftigung zu finden. Firmen, welche die Nachfolgeplanung systematisch betreiben, werden die entstehenden Vakanzen intern besetzen und den externen Markt weniger beanspruchen. Vom Aufschwung profitieren wir dennoch, weil einerseits die Qualität der Leute in den Managementpositionen und Verwaltungsratsgremien verbessert werden muss, und andererseits wie-

der in Innovation und in die Geschäftsentwicklung investiert wird, was zusätzliches Managementtalent erfordert.

Was ändert sich am Anforderungsprofil im Top-Management im Jahr 2010?

Hitchman: Wir stellen fest, dass im Gefolge der Krise bei den Führungskräften und Verwaltungsräten Themen wie Bescheidenheit, Nachhaltigkeit, Qualität versus Grösse, Risikobewusstsein und Compliance an Bedeutung gewonnen haben. Weil aber das Wirtschaftswachstum in Zukunft geringer ausfallen und daher der Kampf um Marktanteile allgemein deutlich zunehmen wird, sind insbesondere die innovativen, expansiv-dynamischen und umsetzungsstarken Führungskräfte mit gutem Gespür für die Marktpotenziale und Trends gefragt. Es wächst auch die Einsicht, dass es

nicht mehr genügt, den Verwaltungsrat nur mit Generalisten zu besetzen, sondern dass Persönlichkeiten gefragt sind, die in einem bestimmten Fachbereich konkrete Beiträge zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen leisten können.

Was sind die Hauptkriterien, die ein Nach-Krisen-Manager erfüllen muss?

Hitchman: Dieselben, die ein guter «Vor-Krisen-Manager» auch schon zu erfüllen hatte. Hinzu kommen Augenmass, Bescheidenheit, Integrität und ein noch wirksameres, individuelleres Fordern und Fördern der Leistungsträger, am besten durch die Vorbildfunktion. Hervorragende Kenntnisse der Branche und die Fähigkeit, ein motivierendes, innovationsfreundliches Klima zu schaffen, sind in Zeiten stagnierenden Wirtschaftswachstums ge-

fragt. Eine Wirtschaftskrise, wie wir sie gerade erleben, legt die Managementkompetenz schonungslos offen, denn in der Krise trennt sich definitiv die Spreu vom Weizen.

In welchen Branchen ist der Bedarf an neuen Köpfen am grössten?

Hitchman: In der Finanzdienstleistungsbranche. Sie braucht einen fundamentalen Werte-, Haltungs- und Richtungswechsel. Die Lehren aus der Krise, und was sie verursacht hat, sind in der Branche zumeist nicht konsequent und in der nötigen Breite gezogen worden. Es steht wieder zu viel Geld zur Verfügung und die monetären Anreize bleiben so verlockend, dass Nachhaltigkeit, Risikobewusstsein und Augenmass das Nachsehen haben.

INTERVIEW: THOMAS PFISTER

CHEFSACHE

Stolpersteine bei der Firmenübernahme



MAX NÄGELI

Geschäftsführer kmuNEXT, Winterthur

Sehr oft sind bei Familienunternehmen Führung und Eigentum in der Person des Unternehmers vereint, was periodisch zu einem Generationswechsel führt. Wobei zunehmend der Nachfolger ausserhalb der Familie gefunden werden muss. Im Vergleich zu einer Neugründung ist eine Firmenübernahme ein wesentlich komplexerer Prozess mit zahlreichen emotionalen, betriebswirtschaftlichen, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Hürden.

Dennoch sind bei gesamthafter Betrachtung die Risiken geringer und kalkulierbarer; das übernommene Unternehmen ist mit seinen Produkten und Dienstleistungen bereits im Markt eingeführt und verfügt über vorhandene Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten.

Erfolgsfaktoren bei Firmenübernahmen: Der Erwerb eines Unternehmens erfordert zunächst eine fundierte detaillierte Prüfung des Übernahmeobjektes (Due Diligence). Dies ermöglicht eine rechtlich einwandfreie Vertragsgestaltung und verhindert, dass danach Überraschungen in Form von «Altlasten» auftauchen.

«Doch mit einer seriösen Planung wird das Projekt Firmenübernahme für einen Jungunternehmer zu einem Erfolgserlebnis.»

Zur Sorgfaltsprüfung gehört ebenso, dass sich der Firmenübernehmer mittels eines Businessplans ein Bild der Kaufpreisobergrenze, der zukünftigen Ertrags- und Umsatzentwicklung, der notwendigen Investitionen sowie der Finanzkonstruktion verschafft. Damit können Verzinsung und Amortisation des Kaufpreises wie auch das Wachstum des Unternehmens auf einer realistischen Basis kalkuliert werden.

Zum Übernahmeerfolg trägt sodann eine seriöse rechtliche Gestaltung bei, welche die Gewährleistungen für Steuern sowie eine anlässlich der Verhandlungen abgegebene Zusicherung berücksichtigt. Wobei die rechtliche Regelung über die reine Transaktion hinausgeht: Bestehen Absicherungen sowohl beim Unternehmen als auch hinsichtlich der eigenen Verhältnisse für den Notfall?

Schliesslich muss sich der zukünftige Firmenchef ebenso den persönlichen und familiären Herausforderungen stellen. Die eigene Familie muss in jedem Fall unbedingt hinter der Übernahme stehen. Emotionale Faktoren sind jedoch beim bisherigen Inhaber, der den Prozess des Loslassens eventuell noch nicht abgeschlossen hat, zu beachten. Auch hier lässt sich ein zeitlich befristetes Nebeneinander vertraglich regeln. Eine Firmenübernahme ist eine mit vielen Herausforderungen verbundene Chance. Doch mit einer seriösen Planung, Vorbereitung und Durchführung wird das Projekt «Firmenübernahme» für einen Jungunternehmer zu einem erfolgreichen wie auch befriedigenden Erlebnis.