

«Selbständiges Denken ist nicht etwas, für das uns die Nachkommen loben werden»

Rolf Soiron zu verpassten Chancen der Wirtschaftselite, zu den Aufgaben von Verwaltungsräten und Veränderungen in seinen Mandaten

Welche Rolle hat die Wirtschaftselite mit Blick auf die Krise gespielt, was trägt zur guten Corporate Governance bei, wie fördert man in Firmen Langfristigkeit? Rolf Soiron, sozusagen Profi-Verwaltungsrat in der Industrie, spricht über seine Mandate bei Holcim, Lonza, Nobel Biocare, Avenir Suisse und IKRK. Das Interview führten Gerhard Schwarz und Beat Gygi. (Red.)

Herr Soiron, Sie sind als Verwaltungsratspräsident von Holcim, Lonza und Nobel Biocare in der Realwirtschaft tätig, die jetzt unter den Fehlern des Finanzsektors zu leiden hat. Sind Sie enttäuscht?

Rolf Soiron: Ja, aber ich schliesse mich selbst und die Realwirtschaft in die Enttäuschung mit ein, denn bei allen Schuldzuweisungen ändert sich nichts daran, dass wir alle an dem beteiligt waren, was geschehen ist. Zu viele der Wirtschaftsführer glaubten an die Machbarkeit und Kontrollierbarkeit von allem, und zu viele von uns dachten, wir wüssten und könnten mehr als die Generation vor uns. Zwar haben wir die Masslosigkeiten aller Art gesehen. In privaten Diskussionen wurden sie denn auch angesprochen, aber öffentlich gemahnt haben zu wenige. Die Wirtschaftselite hat ihr grösstes Aktivum nicht genutzt: die Unabhängigkeit, die sie besitzt, wie sonst kaum jemand.

Warum sind die Leute alle still geblieben?

Dies waren auch Jahre eines quasi zwangswesen Optimismus. Wer zu Vorsicht mahnte, galt als Miesepeter und hörte den Vorwurf, er «demotiviere». Die geschichtliche Einsicht, dass es immer Krisen gab und dass sie einfach dazugehören, durfte man kaum äussern, dies gehörte einfach nicht zum guten Ton.

Wo bleibt die Unabhängigkeit der Wirtschaftselite – vor allem ihre intellektuelle Unabhängigkeit?

Tatsächlich: Wer in der Wirtschaft eine hohe Position einnimmt, ist wirtschaftlich unabhängig, jedenfalls unabhängiger als die politische Elite. Doch leider ist wirklich originelles, selbständiges und nachhaltiges Denken nicht etwas, für das uns die Nachkommen besonders loben werden.

Lässt die Konkurrenz genug Raum für Selbständigkeit? Kann sich ein Chef Zurückhaltung leisten, wenn die Konkurrenz im Boom fast überschäumt?

Sie haben recht, besonders für den Finanzsektor. Wer in den Jahren des Booms niedrigere Renditen produzierte, stand am Pranger und verlor seine Position. Aber es gab doch auch solche, welche die Risiken sahen und sie vermieden. Ich nenne das Haus J. P. Morgan, das entweder nicht mitgemacht hat oder rechtzeitig ausgestiegen ist.

Wie wird man Profi-Verwaltungsratspräsident?

Bin ich ein Profi? Ich komme mir noch immer nicht so vor. Ein Profi beherrscht sein Metier so wie Federer – und so weit bin ich noch immer nicht. Zu meinen Ämtern kam ich durch Konstellationen. Ich habe keines erwartet und mich zu keinem gedrängt. Ich fühlte mich wohl als CEO im Familienunternehmen Jungbunzlauer; doch dann kam der Ruf in den damaligen Holderbank-Verwaltungsrat – und dann ergab sich eins ums andere.

Wachsamkeit, Konsequenz, Coaching

Sie sind in drei Verwaltungsräten als Präsident tätig. Welche Vorstellung haben Sie von der Rolle des Verwaltungsrats gegenüber dem Management? Stellt er ein Gegengewicht zu diesem dar, oder sollte er auf der Seite der operativen Führung stehen?

Peter Böckli's Wendung «Management shapes decisions, the board takes decisions» trifft das Wichtigste im Kern. Das Management sagt also, was es will, und muss dann einen von ihm unabhängigen Verwaltungsrat überzeugen. Die sozusagen «klassischen» Aufgaben des Verwaltungsrats sind die Strategie, die Selektion des Personals ganz oben, die Solidität der Finanzen und die Integrität der Zahlen. Etwas psychologischer ausgedrückt sollte ein guter Verwaltungsrat die Begriffe «Wachsamkeit, Konsequenz und Coaching» gegenüber dem Management verkörpern.

Was ist unter «Konsequenz» zu verstehen?

Ein Verwaltungsrat mahnt immer wieder das Essenzielle an, auf das es beim jeweiligen Unternehmen ankommt. Bei Lonza hiess das etwa: «Wir bauen uns in eine Life-Science-Gruppe um», bei Holcim: «Sichert die Liquidität, aber geht dennoch vorwärts!», bei Nobel Biocare: «Back to basics». Voraussetzung ist freilich «Wachsamkeit»: Verwaltungsräte müssen die Fragen stellen, die das Management – vielleicht – ausgelassen hat. Da kann oder sollte sich der Vorsprung an Alter und Erfahrung niederschlagen. Zum «Coaching»: CEO schätzen es, mit Gesprächspartnern Dinge im vertrauten Kreis besprechen zu können, die so oder so gesehen werden können, und wo sie Feedback und Support bekommen, gerade auch, wenn Dinge nicht so gehen, wie sie wollen.

Vergessen wir die Aktionäre nicht. Sollte man den Verwaltungsrat stärken oder eher den Aktionären mehr Kompetenz geben, damit sie dem Verwaltungsrat besser auf die Finger schauen können, wenn dieser zu nah beim Management ist?



Rolf Soiron will das Nobel-Biocare-Präsidium abgeben und bei Holcim im Amt bleiben. MATTHIAS WÄCKERLIN

Das ist von Firma zu Firma anders. Es gibt Verwaltungsräte, die lassen dem Management durchaus den Gestaltungs- und Handlungsraum, den es braucht, und nehmen dennoch die Rolle wahr, die ich beschrieben habe. Es gibt andere Firmen, da ist das nicht der Fall. Jedes Aktionariat muss für sich selbst entscheiden, ob es seine Stimme erheben muss, damit der Verwaltungsrat besser zur Sache schaut.

In welche Richtung sollte demnach das heutige Aktienrecht aus Ihrer Sicht revidiert werden?

Es gibt eher technische Fragen, die unbedingt gelöst werden müssen. Ich denke an das Problem der Dispo-Aktien. Anderes ist unnötig oder schüttet das Kind mit dem Bade aus: Ich denke hier an die jährliche Wiederwahl des Verwaltungsrats, die von Bundesrat Blocher ins Spiel gebracht worden ist. Gewiss kann man damit leben, wie ich das von Lonza und Nobel Biocare persönlich weiss. Aber es ist völlig unnötig, dies zum Gesetz für alle zu machen; das soll doch wirklich jede Firma für sich selber regeln können.

Auch komplexe Gebilde wie eine Grossbank?

Erst recht! Denn hier liegen die Probleme und Lösungen nicht im Aktienrecht. Hier stellt sich vielmehr die viel grössere Frage, wie wir künftig Finanzwelt und Finanzinstitutionen ausgestalten wollen. Wie Figura zeigt, sind wir hier leider erst ganz am Anfang.

In Debatten über die Corporate Governance wird immer wieder argumentiert, der Verwaltungsrat müsse auch die vielen Stakeholder neben den Aktionären vertreten. Sehen Sie das auch so?

Der Verwaltungsrat vertritt die Firma und ihre Eigentümer – niemanden anders. In ihm alle Stakeholder abzubilden, ist unmöglich. Aber der Verwaltungsrat muss die Auswirkungen seiner Entscheidungen auf die Stakeholder antizipieren, steuern und gestalten. Das verlangt Weit- und Umsicht. Noch etwas zur Rolle des Präsidenten: Dieser muss auch wissen, was nicht seine Aufgabe ist. Nicht er führt das Unternehmen, das tut der CEO. Der Präsident führt nur den Verwaltungsrat. Im Rampenlicht steht der CEO. Nicht exekutive Präsidenten treten nach aussen nur in Ausnahmefällen auf, wenigstens meiner Meinung nach. Wüssten das alle Verwaltungsratspräsidenten, würden sich einige ihre Aufgabe leichter machen.

Ein fast idealer Grossaktionär

Nun sind die Aktionäre keine homogene Gruppe. Bei Holcim haben Sie einen Grossaktionär. Ändert sich dadurch die Rolle des Verwaltungsrats?

Mit einem Aktionär wie Thomas Schmidheiny im genannten Fall kann man direkt sprechen und Feedback über die Sicht des Aktionärs bekommen, beispielsweise über das Kompensationssystem. Ein solcher Grossaktionär, der Gewicht hat und mit dem man sprechen kann, der «den Aktionär» und seine Interessen glaubwürdig und konsequent vertritt, der aber nicht so gross ist, dass er dem Unternehmen seine Meinung aufzwingen kann, scheint mir fast ideal. Er hilft ja auch, allfälligen «Eroberern», die sich anschleichen oder über Nacht kommen können, Widerstand zu bieten, denn an einem Aktionär mit 20% kommt keiner leicht vorbei. Ich arbeite sehr gerne in dieser Konstellation.

Ist das ein gutes Modell auch aus Sicht der Kleinaktionäre oder gar aus Sicht der Gesamtwirtschaft?

Ich sehe Nutzen für alle, weil ein langfristig denkender Grosser Nachhaltigkeit ermöglicht. Er hilft kurzfristiges Quartalsdenken und einseitige Finanzorientierung zu verhüten. Auf dem Höhepunkt der Private-Equity-Welle hat die Tatsache der Existenz Thomas Schmidheiny's ungebetenem Interessenten den allzu leichten Zugang zu Holcim verwehrt.

Nun haben wir aber auch Publikumsgesellschaften mit breiter Streuung der Aktien. Wie kann man da die Langfristigkeit sichern, deren Mangel ja offenbar zur heutigen Krise beigetragen hat?

Zum Glück gibt es immer wieder Unternehmen, in denen die Idee der Langfristigkeit quasi «kulturell» verankert ist, indem eine Führungs-Generation die nächste heranbildet und ihre Wertvorstellungen weitergibt. Daneben wird es immer Firmenkulturen geben, die kurzfristig ausgerichtet sind. Und es gibt solche, die Langfristigkeit gar nicht verdienen.

Langfristigkeit kann auch Behäbigkeit bedeuten.

Natürlich. Aber wenn der Verwaltungsrat gut ist, erlaubt er es seinem Management nicht, in Behäbigkeit abzuleiten. Und wird der VR selber behäbig, werden Aktionäre, die ihre Aufgabe ernst nehmen, ihn hoffentlich nicht mehr wählen. Diese Entscheidung nimmt auch die einjährige Wiederwahl, wie Blocher sie vorgeschlagen hat, nicht ab.

Rücktritt bei Nobel Biocare

Neben den erwähnten drei Verwaltungsratspräsidien mit ihrem hohen Aufwand haben Sie kürzlich das Präsidium bei Avenir Suisse übernommen, Sie waren zuvor noch für die Universität Basel tätig, und hinzu kommt das IKRK, das Sie kürzlich aufgenommen hat. Übernehmen Sie sich nicht?

Das alles ist nicht wenig, gewiss. Es hat etwas mit meinem «Lebensplan» zu tun; es war immer meine Absicht, mit etwa 65 Jahren wieder mehr Gemeinwohlaufgaben zu übernehmen, weil für sie in meiner «Wirtschaftszeit» weniger Raum bestand. Darum sind Avenir Suisse und das IKRK dazugekommen. Ich werde aber Konsequenzen ziehen und das Präsidium von Nobel Biocare spätestens an der nächsten Generalversammlung abgeben.

Spätestens? Kann es also auch früher sein?

Der Verwaltungsrat soll die Chance haben, zu entscheiden, was er für richtig hält. Die Wahrscheinlichkeit einer Ablösung vor dem nächsten Frühling ist allerdings gering.

Die anderen Mandate behalten Sie?

Das entscheiden die Aktionäre und die Verwaltungsräte. Das Pensum ist jedenfalls gross. Es lässt sich bewältigen, weil die Zusammenarbeit mit den CEO prima ist und wir Vertrauen zu einander haben. Sie sagen mir, was läuft, und ich muss nicht wie ein «Häftlimacher» aufpassen, dass ich nichts übersehe. Bestünde dieses Vertrauen nicht, wäre das Verhältnis zu beenden. Auch das gehört allenfalls zu den Aufgaben eines Präsidenten.

Sie sprechen jetzt von Nobel Biocare?

Genau.

Ihr Entscheid, bei Nobel Biocare zurückzutreten, lässt den Schluss zu, die Firma sei nach den Turbulenzen wieder auf Kurs. Die böswillige Interpretation wäre, Soiron verlasse ein sinkendes Schiff.

Dann würde ich mich leise von dannen schleichen! Aber dies wäre mit Blick auf die Aktien, die ich an Nobel Biocare halte, gar nicht in meinem Interesse. Tatsächlich hat Scala bereits viel erreicht. Er hat viel gelernt und enorm an Gewicht gewonnen – im guten Sinn. Er hat ein Team herangezogen, das das Potenzial der obersten Liga hat. Aber derzeit sind die Märkte einfach nicht so, wie wir das wünschen. Unsern Ärzten fehlen die Patienten! Wenn das dreht, wird Nobel Biocare die Früchte von «back to basics» ernten.

Verjüngung der Holcim-Führung

Ist Holcim weniger gut auf Kurs, dass Sie da auf dem Posten bleiben?

Ich gebe zu, dass ich Holcim nach all den Jahren emotional verbunden bin. Dazu gibt es aber auch ein besonderes Thema, denn unsere oberste Führungsriege ist vom Alter her ziemlich homogen. Der CEO Markus Akermann wird in etwa drei Jahren 65-jährig. Wir arbeiten darum an einem Plan zur gut abgestimmten, schrittweisen Übergabe verschiedenster Funktionen, und zwar nicht erst seit gestern. Ich hätte mich bei der Wahl 2010 zurückziehen können, aber der Verwaltungsrat wollte, dass ich diesen Übergang weiterhin führe und verantworte.

Werden eher Interne bevorzugt?

Die Tradition des Heranbildens interner Führungskräfte ist gut und soll gelten, wo es geht. «Interne» Kandidaten haben aber nicht unbedingt alle von der Pike auf bei Holcim gedient. So haben wir immer wieder wichtige Funktionen, auch CEO-Posten in operativen Gesellschaften, von aussen besetzt. Einige haben sich bestens integriert und kamen dann bei weiteren Besetzungen zum Zuge. Das wird so weitergehen.

Muss die Holcim-Führung internationaler werden?

Das Team ist schon heute international, kann aber noch internationaler werden. So ist unsere enorme Position in den aufstrebenden Märkten in der Zusammensetzung des Führungsteams noch gar nicht gespiegelt.

Warum wollen Sie Ihr Engagement für Gemeinwohlaufgaben erhöhen? Ist das christliche Ethik oder Ihr Staatsverständnis?

Als ich sechs Jahre war, 1951, habe ich im Umzug anlässlich des 450-Jahr-Jubiläums des Eintritts Basels in den Bund den Bundesrat gesehen. Mir ist der Respekt, den die Menschen der politischen Führung entgegenbrachten, unvergesslich. Dieser Respekt vor den Ämtern, in denen unsere Verantwortung für das Gemeinwohl verkörpert ist, ist mir geblieben – bei aller Kritik, die natürlich auch ich an der staatlichen Führung übe.

Besonders aus der Wirtschaft kommt ja viel Kritik an der Politik.

In der Schweiz haben Menschen aus der Wirtschaft immer wieder militärische, politische, kulturelle und soziale Verantwortung übernommen. Diese Verzahnung hat geholfen, die verschiedenen Lebenssphären zu verbinden und gegenseitiges Verständnis anstelle von Gräben zu erzeugen. Dies hat viel gebracht. Wenn wir das erhalten wollen, wäre es gut, wenn wieder mehr Menschen aus der Wirtschaft Gemeinwohl-Verantwortung übernehmen.

Zukunftssicherung bei Avenir Suisse

Was wollen Sie beim IKRK erreichen?

Hier kommt mir kein Anspruch zu, etwas erreichen zu wollen. Das ist für mich einfach ein Dienst. Es ist ein Gewinn, eine so wohlorganisierte Institution von innen zu erleben, die Professionalität und Motivation von Menschen von nahe zu sehen, die von Genf bis Afghanistan und von Darfur bis in den Kongo im Einsatz stehen.

Und als Präsident von Avenir Suisse?

Avenir Suisse soll eine Stimme bleiben, die man hören will und hören muss – gerade in einer Zeit, in der die Krise dabei ist, das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaft zu verändern. Ich möchte ferner, dass die Welschschweiz im Denken und Arbeiten von Avenir Suisse besser vertreten wird. Ganz zentral ist natürlich auch, dass die Ära Thomas Held sich ihrem Ende nähert. Ihn gut zu ersetzen, wird eine grosse Aufgabe sein. Natürlich gibt es bei Avenir Suisse auch eine handfeste materielle Aufgabe: die Verlängerung des finanziellen Schnaufs über die etwa vier Jahre hinaus, die wir derzeit gesichert haben. Wenn das alles gelingt, dann habe ich meinen Teil getan.

Holcim, Nobel Biocare, Avenir Suisse – sind Sie ein Spezialist für Generationenwechsel?

Vielleicht – aber die Aufgaben sind vollkommen verschieden. Persönlichkeiten wie Thomas Held können einen Think-Tank viel stärker prägen, als das ein CEO mit seinen vielen Teams und Stufen in einem grossen Unternehmen normalerweise kann. Dennoch kann man immer wieder von einer Aufgabe für die andere lernen – und das hilft, mehrere Ämter gleichzeitig zu bewältigen.