

# Ende des Jugendkults: Die Alten bleiben

\*Klaus J. Stöhlker

Der von der Finanzindustrie kultivierte und von der Werbebranche hypertrophierte Jugendkult deckt sich nicht im geringsten mit der Realität. Gefährlich ist für die Unternehmensführung ohnehin nicht das hohe Alter einer Führungskraft, auch nicht die Jugend derselben, sondern die Unfähigkeit vieler Angehöriger der mittleren Jahre, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Sie werden vom „Peters Principle“ am härtesten getroffen, wobei es meist die ihnen Unterstellten und Aktionäre mehr trifft als die Verursacher von zum Teil dramatischen Fehlentscheiden.

Wer Nicolas G. Hayek, 76, am Rednerpult erlebt und seinem ungestümen Bewegungsdrang ausgesetzt ist, kann nicht annehmen, dass die Swatch Group ohne ihn einen besseren Weg gegangen wäre. Jetzt schiebt er seinen Neffen Marc in die Spitze des Unternehmens vor, nicht unähnlich Karl Schwenk, dem Gründer der Denner-Gruppe, der seine Söhne überspringen musste, um Enkel Philippe Gaydoul den Zepter zu reichen. Charles von Graffenried, 79, der Berner Patriarch, ist von der gleichen aufmerksamen Vitalität, die seinen direkten Nachfolgern wenig Spielraum lässt. Oft sind es Töchter, die ihre Väter gut zu nehmen wissen, siehe Dr. Christoph Blocher, 63, mit Magdalena Martullo-Blocher, die an allen anderen vorbei an die Spitze der Ems-Gruppe zog. Heinrich Villiger, 74, der einen zu ehrgeizigen Schwiegersohn einst in der Firmenspitze verhinderte, hält weiterhin die Zügel in der Hand. Seine Tochter Dr. Corina Villiger Christ hat im Verwaltungsrat der Villiger Söhne GmbH Einsitz genommen; der neue CEO Michael Beck kommt von aussen.

In der Ehrenliste der älteren Wirtschaftsführer hat sich Klaus-Michael Kühne, 68, Hauptaktionär und Executive Chairman von Kühne + Nagel International, einen Spitzenplatz erworben. Mit grundlegend richtigen Entscheidungen hat er seinen Logistik-Milliardenkonzern führungsmässig solide verankert, global enorm ausgebaut und gleichzeitig die Substanz wie den Umsatz des Unternehmens dauerhaft gestärkt. CEO Klaus Herms ist ebenfalls schon 63 Jahre alt und in bester Verfassung. AMAG-Hauptaktionär Walter Haefner, 93, hat sich offensichtlich keineswegs zurückgezogen, sondern besucht regelmässig sein Büro in Zürich. Auch Dr. h.c. Helmut Maucher, 77, Ehrenpräsident von Nestlé, hat nichts von seinem Elan eingebüsst. Er ist in internationalen Institutionen aktiv und nimmt zu wichtigen Themen dezidiert Stellung. Walter Reist, der Gründer und starke Mann der Ferag-Gruppe im Zürcher Oberland, hat die operative Führung abgegeben, ist aber in wichtigen Fragen so präsent wie immer.

Besonders lange ist die beruflich produktive Zeit in den Dienstleistungen. Dr. Max D. Amstutz, 75, führt ein eigenes Office in Nyon. Als Präsident des Beirats der GSBA Graduate School of Business Administration in Horgen bei Zü-

rich hat er die Aufgabe übernommen, die Qualität der Leistungen der grössten Schweizer Business School zu überwachen und Massnahmen in die Wege zu leiten, die dem Ruf dieser schweizerischen Institution international förderlich sind. Auch Dr. Egon P.S. Zehnder, der legendäre Gründer der grössten europäischen Executive Search-Gruppe, ist immer noch regelmässig im Baur au Lac-Club zu sehen, wo er, fleissig wie immer, seine Fäden spinnt. Harry Holzheu, 70, nicht minder legendärer Rhetorik- und Verkaufstrainer der Sonderklasse, geht in Spitzenfirmen ein und aus wie vor zwanzig Jahren, beneidet von den Jüngeren, die einfach nicht seine Performance erreichen. Holzheu selber spricht lieber von PS, denn seine Arbeitsleidenschaft wird nur von seiner Autoleidenschaft übertroffen. Weil ihm dies nicht genügt, schreibt er derzeit auch für den renommierten Econ-Verlag ein neues Buch. Rolf Schumacher, 82, über Jahre hinaus starker Mann der „Finanz und Wirtschaft“ zur Zeit von „Vater“ Isler, spaziert weiterhin vergnügt durch Zumikon und wundert sich, warum die Jungen so schnell alt werden.

Die älteren Bänker haben sich weitgehend zurückgezogen. Robert Holzach, 82, beklagt den Untergang seiner geliebten Schweiz, die er weitgehend aufgebaut hat; vor allem fehle es an Kultur, die er stets förderte. Niklaus Senn, 78, ebenfalls alte UBS, hat sich auf die Golfplätze dieser Welt zurückgezogen. Aber Heinrich Steinmann, auch alte UBS, zieht an den Drähten der Elektrizitätswirtschaft und wird nicht locker lassen, bis die grosse Lösung, „the grand design“, zum Klappen kommt. Nur Michael Kohn, 78, hat alle überlebt; der Elektrizitäts- und Kernenergie-Papst der Schweizer Wirtschaft hat die Party und den Empfang als Gestaltungselement für Verbände und Unternehmen zu grosser Kunst entwickelt; alleine dafür verdient er anhaltenden Respekt als Cheflobbyist.

Nicht alle älteren Stars stehen im direkten Rampenlicht. Carlo Magri, 65, ist in aller Stille und sehr erfolgreich zum Jelmoli-Konzern zurückgekehrt, wo jüngeren Spitzenkadern während Jahren allerlei Missgriffe gelangen, die das Aktionariat unglücklich machten. Branco Weiss, 75, einst bedeutender Venture Capital-Unternehmer und – immer noch – Kunstsammler, stellt sein Geld jetzt Universitäten von Basel, Zürich, Lausanne und Tel Aviv zur Verfügung. Die ETH Zürich wurde kürzlich für ihre „Science City“ mit Fr. 23 Mio. begünstigt.

Eine besonders lange Ueberlebenszeit haben Chefbeamte und Politiker. An der Spitze Franz A. Blankart, 68, der unvergessliche Wirtschaftsstaatssekretär, an dem heute noch alle Nachfolger gemessen werden. Seine Reden und Auftritte gehören auch heute zum Kostbarsten, was an politisch-diplomatischer Erfahrung vermittelt werden kann, wenn es auch seinen Nachfolgern nicht immer schmeckt. Helmut Hubacher, 78, (für die Jüngeren: Präsident der SP Schweiz, der Peter Bodenmann zu seinem Nachfolger machte) spielt sein politisches Klavier weiterhin im Grossraum Basel und ist alt Bundesrat Rudolf Friedrich, 81, nicht unähnlich, ohne den weiterhin in der Stadt Winterthur wenig läuft. Seine Stiftungskassen hält er jedenfalls streng unter Kontrolle. Ulrich

Bremi, 75, hat wenig an Wirkung verloren und dient weiterhin in der „Greater Zurich Area“ als Messlatte für hungrige Anfänger.

Johannes Heesters, 103, und Udo Jürgens, 70, sind die Ausnahmeerscheinungen in der Unterhaltungsindustrie. Sie singen und tanzen wie es sonst nur die Kubaner tun. Diese Professionalität ist es, die den amtierenden Papst Johannes Paul II, 84, ebenso vom Management-Mittelstand unterscheidet wie Nelson Mandela, 86, von Vladimir Putin, Georg W. Bush II, und Gerhard Schröder, 60. Man mag Silvio Berlusconi vielleicht nicht leiden, aber mit 68 Jahren ist er als Ministerpräsident Italiens und Sänger romantischer Canzones noch immer unübertroffen. Der Nachwuchs ist aufgefordert, dieser glanzvollen Galerie Paroli zu bieten.

\*\*Klaus J. Stöhlker ist Unternehmensberater für Öffentlichkeitsarbeit in Zollikon/ZH