

# «Firmen verpassen die Chance»

**Eine neue Studie zeigt: Viele Firmenchefs und Verwaltungsräte sind ihrer Aufgabe nicht gewachsen. In schlechteren Zeiten könne sich das rächen, warnt der Experte.**

INTERVIEW VON PETER BURKHARDT

**Fast alle der von Ihnen untersuchten Verwaltungsräte werden aus familiären, persönlichen oder beruflichen Netzwerken rekrutiert. Ist Vitamin B in der Schweiz wichtiger als Leistung?**

**Silvan Felder\*:** Wie die neueste Studie zeigt, wird man ohne Vitamin B kaum in einen Verwaltungsrat berufen. Immer mehr Unternehmen schauen aber auch darauf, dass die Kandidaten über die grundlegendsten Kompetenzen verfügen. In diesem Punkt haben die Verwaltungsräte bei der Rekrutierung neuer Mitglieder an Sensibilität zugelegt.

**Trotzdem: Ist die Unabhängigkeit gewährleistet, wenn die Führungsspitze aus lauter Duz-Freunden besteht?**

**Felder:** Da mache ich ein grosses Fragezeichen. Je näher sich die Mitglieder eines Verwaltungsrates persönlich sind, desto grösser wird die Gefahr, dass sie nicht mehr zu sachlich kritischen und kontroversen Diskussionen innerhalb des Gremiums fähig sind.

**Sind an der Spitze der kleinen und mittleren Unternehmen oft die Falschen am Werk?**

**Felder:** So würde ich das nicht sagen. Die Klein- und Mittelunternehmen werden meist von ihrem Eigentümer direkt geführt. Er trägt das finanzielle Risiko und wird deshalb möglichst gut überlegte Entscheide fällen. Die Frage ist nur, ob er das richtige fachliche und methodische Instrumentarium nützt und ob er die richtigen, kritischen Leute um sich herum hat.

**Beantworten Sie die Frage doch gleich selbst.**

**Felder:** Leider ist das oft nicht der Fall. Es sind also nicht die falschen Personen, sondern vielfach nimmt der Verwaltungsrat seine Oberleitungsfunktion nicht so wahr, wie er sollte. Das gilt für das Organisatorische wie für das Inhaltliche.

**Zum Beispiel?**

**Felder:** 30 Prozent der Unternehmen planen finanziell in die Zukunft, ohne eine Strategie zu haben. Sie verfallen dabei dem klassischen Führungsrituum, sie könnten ihr Unternehmen mit Zahlen der Vergangenheit in die Zukunft führen.

**Viele Firmen machen sich auch keine Gedanken, wie sie mit einem Krisenfall umgehen. Mit welchen Folgen?**

**Felder:** Oft kommunizieren dann alle ein wenig, aber niemand richtig. Statt rasch, ehrlich und offen an die Öffentlichkeit zu gehen, betreiben sie eine Häppchenpolitik. Das rächt sich meist, denn so kommt ein Unternehmen nie aus den Schlagzeilen. Das haben wir in



«Viele Unternehmen verpassen im aktuellen Aufschwung die Chance, sich fit zu machen», sagt Verwaltungsratsexperte Silvan Felder.

BILD EVELINE BACHMANN

den letzten Jahren mehrfach erlebt, beispielsweise bei der Swissair, der Skyguide oder der Suva.

**Alles in allem zeichnet die neueste Studie ein düsteres Bild von der Qualität der Schweizer Firmenspitzen. Sind schlechte Verwaltungsräte das grösste Risiko für ihr eigenes Unternehmen?**

**Felder:** Bestimmt ist die Oberleitung einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung. Geht eine Firma zugrunde, ist daran in den allermeisten Fällen nicht der schlechte Markt

schuld, sondern ein mangelhaftes Management, das nicht vorausschauend gehandelt und im Krisenfall falsch reagiert hat. Wird die Oberleitung gut wahrgenommen, führt das wahrscheinlich dazu, dass die Firma erfolgreicher ist als der Durchschnitt der Konkurrenten.

**«Geht eine Firma zugrunde, ist daran meist nicht der Markt schuld, sondern das Management.»**

**Gegenüber früheren Untersuchungen sind in der neuesten Umfrage aber durchaus positive Tendenzen erkennbar. Können Sie jetzt Entwarnung geben?**

**Felder:** Nein. Nach wie vor liegt vieles im Argen. Die Studie hat zwar gezeigt,

## EXPRESS

- Die Schweizer Firmen sind im Schnitt etwas besser geführt als vor zwei Jahren.
- Dennoch deckt eine Umfrage bei den meisten erschreckende Defizite auf.

## STUDIE

### Markante Mängel in vielen Firmen

Eine kürzlich erschienene Studie der Hochschule für Wirtschaft in Luzern stellt den kleinen und mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz keine guten Noten aus:

- 87 Prozent der Verwaltungsräte wählen ihre Mitglieder aus persönlichen Netzwerken statt nach Kompetenzen aus.
- 70 Prozent lassen ihre eigene Leistung nicht systematisch messen.
- 70 Prozent der Firmen verfügen über kein Anforderungsprofil für ihren Verwaltungsratspräsidenten.
- 46 Prozent verfügen über kein Krisenkommunikationskonzept.
- 41 Prozent der Unternehmen haben ein mangelhaftes oder gar kein Strategiekonzept.
- 33 Prozent wägen ihre Risiken und die Krisenszenarien nicht ab.
- 31 Prozent der Firmen haben nur ein mangelhaftes oder gar kein Organisationsreglement.

#### Verbesserungen erkennbar

Die Studie beruht auf den Ergebnissen einer Umfrage, die der Ruswiler Thomas Vogel im Rahmen seiner Diplomarbeit «Corporate Governance bei Klein- und Mittelunternehmen» an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern durchgeführt hat. Auftraggeberin war die Verwaltungsrat Management AG in Luzern. Diese hat 2002 und 2004 schon zwei ähnliche Untersuchungen in Auftrag gegeben.

Die neueste Umfrage zeigt, dass die Verwaltungsräte im Vergleich zu den Vorjahren einen leicht verbesserten Umgang mit der guten Unternehmensführung pflegen.

pbu

dass einige Firmen das Thema der guten Unternehmensführung besser pflegen. Aber viele nehmen es mitnichten so wahr, wie es wünschenswert wäre. Viele Unternehmen verpassen im aktuellen Aufschwung die Chance, sich fit zu machen für schlechtere Zeiten. Und die kommen sicher wieder. Sobald die Märkte drehen, wird es für viele zu spät sein, noch etwas vorkehren zu wollen.

#### HINWEIS

► \*Silvan Felder (40) ist Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG in Luzern. Er berät und schult kleine und mittelgrosse Unternehmen in Fragen der Verwaltungsratsstätigkeit, vermittelt Verwaltungsräte und nimmt selber Mandate wahr. ◀