Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 77 (1997)
Heft: 11

Artikel: Kein Platz für Sentimentalitäten : Entgegnung auf Dr. Michael Nollert
Autor: Zehnder, Egon P.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-165798

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Unternehmen zu verringern. Verflechtungen sollten sich demnach betriebswirtschaftlich auszahlen. Dass sich diese Hoffnung empirisch nicht nachweisen lässt, ist aus drei Gründen keine Überraschung. Erstens sind Multiverwaltungsräte nicht unabhängig, sondern stets «Diener mehrerer Herren», also den Interessen mehrerer Unternehmen zugleich verpflichtet. Zweitens dürften die legalen und beliebten Kreuzverflechtungen (z.B. zwischen der UBS und Sulzer) eine objektive Beurteilung der Geschäftsführung eher behindern als fördern. Drittens ist ein hoher Verflechtungsgrad öfter Ergebnis grosser Verwaltungsräte. In grossen Gremien ist die Entscheidungsfindung jedoch schwerfälliger und langwieriger als in kleinen. Überdies steigt mit zunehmender Grösse auch die Chance für das Mitglied, sich der gemeinsamen Verantwortung zu entziehen.

Die schweizerischen Neoliberalen sparen den *«Club» (Buchanan)* bzw. die *«Verteilungskoalition» (Olson)* der *Big Linker* in ihrer Kritik bislang säuberlich aus. Tatsache ist aber, dass die *Big Linker* nach wie vor Grossunternehmen verknüpfen, die sich einschlägigen Markttheorien zufolge eigentlich konkurrenzieren müssten. Ihr Club bleibt damit auch weiterhin ein Nährboden für Kartelle, Vetterliwirtschaft, verhindert fairen Wettbewerb und benachteiligt überdies Frauen, Romands und fähige *Newcomer,* die keiner lukrativen Studentenverbindung oder einem Serviceclub angehören. Ordnungspolitisch absurd und äusserst fragwürdig ist zudem, dass das netzwerkfreundliche Gesellschaftsrecht ausgerechnet jene Leute vor Marktkräften schützt, die am lautesten nach einer Revitalisierung des Marktprinzips rufen. Stark vernetzten Unternehmen wie etwa der Swissair könnte auch eine «freiwillige» Entflechtungskur nur gut tun. Verwaltungsräte, in denen vornehmlich «graue Eminenzen» mit ähnlichen Weltbildern, ideologischen Positionen und sozialer Herkunft sitzen, verhindern jedenfalls – wie *Stucki* bereits 1969 treffend bemerkte – *«die Blutauffrischung durch Menschen mit dynamischen neuen und nicht konformen Impulsen»* und können *«fähige Manager abschrecken oder vertreiben und in einer Zeit der turbulenten Neuerungen in Technik, Marktlage usw. zum Niedergang gerade alteingesessener Unternehmen führen»* (S. 335). ✦

> *Äusserst fragwürdig ist zudem, dass das netzwerkfreundliche Gesellschaftsrecht ausgerechnet jene Leute vor Marktkräften schützt, die am lautesten nach einer Revitalisierung des Marktprinzips rufen.*

MICHAEL NOLLERT, geboren 1960, studierte Soziologie, Politik- und Sozialwissenschaft an der Universität Zürich. Nach seiner Promotion zum Dr. phil. I war er in Lehre und Forschung an den Universitäten Zürich und Trier tätig und arbeitet zurzeit an einer Habilitationsschrift zum Thema «Verbände und Unternehmensnetzwerke in der Europäischen Union».

[1] Literatur dazu: James Buchanan (1965) An Economic Theory of Clubs, Economica, 32, S. 1–14.
Mancur Olson (1965) The Logic of Collective Action, Cambridge.
Mancur Olson (1982) The Rise and Decline of Nations, New Haven.
[2] Quelle: Michael Nollert (1996) Verflechtungen schweizerischer Verwaltungsräte. Eine Analyse des Netzwerkzentrums. Erscheint in englischer Sprache in der Schweizerischen Zeitschrift für Soziologie, 1998, Band 1.

Egon P. Zehnder

KEIN PLATZ FÜR SENTIMENTALITÄTEN

Entgegnung auf Dr. Michael Nollert

Dr. Michael Nollert beginnt seinen Beitrag mit dem Hinweis auf die attackierte Zielgruppe: «Befürworter einer radikalen Privatisierung öffentlicher Unternehmen» und bemüht – bezeichnenderweise für seine rückwärtsgerichtete Sicht der Dinge – Beispiele aus der Vergangenheit: Die Weltwirtschaftskrise der Zwischenkriegszeit und den Wirtschaftstheoretiker *Adam Smith* aus dem 18. Jahrhundert. Dieser Denkansatz wird natürlich den heutigen Gegebenheiten nicht mehr gerecht.

Die Weltwirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. Stichworte «Liberalisierung» und «Globalisierung». Privatisierungsbestrebungen sind nur der Ausfluss dieser Entwicklung,

weil staatliche (Monopol-)Betriebe mit ihren überkommenen Strukturen nicht mithalten können. Die nationalen Grenzen sind marktpolitisch betrachtet weitgehend obsolet geworden – mit wenigen Ausnahmen, der Landwirtschaft etwa. Auch in der Schweiz sind viele Schranken gefallen, jüngst im Telekommunikationsbereich. Der Wettbewerb ist nicht nur ungleich härter, er ist auch wesentlich internationaler geworden. Davon haben vor allem auch die Konsumenten profitiert. Man verfolge nur die Entwicklung der Telefontaxen in unserem Land, dann werden die positiven Auswirkungen der Liberalisierungen rasch erkennbar.

Die Globalisierung der Märkte wiederum bedingt eine gewisse Unternehmensgrösse oder das Schmieden von Allianzen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dabei ist es keine Seltenheit, dass zwei Unternehmen in der einen Wirtschaftsregion oder in einem Produktebereich zusammenarbeiten, in der Nachbarregion aber oder in einem anderen Produktesegment jedoch harte Rivalen sind. Es gibt keine einfachen Strickmuster mehr.

Der Autor suggeriert, dass auch Liberalisierung und Globalisierung nicht verhindern, dass Marktmechanismen ausser Kraft gesetzt werden. Ich will keineswegs darüber hinwegtäuschen, dass in der Schweiz auf dem Gebiet des Kartellrechts durchaus noch Nachholbedarf besteht. Aber das gilt sicher nicht für jene Wirtschaftsbereiche und für jene Unternehmen, die im internationalen Konkurrenzkampf stehen.

Verwaltungsräte heute: jünger und verantwortungsbewusster

Die von Herrn Dr. *Nollert* angeführten Zahlen betreffend Multiverwaltungsräte mögen stimmen. Der Hauptgrund für diese Mehrfachvertretungen liegt in der geringen Grösse unseres Landes und der beschränkten Zahl an hochqualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten, die sich in ihren Unternehmen auszuzeichnen vermochten.

Jedes Unternehmen bemüht sich doch, den Verwaltungsrat mit erfahrenen und erfolgreichen Persönlichkeiten zu besetzen, um aus deren Können und Wissen optimalen Nutzen für sich zu ziehen. Dabei fallen immer wieder die gleichen Namen, deutlich sichtbar zum Beispiel, wenn in der Presse über die Neubesetzung besonders anforderungsreicher Posten gerätselt wird. Deshalb lässt sich ein Vergleich mit anderen Staaten nicht herstellen, vor allem nicht mit grossen Nationen mit viel grösseren Führungskräfte-Ressourcen, wie etwa die USA, Grossbritannien, Frankreich oder Deutschland. Dass angesichts der weiteren Internationalisierung unserer Wirtschaft auch die Zusammensetzung der Verwaltungsräte nicht mehr nur mit Schweizer Optik erfolgt, erleben wir täglich am Beispiel unserer Klienten.

> *Die nationalen Grenzen sind marktpolitisch betrachtet weitgehend obsolet geworden.*

Pauschale Verunglimpfungen des *«Clubs»*, wie dies Herr Dr. *Nollert* tut, sind fehl am Platz. Der *«Club»* mag in der Vergangenheit eine gewisse Rolle gespielt haben; aber heute kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, Verwaltungsratsmandate als «Pfründen» zu vergeben. Abschreckende Beispiele der letzten Jahre sind gerade halbstaatliche oder staatliche Unternehmen wie Energieversorger oder Kantonalbanken, in deren Leitungsgremien ungenügend qualifizierte Mitglieder aufgrund politischer Meriten Einsitz erhielten.

> *Heute kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, Verwaltungsratsmandate als «Pfründen» zu vergeben.*

Aufgrund der Erfahrungen aus zahlreichen Auftragsgesprächen, welche die Berater meiner Firma, der grössten *Executive Search* Unternehmung der Schweiz und Europas, in den letzten Jahren geführt haben, komme ich zum Schluss, dass die Suche nach Verwaltungsräten heute – auch dank dem Zuzug von spezialisierten Beratern – professioneller, zielgerichteter und globaler angegangen wird. Die Grundlage bilden ganz klare Anforderungsprofile für neue VR-Mitglieder, um eine optimale Struktur des Verwaltungsrates zu erreichen. Es bedarf der Spezialisten für Finanzfragen, Marketing, Technologie, die dann in speziellen Ausschüssen die entscheidenden Vorarbeiten für die Beschlüsse des Gesamtverwaltungsrates leisten. Das ist harte, zeitraubende Arbeit, zumal vielfach noch eine spezielle Ausbildung für das neue Mandat vorausgeht. Als Folge davon stellen wir eine rapide Selbstbeschränkung der Unternehmer bei der Übernahme anspruchsvoller VR-Mandate fest. Der Druck dazu entsteht nicht nur aus der Konkurrenzsituation in den Märkten, sondern vor allem auch in wachsendem Mass von seiten der Aktionäre. Die Anleger verlangen heute einen angemessenen Ertrag auf dem eingesetzten Kapital.

Ihren Anspruch machen sie in der Regel nicht in der Öffentlichkeit an den Generalversammlungen (daher für Herrn Dr. *Nollert* offensichtlich nicht

sichtbar) geltend, sondern in direkten Kontakten mit den Unternehmensverantwortlichen. Das Kapital ist mit der Globalisierung der Finanzmärkte derart mobil geworden, dass die Wünsche der Investoren nicht mehr ohne Schaden für das Unternehmen ausser acht gelassen werden können. Zudem ist zu berücksichtigen, dass das neue Aktienrecht in der Schweiz die Verantwortlichkeiten der Verwaltungsräte klarer gefasst hat.

Ein zweiter Trend bei der Bestellung der Verwaltungsräte ist die deutliche Verjüngung der Gremien. Dies hängt damit zusammen, dass in vielen Unternehmen die CEO *(Chief Executive Officer)* deutlich jünger geworden sind. Und gerade deren Können ist dann anderswo in den Verwaltungsräten gefragt. Allerdings, das sei hier auch gesagt, das Alter allein kann kein schlüssiger Massstab für die Qualifizierung oder Nichtqualifizierung für ein VR-Mandat sein. Entscheidend sind Integrität, der Wille, das Können und die verfügbare Zeit, um sich im Mandat zu engagieren.

Ein dritter Trend ist die Verkleinerung der Verwaltungsräte. Herr Dr. *Nollert* hat mit seiner Analyse in einem Punkt recht: Grosse Gremien sind schwerfälliger, und Verantwortlichkeiten können sich verwischen. Aber auch der Verkleinerung sind gewisse Grenzen gesetzt, wenn es darum geht, die Spezialausschüsse gut und ausreichend zu besetzen oder regionale Verankerung sicherzustellen.

Zusammenfassend bleibt mir die Feststellung, dass die retrospektive Beschreibung von Herrn Dr. *Nollert* über die Situation der Schweizer Verwaltungsräte nicht mehr mit der heutigen Realität übereinstimmt. Der *«Nährboden für Kartelle, Vetterliwirtschaft und Korruption»* – sofern es ihn in dieser Form überhaupt gegeben hat –, ist ausgetrocknet. Die Strukturen der *Corporate Governance* sind ebenso im Umbruch wie jene der Unternehmen selber. Gradmesser für die Leistung der Verwaltungsräte ist einzig die *Performance* des Unternehmens. Da bleibt für irgendwelche Sentimentalitäten kein Platz mehr. ✦

Egon P.S. Zehnder, geboren 1930 in Zürich, studierte Jurisprudenz an der Ecole de Droit Paris und promovierte an der Universität Zürich zum Dr. iur., anschliessend absolvierte er die Harvard Business School, wo er einen MBA erwarb. Heute ist er Präsident des Verwaltungsrates der 1964 gegründeten Firma Egon Zehnder International AG, Unternehmensberatung. Die Firma ist heute mit 48 Tochtergesellschaften auf fünf Erdteilen mit 230 Beratern tätig.

SPLITTER

Innovation wird seit einigen Jahren von allen Seiten als Erfolgsrezept zur Lösung betrieblicher Probleme angeboten. Stand anfänglich eher die technische Erneuerung von Produkten und Fabrikationsverfahren im Vordergrund, so wird zu Recht mehr und mehr auch sogenannte Marketing-Innovation, Finanz-, Mitarbeiter- und Organisations-Innovation gefordert. Der Wille zur ständigen Erneuerung muss alle Bereiche der Betriebs- und Unternehmensführung erfassen. Nur so kann jener Gefahr vorgebeugt werden, die treffend als «institutionelle Sklerose» bezeichnet wird. Schwerfälligen, verkrusteten Strukturen, umständlichen Entscheidungsmechanismen und mangelnder Entschlusskraft begegnet man in der Tat nicht nur in staatlichen Institutionen, sondern auch in privaten Unternehmungen. Die Scheu – aus welchen Gründen auch immer – vor betrieblichen Umstrukturierungen, vor Anpassungen an den Markt und veränderte Umweltbedingungen im weitesten Sinn hilft nicht weiter. Oft werden die Ursachen eines Innovations-Defizits schwergewichtig auf äussere Einflüsse zurückgeführt. Doch dürfen diese weder über hausgemachte Probleme in den Unternehmungen hinwegtäuschen, noch dispensieren sie vor rechtzeitigen Anpassungen an zwingende Erfordernisse der Umwelt.

Hans Letsch, Soziale Marktwirtschaft als Chance, Die Schweiz auf dem Prüfstand. Herausgegeben von der Aargauischen Stiftung für Freiheit und Verantwortung in Politik und Wirtschaft, Sauerländer, Aarau 1992.