

Handelszeitung

CEO

des Jahres 2014

SONDERDRUCK



*«Die Schweiz
kann sich
Durchschnitt
gar nicht
leisten»*

Headhunter
Sandro V. Gianella

«Ein CEO muss ein guter Bodenturner sein»

Headhunter Sandro V. Gianella über Chefs, Karrieren und ihre Reputation.

PASCAL IHLE (TEXT), TINA STURZENEGGER (FOTOS)

Warum will jemand ein Unternehmen führen?

Sandro V. Gianella: Es gilt, zwischen Unternehmer und CEO zu unterscheiden. Hauptmotivation eines Unternehmers ist es, zu gestalten. Dafür ist er bereit, Risiken auf sich zu nehmen. Personen, die ebenfalls unternehmerisch gestalten wollen, aber nicht bereit sind, solche persönlichen Risiken auf sich zu nehmen, versuchen CEO zu werden.

Wie merkt jemand, ob er ein Leader ist? Es gibt Personen, die vom Naturell her Unternehmer sind, und solche, die glauben, es zu sein.

Für mich liegt der Unterschied, philosophisch ausgedrückt, im Begriff der Freiheit. Ein Unternehmer will frei sein, er wagt etwas Neues und nimmt damit in Kauf, scheitern zu können. Das unterscheidet ihn von einem Manager, der viel eher systemkompatibel sein muss.

Das heisst, ein Unternehmer eignet sich nicht als CEO.

Er eignet sich hervorragend als CEO seines eigenen Unternehmens. Er ist ein permanenter Antrieber. Er steht frühmorgens auf und hat schon tausend Ideen im Kopf, die er realisieren möchte. Der Unternehmer braucht das Abenteuer, sein Ansporn ist der unternehmerische Erfolg. Das hat für ihn etwas Befreiendes, womit wir wieder beim Begriff Freiheit wären. Der CEO hingegen sollte vielmehr die Eigenschaften eines Rallye-Piloten haben. Er muss im richtigen Moment auch einmal abbremsen können, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

Damit ist ein CEO defensiver als ein Unternehmer.

Zwangsläufig immer mehr. In den letzten Jahren hat sich viel verändert. Der Unternehmer will sein Schicksal in die eigenen Hände nehmen. Der CEO dagegen bestimmt sein Schicksal in der Regel nicht mehr selber. Er muss heute aufpassen, dass seine Rechnung nicht ohne den Wirt gemacht wird.

Inwiefern?

Die Risiken eines CEO werden tendenziell von Tag zu Tag grösser, und sein Handlungsspielraum wird laufend kleiner. Ich vergleiche diese Situation mit einer Reuse in einem Fluss. Der CEO wird durch Umstände, die er oft nicht unbedingt beeinflussen kann, zunehmend hineingetrieben und kommt nicht mehr heraus. Der Vollblutunternehmer dagegen schaut, dass er erst gar nicht in die Reuse gerät.

Sie dramatisieren.

Überhaupt nicht. Als CEO eines börsenkotierten Unternehmens sind Sie zur Person des öffentlichen Interesses mutiert und stehen im Rampenlicht. Ihr Name taucht regelmässig in den Medien auf, die Höhe Ihres Lohns wird öffentlich diskutiert und kritisiert. Die Regulierungsdichte nimmt zu, der politische Druck ebenfalls. Dieses Korsett zwingt den CEO immer mehr ein. Seine Hauptmission liegt heute wohl darin, es allen recht zu machen. Nun weiss aber jeder halbwegs intelligente Mensch, dass dies ein Ding der Unmöglichkeit ist.

Wie geht er mit dieser unmöglichen Situation um?

Der CEO muss gut jonglieren können und dafür sorgen, dass er nicht alle seine Stakeholder auf einmal gegen sich aufbringt.

Ob er es will oder nicht – der CEO wird von zahlreichen Seiten angefeindet, wodurch seine Leidenschaft auf Dauer zwangsläufig abnimmt. Neu kommt die Minder-Initiative hinzu, die wohl gut gemeint war, aber völlig verkehrt herausgekommen ist. Die institutionelle Macht, die der CEO in den Händen hatte, ist spätestens seit der Annahme der Initiative weg. Und zwar ist die Macht nicht beim Verwaltungsrat, sondern bei der Generalversammlung, spricht den Aktionären und den Proxy Advisers.

Ist der Verwaltungsrat denn keine Hilfe mehr für den CEO?

Der Grundtenor in den Verwaltungsräten hat sich dahin gehend geändert, dass sie laufend Risiken vermindern und Komplexität aus dem System herausnehmen wollen. Heute thematisiert ein Verwaltungsrat kaum mehr die Frage, welche Risiken die Firma eingehen kann, ja muss, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Das ist eine ganz andere Haltung als früher.

Warum wird überhaupt noch jemand CEO eines börsenkotierten Unternehmens?

Zum einen haben nicht alle Führungspersönlichkeiten diesen ausgeprägten Freiheitsdrang und dieselbe Risikofreude, die ein Unternehmer verspürt. Zum anderen zeichnet sich in vielen Fällen eine Konzernkarriere ab. Junge Menschen starten in einem Unternehmen und steigen die Karriereleiter hoch. In diesen Fällen ist es einfacher, sich in etablierten Strukturen zu bewegen, anstatt etwas ganz Neues aufzubauen. Aber ich stelle schon fest, es möchte nicht mehr jeder CEO werden.



ZUR PERSON

Sandro V. Gianella, 54, ist Teilhaber der Knight Gianella & Partner AG in Zollikon ZH, einer der führenden Adressen für die Besetzung von Schlüsselpositionen auf Management- und Verwaltungsratsebene. Der Betriebsökonom arbeitete bei BP und Nestlé in verschiedenen Funktionen, bevor er 1987 in die Executive-Search-Branche wechselte. Zudem ist er Initiant und Co-Vorsitzender der Bad Ragazer Verwaltungsrats-Tage. Ferner ist er Beirat der Verwaltungsratsakademie ZfU.

Was sind die Alternativen?

Eine CEO-Position in einem mittelständischen, nicht börsenkotierten Unternehmen mit einem gesunden Aktionariat ist für viele ein Traum. Für eine börsenkotierte Firma, die im medialen Rampenlicht steht und sich mit der Aufsicht, der Regulierung und den Finanzmärkten herumschlagen muss, wird es immer schwieriger, den CEO-Posten qualitativ hochstehend und langfristig zu besetzen.

Was verstehen Sie unter «qualitativ hochstehend»?

Eine Besetzung, die für das Unternehmen nachvollziehbar sinnvoll ist und glaubwür-

dig nach innen und nach aussen kommuniziert werden kann. Es gibt immer mehr potenzielle Kandidaten, die sagen: Konzernleitung ja, aber nicht CEO.

Lässt der Karrierehunger, die Ambition aufhöhere Weihen nach?

Der Aufwand und das Involvement eines CEO sind ungemein grösser als früher, der Verschleiss auch. Das stimmt viele nachdenklich. Wenn Sie CEO sind und Sie reisen viermal pro Jahr nach Asien, dreimal in die USA, einmal nach Südafrika oder Südamerika und den Rest verbringen Sie in Europa und in der Schweiz, dann sind Sie nach einigen Jahren ganz einfach zu müde, das

Hamsterrad am Drehen zu halten. Die jüngere Generation, die jetzt Einzug in die Konzernleitungen hält, stellt sich die Frage: Will ich mir das wirklich zumuten? Ich will Freiräume für mich. Meine Familie hat ihre Ansprüche. Hobbys haben einen wichtigen Stellenwert. Die absolute Leidenschaft für den Job ist nicht mehr gleich zwingend wie früher.

Was heisst das für die börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz: Werden sie künftig mehr Mühe haben, die richtigen, leidenschaftlichen Führungskräfte zu finden?

Das Finden ist ein Prozess, ein Mechanismus, den wir beherrschen. Doch das reicht heute nicht mehr. Man muss die Leute überzeugen und Karriereschritte besser verkaufen.

Warum sagen Sie «verkaufen»?

Karriere zu machen und damit Verantwortung zu übernehmen, ist heute gesellschaftlich nicht mehr unbedingt en vogue.

Das sagen ausgerechnet Sie als Headhunter von Top-Führungskräften und Verwaltungsräten.

Früher war Karrieremachen ein Antrieb, sich abzuheben, Erfolg zu haben. Heute ist Karrieremachen mit Dünkel behaftet und in der Breite eher nicht erstrebenswert. Kommt hinzu, dass heute in der Gesellschaft ein wirtschaftsfeindlicher Grundton herrscht. Das erachte ich als gefährlich. Menschen sollten realisieren, dass eine Gesellschaft ohne gut funktionierende Wirtschaft über kurz oder lang pleitegeht. In den letzten zwei, drei Jahren hat die ablehnende Haltung gegenüber der Wirtschaft leider dramatisch zugenommen. Und ich bin mir nicht sicher, ob wir den Kulminationspunkt schon erreicht haben.

Sie malen ein düsteres Bild von der Schweiz.

Wenn wir so weitermachen wie bis anhin und analog zu Brüssel Transparenz und Gleichheit zu unseren neuen Dogmen erheben, dann bewegen wir uns auf das Mittelmaß der EU zu, wo Exzellenz und herausragende Leistungen wenig akzeptiert werden. Dann gibt die Schweiz ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal und ihren zentralen Standortvorteil auf.

Jetzt provozieren Sie.

Nein. Verfolgt man die politischen Ausei- >>

« CEO und
Verwaltungsräte
müssen
moralisch und ethisch
sauber sein.»

nersetzungen und die schleichende Aushöhlung der unternehmerischen Freiheit in der Schweiz, dann bin ich mittlerweile überzeugt, dass eine Mehrheit in der Gesellschaft und in der Politik ihr Wohl im Mittelmaß sieht. Das EU-Modell strebt danach, und zwar unter dem angeblichen Vorwand der ausgleichenden Gerechtigkeit.

Sie warnen vor dem europäischen Mittelmaß. Glauben Sie wirklich, dass die Schweizer dem Unternehmertum und der Exzellenz, die zur DNA des Landes gehören, abschwören?

Das sieht man anhand der politischen Vorstösse und Abstimmungen. Eine Mehrheit scheint nicht mehr zu verstehen, dass es eine funktionierende Wirtschaft braucht, damit sich ein Staat den Luxus leisten kann, den sich die Schweiz über Jahrzehnte erarbeitet hat. Diese Rechnung wird auf die Länge nicht aufgehen, weil niemand mehr nach Exzellenz strebt, sondern nach Mittelmaß. Wohlstand, sprich Geld, wächst nicht auf den Bäumen.

Jetzt gibt es immer noch Frauen und Männer, die bereit sind, sich abzuheben. Was muss ein heutiger CEO mitbringen?

Er muss ein guter Bodenturner sein und den Spagat zwischen allen Ansprüchen seiner Stakeholder beherrschen. Ein CEO muss zudem akzeptieren können, dass seine Stärken und Fähigkeiten nur während eines bestimmten Lebenszyklus des Unternehmens zur Entfaltung kommen. Ferner muss ein CEO in der Wahrnehmung anderer ein positives Vorbild sein.

Das war schon früher so.

Richtig. Aber es wird immer schwieriger, eine solche Funktion so wahrzunehmen,

weil die Wirtschaft in der Gesellschaft zurzeit einen schweren Stand und ein Akzeptanzproblem hat. Deshalb ist zentral, dass CEO wie auch Verwaltungsräte ethisch und moralisch sauber sind. Sie müssen glaubwürdig sein und werden im Gegenzug mit Vertrauen belohnt. Das war eines der Probleme, welches die Banken hatten und bis heute noch nicht haben korrigieren können.

Was ist Ihre Hoffnung?

Dass es bald wieder mehr Menschen gibt, die nach Exzellenz streben und bereit sind, sich mit Leidenschaft in einer Führungsfunktion zu engagieren. Sie sollen den positiven Impuls in die Gesellschaft und in die Politik weitertragen. Ich gehe davon aus, dass die Investitionsbereitschaft in Unternehmen, die nicht nach Exzellenz, Innovation, Performance und Leistung streben, abnehmen wird. Das Kapital und die guten Führungskräfte von morgen werden zu Firmen gehen, die bereit sind, Ausserordentliches zu leisten. In anderen Worten: Die Schweiz kann sich Durchschnitt gar nicht leisten.



Leadership in Executive Search

Für Weichenstellungen in
Topmanagement und Verwaltungsrat