

PETER WIRTH (MIKRON)



KEYSTONE/STEFEN SCHMIDT

Entlassen Mai 2003

«Im Jahr 2002 wollen wir wieder auf Kurs kommen.» (Januar 2001)

NADINE MINNERATH (SWISSMETAL)



KEYSTONE/WALTER BIERI

Entlassen Juni 2003

«Mit einem solchen Turnaround können wir nicht alle zufrieden stellen.» (September 2002)

HANS WUNDERL (ESEC)



KEYSTONE/WALTER BIERI

Entlassen Mai 2003

«Es ist nicht nur meine Aufgabe, das nächste Quartal zu überleben, sondern an die nächste Generation zu denken.» (November 2002)

RÜDI STEINER UND
RETO SCHLATTER

Flugjahre für Chefs

MANAGER In den Chefetagen ist Hire and Fire wieder en vogue. Letztes Jahr bei Grosskonzernen, dieses Jahr bei kleineren Firmen. Das Klima in der Rezession ist frostig – besonders in den Chefetagen.

Wunder dauern etwas länger. Das hat unlängst auch Hans Wunderl erfahren. Nur gerade sieben Monate sass der Holländer mit österreichischen Wurzeln auf dem Chefessel der Halbleiterfirma Esec. Dann war von einem Tag auf den andern Schluss. Kulturell habe Wunderl nicht zur tief in der Krise steckenden Esec gepasst, heisst es inoffiziell. Das Chamer Hightech-Unternehmen hat damit innert 15 Monaten vier CEO erlebt. Ob der neue besser passt?

So viele Chefs wie bei Esec in jüngster Zeit haben die Mitarbeiter anderer Firmen zwar nicht kommen und gehen gesehen. Doch die Wechsel häufen sich auch andernorts. Swissmetal, Tecan, Mikron, Feintool: Sie alle haben allein in den letzten vier Wochen ihren CEO gefeuert. Nach den Grossfirmen (Zurich, CS, ABB, Rentenanstalt) sind es nun kleinere Unternehmen, die ihre Spitze auswechseln. In Zeiten des Wandels und der Umstrukturierung wächst der Druck. Managementfehler zeigen sich deutlicher als in Wachstumsphasen.

Gemeinsam ist den Unternehmen, dass sie sich in einer Turnaround-Situation befinden. Während beispielsweise Tecan-Chef Emile Sutcliffe 1999 noch davon träumte, den Umsatz innert fünf Jahren zu verdreifachen, hat sich

dieser bis 2002 mehr als halbiert. Logische Folge: Im letzten Sommer hat Sutcliffe 900 Stellen oder 20% der Belegschaft streichen müssen. Im Ergebnis hat sich dies bis heute nicht bezahlt gemacht. Tief rote Zahlen geschrieben hat jüngst Nadine Minnerath beim Buntmetallverarbeiter Swissmetal. Nach einem katastrophalen 2002 und einem Minus von 55,5 Mio Fr. übernahmen in Dornach aber immer mehr die Banken das Sagen. Letzte Woche komplimentierten sie die einzige weibliche CEO einer kotierten Schweizer Firma hinaus.

MACHER STATT VISIONÄRE

Seit 2001 stellte Peter Wirth von Mikron die Trendwende in Aussicht. Das Unternehmen, das Ende der 90er Jahre forsch expandiert hatte, rutschte aber immer tiefer in die roten Zahlen – so tief, dass jetzt eine Bilanzsanierung notwendig wurde. Wirth, der bis zum Schluss optimistische Szenarien verbreitete, hat so die letzte Glaubwürdigkeit verspielt. «Das Wachstum wurde lange Zeit herbeigeredet», sagt Roland Köcher,

Headhunter der Goldwyn Partners AG. Heute seien nicht mehr Manager mit schönen Visionen gefragt, sondern solche, «die sich für Detailbüz nicht zu schade sind». Der Vermittler von Top-Kader hat bei der Rekrutierung beobachtet, dass die Anforderungen an einen CEO wesentlich höher geworden sind, gleichzeitig der Handlungsspielraum eines Geschäftsführers aber kleiner geworden ist. «Höhere Auflagen, tiefere Löhne – unterm Strich ist der Job eines CEO sicher nicht attraktiver geworden.»

Lassen sich mit einem Chefwechsel die Probleme in einem Unternehmen überhaupt aus der Welt schaffen? Headhunterin Doris Aebi bezweifelt dies. «Es ist zu billig, nur auf die neue Person zu setzen; die Ursachen der Probleme und die Rahmenbedingungen sind oft wichtiger.» «Ein neuer Chef kann sich nicht gegen den Markt bewegen», warnt auch Silvan Felder, Inhaber der VR Management AG, vor allzu hohen Erwartungen. Die Hälfte der Mittelständler würde den Krisenfall nicht in ihre Überle-

gungen einbeziehen. Bricht die Krise aus, macht sich Hektik breit. Der Sündenbock, zumeist der operative Chef, wird entlassen. «Eine Kurzschlusshandlung», sagt Felder. Denn die Krise ist deswegen nicht gemeistert.

Und, so Norbert Thom, Professor am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern: «Für die Stimmigkeit der Strategie und ihre Abstimmung mit Strukturen und Kulturen ist das eine Katastrophe.» Hält das Unternehmen an seiner Strategie fest, lenkt es mit der Entlassung von eigenen Problemen ab.

Bei Esec beispielsweise hat sich mit den häufigen Wechseln in erster Linie der Verwaltungsrat disqualifiziert. Dieser weiss offenbar nicht, wohin das Unternehmen steuern soll und welchen Kapitän es braucht. Ähnlich war die Situation bei Mikron. Dort hielt der Verwaltungsrat auch im Spätsommer 2002 noch an

Wirth fest, obwohl es immer steiler bergab ging. Ein Wechsel zu diesem Zeitpunkt hätte die Situation nur noch schlimmer gemacht, sagt der damalige Verwaltungsrat Johann Schneider Ammann. Ganz so, als ob es bei Mikron gar noch schlimmer hätte kommen können.

Manchmal könne der Rücktritt des Verwaltungsrates durchaus die bessere Lösung sein, damit ein Unternehmen wieder Tritt fassen könne, meint Felder. In der Schweiz ist dieses Szenario indes nicht vorgesehen – ausser der VR habe sich wie im Fall der Rentenanstalt oder Swissair gravierende Verfehlungen zu Schulden kommen lassen.

Viel lieber bleibt der Schweizer Verwaltungsrat auf seinem Sessel kleben und faselt von Verantwortung, der er sich nicht entziehen wolle – ganz so, als ob er ernsthaft wahrgenommen hätte. «Die strenge Trennung zwischen Operativem und Strategie ist in der

Schweiz ein Märchen», sagt Thom. Der Chef sei an vielen Orten auch für die Erarbeitung der Strategie zuständig, eine Aufgabe, die an sich dem Verwaltungsrat zukäme. Dieser ist zeitlich – bei sechs bis maximal zehn Sitzungen pro Jahr – dazu gar nicht in der Lage. Dazu kommen die persönliche Überlastung der einzelnen Mitglieder: Johann Schneider Ammann, der neue Verwaltungsratspräsident und Interims-CEO bei Mikron, ist zugleich Chef seiner Ammann Group, Präsident des Branchenverbandes Swissem, sitzt in weiteren Verwaltungsräten, mischt im Militär mit, bei Economiesuisse und ist nebenbei Nationalrat.

Ein Chefwechsel kann in einzelnen Fällen durchaus etwas bringen. «Das Unternehmen hofft, dass mit dem Trainerwechsel ein Ruck durch die Mannschaft geht», erklärt Thom. Doch selbst im Fussball greift diese Massnahme nicht immer. Denn häufig verunsichert ein Chefwechsel das Personal. Das Unternehmen, das sich einen Ruck geben wollte, wird erst mal lahmgelegt.

Mit der Gemütlichkeit auf den Chefetagen ist es wohl für längere Sicht vorbei. «CEO ist kein Dauerjob mehr», sagt Thom. «Der Trend zeigt Richtung weitere Abgänge», ergänzt Felder. Am heftigsten dreht das Karussell bei den börsenkotierten Unternehmen. Aber auch dort, wo Patrons rasch die Geduld mit ihrem jungen Nachfolger verlieren.

SEITE 19:
GESUCHT: DER IDEALE MANAGER

ANDREAS MÜNCH (FEINTOOL)



FRANÇOIS GRIBI

Entlassen Mai 2003

«Feintool ist kein Sanierungsfall. Aber es gibt Bereiche, wo wir Massnahmen ergreifen müssen.» (Januar 2003)

EMILE SUTCLIFFE (TECAN)



KEYSTONE/STEFEN SCHMIDT

Entlassen Mai 2003

«Der Umsatz von Tecan soll von heute 164 Mio Fr. bis in etwa fünf Jahren auf 500 Mio Fr. wachsen.» (Juni 1999)

MARCO HARTMANN (HAPIMAG)



KEYSTONE/STEFEN SCHMIDT

Entlassen Januar 2003

«Ich denke, die Wende ist gelungen.» (April 2001)