

(Fortsetzung von Seite 1)

Mammut leben wollen, nicht optimal ist. Wenn ich aber einen neuen Wagen anschaffe, wird das ganz sicher ein «grüneres» Fahrzeug sein.

Weiter setzen wir uns für die Schaffung von Ausbildungsplätzen und die Beschäftigung von Sozialfällen ein. Letzteres ist nicht immer ganz einfach, aber ein Beitrag an die Gesellschaft. Ein letztes Beispiel ist das Sponsoring von jungen Athleten. Unsere Unterstützung macht sie nicht reich – sie können dadurch aber immerhin ihren Sport ausüben und hoffentlich gleichzeitig ihre Ausbildung abschliessen.

Fehlt es in der Schweiz an unternehmerischen Vorbildern, oder sind diese zu wenig bekannt? Wenn ja, wieso ist das so?

Ich glaube, dass wir in der Schweiz eine gesunde Struktur haben. Viele Mittelständler, ob klein oder etwas grösser, leben das Unternehmertum vor. Auch ein Bäcker ist ein Unternehmer und damit ein genau so wichtiges Vorbild wie ein Vorzeigeunternehmer. Nicht jeder muss in der Presse sein, um ein Vorbild zu sein. Oft reicht es ja auch, im Quartier ein gutes Vorbild abzugeben.

In welcher Form könnte das Unternehmertum in der Schweiz und insbesondere in den Schulen stärker verankert werden?

Indem wir unsere Erfahrungen teilen. Zum Beispiel mit den Mitarbeitenden. Oder mittels Referaten an Hochschulen, von denen ich einige pro Jahr halte. Die Studierenden sind neugierig und wissenshungrig, hier ergibt sich die Chance, die Lust auf das Unternehmertum zu wecken. Gute Erfahrungen haben wir auch gemacht, als wir Schüler, die kurz vor der Lehre standen, zu uns eingeladen haben und ihnen die Jobmöglichkeiten in unserem Betrieb aufgezeigt haben.

Welche Ratschläge würden Sie einem jungen Unternehmer/einem jungen CEO geben? Was bringt ihn weiter?

## VR-Führungskrise als Chance

# Blick über den Tellerrand

**Die professionelle Auswahl und Zusammensetzung von Verwaltungsräten bei «Bundesbetrieben» ist kaum gegeben oder dann nicht nachvollziehbar. Dabei könnte gerade jetzt der Bund diese wichtige Vorbildrolle übernehmen.**

von Silvan Felder (\*)

Noch in bester Erinnerung ist sie uns die veritable VR-Führungskrise bei der Schweizerischen Post. Über Tage und Wochen standen verschiedene Protagonisten sowie der Bund als Eigner im Fokus der Medien und Öffentlichkeit. Insbesondere Anlass zu Diskussionen boten dabei die Zusammensetzung des VR-Gremiums, die Bekleidung der Präsidialfunktion, die daraus resultierende Freistellung des CEO, die nachfolgenden Abgänge im VR sowie begleitend dazu die Diskussionen um Corporate Governance, Strategie und Struktur.

Der Bund als Eigner hatte auf der Zuschauerbank Platz genommen: das mindestens die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit bezüglich der Vorgänge. Erst als die Führungskrise eskalierte und immer neue Enthüllungen die Runde machten, zog der Bundesrat die Reissleine. Er präsentierte nach der



Silvan Felder

Demission des damaligen VR-Präsidenten innert Tagesfrist bereits einen Nachfolger. Und ebenso intransparent und unklar bleibt bzw. blieb das darauf folgende Auswahlverfahren für die weiteren offenen VR-

Positionen, welches in einer dünnen Medienmitteilung Mitte April ihren Abschluss fand. Mit diesem Vorgehen wurde nur das bestätigt, was bisher seine Gültigkeit hatte: Die Auswahl und Zusammensetzung von VR-Gremien bei bundesnahen Betrieben ist und bleibt intransparent, beziehungsgetrieben und wenig vorbildlich für die ganze Unternehmenslandschaft Schweiz. Ohne die jetzigen und künftigen Amtsträger bezüglich Kompetenz und Persönlichkeit infrage zu stellen, sei es an dieser Stelle erlaubt, sich ein paar Gedanken zur Thematik zu machen. In Zukunft müssen vermehrt die sich bietenden Chancen wahrgenommen werden, wenn es darum geht, nicht die erstbesten, sondern die bestmöglichen Leute für die VR-Positionen zu finden. Die Bundesbetriebe stehen nicht im Eigentum des Bundesrates, sondern bilden einen Teil des Volksvermögens. Gerade deshalb und auch unter dem Aspekt der Corporate Governance ist ein offenes und transparentes Verfahren bzgl. Auswahl und Zusammensetzung von VR-Gremien ein Muss. Nicht bekannte und wohlklingende Namen oder die Gunst des beauftragten Headhunters sind die richtigen Qualifikationskriterien. Vielmehr sind sämtliche möglichen Potenziale mit transparenten Suchverfahren zu evaluieren und zu prüfen sowie die sich daraus bietenden Chancen wahrzunehmen.

### Chance 1: Überprüfung Ist-Zustand

Zukünftig soll sich der Bundesrat als gewählter Vertreter der Eigentümerschaft regelmässig Gedanken dazu machen, wie die bestmögliche VR-Zusammensetzung aussehen könnte. Er macht dieses Überlegungen u. a. auf Basis – der (hoffentlich) vorhandenen und werthaltigen Eignerstrategie;

- der spezifischen unternehmensstrategischen Herausforderungen;
- der notwendigen fachlichen, methodischen und branchenbezogenen Aspekten;
- der gewünschten unternehmenskulturellen Eigenheiten und Wertvorstellungen;
- sowie unter Berücksichtigung der Corporate Governance-Anforderungen.

Daraus soll ein ganzheitliches und ausgewogenes Soll-Anforderungsprofil für eine bestmögliche künftige VR-Zusammensetzung entstehen. Aus diesem abgeleitet sind sinnvolle und stimmige Einzelanforderungsprofile zu erstellen. Diese dienen einerseits zur Überprüfung der Eignung und Passform bestehender Verwaltungsräte und andererseits zur Rekrutierung neuer Persönlichkeiten.

### Chance 2: Softe Faktoren

Mindestens in gleicher Masse soll den so genannten soften Faktoren Beachtung geschenkt werden. Es ist werthaltig festzustellen, ob alle heutigen und zukünftigen Verwaltungsräte über die erhofften und passenden personalen und sozialen Kompetenzen sowie eine natürliche wie auch fachliche (und nicht nur organisatorische) Autorität verfügen. Zudem sind Fragen zu materieller und ideeller Unabhängigkeit, Integrität und Loyalität sowie zu Demut und Bescheidenheit wichtige Eckpfeiler. Die jüngsten wirtschaftlichen Ereignisse haben gelehrt, dass es in keinem Verwaltungsrat «Narzisten» verträgt, die nur auf die Sicherung der eigenen Machtposition aus sind.

### Chance 3: Nachvollziehbarkeit

Die nächste grosse Chance liegt darin, bei der Gewinnung neuer Verwaltungsräte zukünftig einen bisher nicht angewandten transparenten Weg zu beschreiten. Gemeint ist die öf-

fentliche Ausschreibung der neu zu besetzenden VR-Positionen. Dieses Vorgehen würde positiv wahrgenommen und böte qualifizierten Persönlichkeiten eine faire Bewerbungs-Chance. Damit könnte besser garantiert werden, dass künftig nicht die erstbesten, sondern die bestmöglichen Persönlichkeiten die Oberleitung wahrnehmen. Das hiesse Abschied nehmen von der gängigen Praxis, immer wieder ausschliesslich Personen aus den eigenen (beschränkten) Reihen zu rekrutieren. Ebenso sollte der Bundesrat eine klare Absage an eine (zu) oft willkürliche und vielfach begünstigende Kopfsuche erteilen. Einzigartig wäre in diesem Falle auch die Signalwirkung, die von den im öffentlichen Besitz stehenden Unternehmen ausgehen würde. Eine klare Abgrenzung zur gängigen VR-Rekrutierungspraxis, die oftmals mit Stichworten wie «Old-Boys-Network» oder «VR als Beziehungsdelikt» bezeichnet werden kann.

### Chance 4: Commitment

Vor der abschliessenden Bestellung des neuen VR-Gremiums sind wesentliche Interessenskonfliktpotenziale auszuschliessen: Dazu ist von jedem Funktionsträger ein Einverständnis zur Eignerstrategie abzuverlangen. Ebenso ist das Primat der Wahrung der Unternehmens- über die Eigeninteressen sicherzustellen. Bei jeder Person muss klar sein, dass sie willens ist, mit unternehmerischem Engagement sowie intrinsischen Motiven ihren Beitrag leisten zu wollen. Zeitliche Flexibilität ist ein Muss, stetiger Absentismus kann nicht toleriert werden.

Damit kann jede bundesnahe Unternehmung von der allfälligen Misstrauens- zurück auf den Pfad der Vertrauensorganisation finden. Dafür garantiert ein bestmöglich zusammengesetztes Oberleitungsgremium, mit persönlich und fachlich fähigen Führungsleuten, welche die zukünftigen Herausforderungen professionell, nachhaltig und erfolgreich bewältigen können.

(\*) Silvan Felder ist Inhaber & Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG ([www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)).