

# Die Rückkehr der Alten: Manager um die 60 sind wieder gefragt

© Lesezeit: 10 Minuten

Teilen Merken Drucken



Traten jüngst den Chefposten an: SBB-CEO Vincent Ducrot (57), ABB-Lenker Björn Rosengren (61), Landis+Gyr-Chef Werner Lieberherr (59) und Lindt&Sprüngli-CEO Dieter Weisskopf (64).

Quelle: Keystone, Picture-Alliance

Der Jugendwahn scheint vorbei. Neu dürfen Chefs locker auf die 60 zugehen. Warum jetzt Erfahrung gefragt ist und sich junge Leader gedulden müssen.

Von **Bastian Heiniger** am 13.07.2020

**K**eine Panik. Wer auf die 50 zugeht, sich für die Firma aufopfert, aber die Chefetage höchstens von Jahresgesprächen her kennt, und das trotz Ambitionen, Erfolgen und ausgewiesenen C-Level-Qualitäten, der darf sich locker machen. Und erst mal mehr graue Haare bekommen. Denn für den Chefessel ist er oder sie schlicht zu jung.

Im neuen Jahrzehnt ist das Zeitalter hyperaktiver Jungchefs vorbei. Klar sind da das jugendfokussierte Silicon Valley und die CEOs mit Sneakers und Hoodie. Nur gehören sie als Gründer eben nicht zur klassischen Manager-Kaste. In der Geschäftsleitung der Unternehmen indes zählen aktuell zwei Eigenschaften: Erfahrung und Abgklärtheit. Und dafür gab es schon vor Corona empirische Evidenz. So ist 2019 bei den 500 grössten US-Unternehmen das Durchschnittsalter von neuen Konzernchefs auf geschlagene 58 Jahre hochgeschossen – 2018 lag es noch bei 54 Jahren, [wie ein Report der Headhunterfirma Crist Kolder Associates zeigt](#).

Nun könnte man meinen, die Tendenz zum hohen Alter sei ein Trend fernab der Schweiz, gerade in den USA, wo man sich fast schon im Greisenstatus befinden muss, um für die Präsidentschaft in Frage zu kommen. **Donald Trump** peilt für die Republikaner mit 74 Jahren eine zweite Amtszeit an, streift machen will ihm dies im November **Joe Biden** (77) – als Kandidaten der Demokraten ausgeschieden sind zuletzt **Bernie Sanders** (78) und **Michael Bloomberg** (78). Mit 77 Jahren ist Biden somit der jüngste Mann in der Endauswahl der Demokraten. «Denken Sie daran, dass die durchschnittliche Lebenserwartung der Männer etwa 76 Jahre beträgt», mahnte der US-Satiriker Stephen Colbert in seiner Late-Night-Show.

## AUCH INTERESSANT



**Auch Salt leidet unter den schwindenden Roaming-Gebühren**  
Publiziert vor 34 Minuten



**Reibungslose Fortführung der Geschäftsaktivitäten bei Krankenversicherern**  
Aktuell



**Martin Hirzel soll neuer Swissmem-Präsident werden**  
Publiziert vor 57 Minuten

## Hohes Alter? Kein Thema

Zwar steigen Berufsleute in den USA traditionell später in Kaderpositionen auf als in der Schweiz. Doch auch hier dürfen jüngst angehende Chefs locker auf die 60 zugehen, ja die Marke gar überschreiten; selbst wenn das Unternehmen, wie etwa der Industriekonzern ABB, vor [einem größeren Umbau steht](#). Das hohe Alter? Kein Thema. Im März hat der 61-jährige **Björn Rosengren** offiziell gestresst und seinen Altersgenossen **Peter Voser** abgelöst, der sich nach einjährigem Doppelpatent wieder auf den VR-Präsidenten-Posten zurückzieht. «Ich glaube nicht daran, dass ein Generationenwechsel nötig ist», sagte Voser vergangenen August, als er Rosengren ankündigte. Wichtiger seien die Fähigkeiten und die Erfahrung, um die lancierte Transformation gestalten zu können.

Mit anderen Worten: Der im Board einstimmig gewählte Rosengren ist keine Übergangslösung. Anleger reagierten positiv auf die Wahl, sie trieben die Aktie von 18 Franken im August 2019 hoch auf mehr als 23 Franken im Februar. Zwar bremste Corona Rosengrens Antritt. Statt Vorstellungsrunden an den global verteilten Standorten durchzuführen, postete er auf dem hausinternen Social-Media-Channel munter Videos und Bilder, wie das ein junger Chef nicht anders tun würde. Und trotz seiner Vita als CEO der skandinavischen Industriekonzerne Sandvik und Wärtsilä gibt er nicht den Mikromanager. Vielmehr will er ABB weiter entflechten und die Verantwortung der vier Divisionen (Elektrifizierung, Industrieautomation, Antriebstechnik sowie Robotik und Fertigungsautomation) stärker in 18 Geschäftsbereiche verschieben. Das Motto: Den Wert steigern durch eine noch stärkere Aufspaltung des Konzerns. Und das kann ein erfahrener Manager aus Sicht der Eigner wohl besser.

**So alt sind die Verwaltungsräte im SMI**  
Alles redet von «Diversity» – ausser beim Alter. Unsere Auswertung zeigt, welche SMI-Firma die ältesten und welche die jüngsten Verwaltungsräte hat. Mehr dazu [hier](#).

## Stiller Schaffer für die SBB

Für mehr Verwunderung sorgte da schon eine andere Nomination. Im April ist [der neue SBB-Chef Vincent Ducrot](#) in den Führerstand gestiegen. Als im Dezember der 57-jährige Generaldirektor der Freiburgischen Verkehrsbedriebe als Nachfolger von **Andreas Meyer** feststand, wurde Ducrot in den Medien etwa als «Übergangspapst» (CH Media) oder [«Bähnler mit Ablaufdatum»](#) («NZZ») betitelt.

Er jedoch sieht sich gewiss nicht als Notnagel mit Ablaufdatum. «Ich bin ein Bähnler, das ist so. Aber ich bin ein sehr innovativer Bähnler. Das werden Sie in den nächsten Jahren entdecken», gab er zu verstehen. VR-Präsidentin **Monika Ribar** räumte zwar ein, dass Ducrots Alter im Verwaltungsrat diskutiert wurde. «Seine Erfahrung ist aber genau das, was die SBB jetzt braucht», betonte sie. Die SBB habe sich in den vergangenen Jahren dramatisch entwickelt, das System sei an die Grenzen gekommen. Stichwort: Sicherheitsmängel, Verspätungen, vernachlässigter Unterhalt, Ausbau des Streckennetzes und das Trauerspiel um die neuen Fernverkehr-Doppelstöcker. Nach dem Sturm und Drang unter Meyer soll nun ein abgeklärter Bähnler die Bundesbahnen wieder in die Spur bringen. Gefragt ist also nicht mehr ein mediengewandter Treiber, sondern der stille Schaffer.

**Der Bähnler**  
Der neue SBB-Chef Vincent Ducrot kommt von aussen, aber eigentlich ist er der wahre interne Kandidat. Diese Personen zählen zu seinem Machtnetz. Mehr dazu [HZ](#)

Anders die Situation beim Stromzählerproduzenten Landis + Gyr. Hier soll die Neuverpflichtung für Aufbruchstimmung sorgen. «Ich habe eine langfristige Agenda und bin fest entschlossen, das Unternehmen in die nächste Ära zu führen», sagt der 59-jährige neue Konzernlenker **Werner Lieberherr**. Er sei voller Tatendrang und wolle neuen Schwung in die Industriekone bringen. Klingt eigentlich kaum nach einem Manager in seiner letzten Karrierephase.

Der Verwaltungsrat sieht den einstigen ETH-Absolventen denn auch nicht als Übergangschef. «Weltweit liegt die durchschnittliche Amtszeit eines CEO bei sechs Jahren», sagt Präsident **Andreas Umbach**. Das sei für Werner Lieberherr ein realistischer Zeitrahmen. Gesucht habe man einen erfahrenen Geschäftsführer mit solidem Leistungsausweis, einen, der ein Unternehmen transformieren und für Wachstum sorgen kann. Gepunktet habe Lieberherr auch dank seiner Praxis in der Energiebranche und der Erfolgsbilanz als Präsident und CEO bei B/E Aerospace, einem bis zum Verkauf von 2017 an der US-Börse Nasdaq kotierten Technologiekonzern.

Weniger im Umbruch als das Züger Unternehmen mit turbulenter Vergangenheit ist der Schokoladenkonzern Lindt & Sprüngli. Eine Verjüngung stand zuletzt aber auch hier nicht an. Nach 23 Jahren übergab 2016 der damals bereits 70-jährige CEO **Ernst Tanner** an seinen hierjährigen und gerade mal neun Jahre jüngeren Finanzchef **Dieter Weisskopf**. Ein Rückzug war das für Tanner freilich nicht, als exekutiver VR-Präsident kümmerte dieser sich weiterhin um die strategische Ausrichtung der Gruppe und bringe sich nach wie vor stark ins Marketing ein, sagte Weisskopf damals. Erfolgreich ist das Duo im Pensionsalter allemal, Gewinn und Aktienkurs ziehen unbeirrt nordwärts.



Zurück in den Führerstand: Mit 67 ist Noch-Lonza-Interimschef Albert Baehny (l.) derzeit der älteste CEO in der Schweiz. Auch Peter Spuhler (61, r.) übernahm jüngst wieder die CEO-Rolle. Zigarrenpatron Heinrich Villiger lenkt noch als 90-Jähriger sein Unternehmen.  
Quelle: Kostas Maros/Thomas Meier / Blick, Daniel Winkler / 13 Photos

Andere Beispiele für ältere Leader finden sich oft, wenn der Präsident zurück in den Führerstand tritt. So etwa Stadler-Rail-Patron **Peter Spuhler**, der [nach dem überraschenden Abgang von Thomas Ahlburg](#) mit 61 Jahren erneut die Exekutive übernimmt. Ältester CEO eines Schweizer Grosskonzerns ist derzeit **Albert Baehny** mit 67 Jahren. Im November 2019 übernahm er als Verwaltungsratspräsident zusätzlich den CEO-Posten von Lonza, im November will er diesen allerdings wieder los sein. Ein beinahe junger Chef ist Baehny im Vergleich zum 73-jährigen Amerikaner **Brian Duperreault**. Erst vor drei Jahren wurde er CEO des von der Finanzkrise gebeutelten US-Versicherungsgiganten AIG und stellte gleich klar: «Ich bin nicht gekommen, um die Firma aufzulösen. Ich bin gekommen, um sie wachsen zu lassen.»

## Gut gealtert

Als ältester CEO überhaupt wird oftmals **Warren Buffett** genannt. Müde scheint er nicht, den Rückzug aus seiner Beteiligungsgesellschaft Berkshire Hathaway hat der 89-Jährige bisher nicht angekündigt. Mit **Heinrich Villiger** hat auch die Schweiz eine Alters-Ikone. Ende Mai feierte der Zigarrenpatron seinen 90. Geburtstag – noch immer arbeite er pro Tag bis zu zehn Stunden fürs Unternehmen. Das sagte er kürzlich quicklebendig in der TV-Sendung [«TalkTäglich»](#).

Gewiss, Buffett oder Villiger sind Unternehmer. Anders als angestellte Manager trifft sie keine Altersgüllotine. Sie sind aber Beispiele für die sich ändernde Wahrnehmung von Alter. «Vor 30 Jahren dachte man, 60-Jährige seien alt. Heute ist das kaum noch der Fall», sagt Headhunter **Guido Schilling**. Man sei länger fit – körperlich und geistig. So sei kaum verwunderlich, dass in der Schweiz das Durchschnittsalter der CEOs seit 2012 von 52 auf 54 Jahre gestiegen ist. Hochgeschraubt wird der Altersdurchschnitt etwa, weil fast jedes zweite Unternehmen einen Chef von aussen sucht. «Gefragt ist dann eben kein First-Time-CEO, dessen Potenzial schwierig einzuschätzen ist», sagt Schilling.

Dass viele Firmen die Nachfolgeplanung nur halbherzig betreiben und sich daher extern orientieren müssen, beobachtet auch **Oliver Schiltz**, Schweizer-Chef der Executive-Searchfirma Heidrick & Struggles. Noch steiniger werde es für ambitionierte Jungchefs in der wirtschaftlich prekären Phase wie jetzt, sagt er.

2018 sorgte etwa Novartis nicht für Aufsehen, als das SMI-Schwergewicht mit **Vas Narasimhan** einen 41-jährigen CEO nominierte. «Das Unternehmen war zu diesem Zeitpunkt solid aufgestellt und hatte eine gute Pipeline», sagt Schiltz. «Das war ein optimales Fundament, um mit einem jungen Chef eine neue Epoche zu starten.» Doch 2020 hat sich die globale Unternehmenswelt verüstert, die Corona-Pandemie sorgt in allen Branchen für Unsicherheit. «Firmen werden in nächster Zeit keine Experimente wagen», sagt Schiltz. Gesucht seien etablierte Führungskräfte, die schon Krisen gemanagt haben und Ruhe ins Unternehmen bringen. «Die neue Leader-Generation wird nun zurückgeworfen.»

## Der 60er-Club

Diese Chefs sind über 60 Jahre alt.



Quelle: Schillingreport

## Ära der «Silberrücken»

60 ist also das neue 40 – willkommen in der Ära der «Silberrücken». Allerdings, früher war auch nicht alles besser. «Manche Präsidenten haben gerne einen jungen CEO eingesetzt, der brav in der Spur blieb und sich gut steuern liess», sagt **Thomas Bayer**, Inhaber der Bayerplus Executive Search Consulting. Junge Chefs müssten sich hochboxen, etwas beweisen und seien nicht selten verheizt worden.

Dass sie heute teils weniger zum Zug kommen, hängt laut Bayer auch mit dem Machtanstieg der grossen Geldgeber zusammen. «Globale Investoren setzen auf Spitzenmanager, die sich in mehreren Krisensituationen und mit wachsenden Verantwortlichkeiten über die Jahre bewährt haben – am besten in der direkten Einflussphäre eines bestimmten Investors.» Die angesagten Kompetenzen: operative Erfahrung, Durchschlagskraft und absolute Verlässlichkeit. Umgekehrt wisse aber ein Konzernchef, wie er sich auf «seine» Investoren verlassen könne. «Und solche Anforderungsprofile sind nun mal ein höheres Alter gekoppelt.»

## Erfahrung wird wichtiger

Für ambitionierte Jungtalente gibt es jedoch Trost. Die Karriereleiter ist für sie nicht abgetrennt, sie wurde einfach um einige Stufen verlängert. Arbeitspsychologe **Theo Wehner** sagt, dass sich die gesteigerte Lebenserwartung immer mehr in der Arbeitswelt widerspiegle. «Wenn man früher mit 40 keine erste Führungsposition hatte, darste man, der Zug sei abgefahren.» Heute sei das anders. Eine Facharbeit nachgeht und ercht mit 50 eine Führungslaufbahn betritt, sei nicht mehr unüblich.

Der Vorteil des New Normal: Aufstrebende Mitarbeiter dürfen sich heute eher vertiefen, spezialisieren und zu einer Führungsrolle mit Vorbildfunktion heranwachsen. Und es scheint vielleicht paradox: Das schadet allerdings vermehrt ältere Semester in die C-Suite aufsteigen, ist auch der Digitalisierung geschuldet. Chefs nach Schema F, welche primär die Arbeit des Personals kontrollieren, braucht es immer weniger. Unternehmen automatisieren, was sich automatisieren lässt. Ein Vorgesetzter muss heute vor allem das können, was kein Algorithmus kann: unerwartete Ereignisse managen – und gerade in Krisenzeiten improvisieren und risikante Entscheidungen treffen. «Dafür braucht es die nötige Erfahrung, die Jungen oft fehlt», sagt Wehner, und spricht dabei von der «kristallinen Intelligenz» – der Fähigkeit also, erworbenes Wissen anzuwenden. «Diese Handlungsverfäbigung altert nicht. Vielmehr wird sie über die Jahre angereichert, sie kristallisiert sich aus.»

Obson viel für ältere Chefs spricht, sie haben wie alle Senioren eine Schwäche, die der irische Literaturpreisträger George Bernard Shaw bereits Jahrzehnte vor der Klimajugend konstatierte: «Alle Leute sind gefährlich; sie haben keine Angst vor der Zukunft», lautet sein bekanntes Bonmot. Milder ausgedrückt, sie orientieren sich weniger zukunftsgerichtet als die jungen Kollegen. Das zumindest zeigt eine im «Journal of Empirical Finance» veröffentlichte Studie der US-Forscher Brandon Cline und Adam Yore. Sie haben herausgefunden, dass in den USA, wo ein flexibles Rentenalter besteht, junge Chefs mit Branchenerfahrung besser performen als ältere. So sind flexiblen CEOs über dem Pensionsalter auch weniger aktiv in Sachen Neueinstellungen, Entlassungen, Fusionen und Joint Ventures. Und der Wert ihrer Firmen sank für jedes zusätzliche Altersjahr um 0,3 Prozent – betroffen waren besonders Chefs, die in ihrer Karriere über mehrere Unternehmen oder Branchen hinweg gearbeitet hatten.

## «Als CEO hat man ein Verfallsdatum. Dann muss man im Sinn der Firma sagen, es braucht jemand Neues.»

DANIEL KÜNG

Zu einem guten Leader gehört eben auch, dass er weiss, wann es Zeit ist für eine Stabübergabe. Doch der Trend zu älteren Chefs wird nur schon aus demografischen Gründen anhalten; und auch die Forderung, das Pensionsalter wie in den Vereinigten Staaten zu flexibilisieren, an Kraft gewinnen, ist sehr gerät die AHV immer weiter in Schieflage. In Europa haben die meisten Länder bereits eine höhere Grenze. «Die Schweiz wird also mit ihrem starren Rentenalter in zunehmendem Masse zum internationalen Sonderfall», schreibt Ökonom Ayimo Brunetti in einem Diskussionspapier. Werden dann Chefs zunehmend zu Sesseldelben?

«Es gibt schon Koryphäen, die nicht loslassen können», sagt Oliver Schiltz von Heidrick & Struggles. Eine Lösung seien beispielsweise Förderprogramme, wie es sie in Deutschland gebe, in denen ältere Führungsleute als Coach agierten. «Man wechselt dann in die Rolle als Berater des neuen CEO und steht ihm bei.» Das Mandat müsse jedoch genau definiert sein, damit es nicht zu Konflikten kommt.

Der 67-jährige **Daniel Küng** ist einer, der den Schritt vom CEO zum Unternehmer und Berater getan hat. Und im Pensionsalter alles andere als müde ist. Bis im Herbst 2019 führte er mehr als 15 Jahre lang den Export- und Standortförderer Switzerland Global Enterprise. «Als CEO hat man ein Verfallsdatum», sagt er. Am Anfang sei man frisch, wage Dinge, verändere Prozesse, irgendwann sei man aber Teil der Maschinerie – und die Frische weg. «Dann muss man im Sinn der Unternehmung sagen, es braucht jemanden mit neuem Antrieb.»

## Freude an Start-ups

Schwer fiel ihm der Wechsel in die neue Rolle nicht. Es kamen viele Anfragen herein, viel mehr, als er annehmen konnte. Nun hat Daniel Küng eine Handvoll Mandate als Verwaltungsrat und Berater. Und er hat sich mit einem sechsstelligen Betrag im Start-up Chainwork engagiert, das sich kürzlich in Resilient umbenannt hat und als Plattform vermitteln will – zwischen innovativen, aber klammen Start-ups und profitablen, aber wenig digitalen KMUs. «Dass man im Alter noch so gefragt ist, war vor zehn Jahren kaum der Fall», sagt er. Ein Grund sieht er in der rasanten Entwicklung, mit der manche Firmen kaum Schritt halten und die vermehrt nach Personen mit spezifischem Wissen und Erfahrung verlangen.

Dass sich erfahrene Manager im Rentenalter für Start-ups begeistern, kommt immer häufiger vor. Kürzlich ist etwa der 66-jährige Ex-Novartis-CEO **Daniel Vasella** als Investor beim Krebs-Start-up [Numab](#) aus Wädenswil ZH eingestiegen. Und Alt-Bundesrat Johann Schneider-Ammann (68) meldete sich jüngst in der Öffentlichkeit zurück, als er dem Verwaltungsrat des Züger Start-up-Förderers Crypto Valley Venture-Capital beiträt. Und so sieht Küng denn auch keinen Konflikt zwischen Jung und Alt. Im Gegenteil: Man müsse doch die gesamte Bandbreite an Know-how in einer Firma aktivieren, sagt er. Den Innovationsgeist der Jungen und die Erfahrung der Alten, ein Brückenschlag der Generationen. Die Karriere der Jungen wird dann nicht länger von Seniores, die nicht loslassen können, ausgebremst. Im besten Fall ebenen sie ihnen als Mentor gar den Weg ins C-Level. Und das, noch bevor die grauen Haare kommen.