



ZUR PERSON

Nach fünf Jahren als CEO bei der Schlatter-Gruppe fokussierte sich Jost Sigrist auf seine Tätigkeit als Verwaltungsrat. Heute ist er Verwaltungsrat bei Eugen Seitz AG, Wagner AG, Reishauer Group, Oetiker Group, der Genossenschaft Hammer, Polygena AG sowie Sphinx AG. Alle sieben Unternehmen kommen aus dem MEM-Bereich. Davor war der Betriebs- und Produktionsingenieur (ETH Zürich) unter anderem als General Manager NVH bei Rieder Automotive Management AG (USA) sowie als Unternehmensberater bei McKinsey tätig.

«Ein VR-Mandat braucht Commitment»

JOST SIGRIST Vor sechs Jahren hat sich Jost Sigrist dazu entschieden, sich hauptberuflich auf seine Tätigkeit als Verwaltungsrat zu konzentrieren. Als ehemaliger CEO kennt er die Bedürfnisse der Geschäftsleitung und sieht vor allem die Vorteile seines Modells: Er kann sich Zeit nehmen, um in die Tiefe zu gehen.

INTERVIEW CHRISTOPH HILBER UND ROMAN BRAUCHLI

Herr Sigrist, warum haben Sie sich dazu entschieden ihre operative Tätigkeit aufzugeben?

Ich habe sie in meiner Funktion als Verwaltungsrat nicht vollständig aufgegeben, was auch gut so ist. Vor sechs Jahren habe ich mich entschieden, mich neu zu orientieren

und habe schliesslich zwei kleinere VR-Mandate angenommen, die ich auch neben einem CEO-Posten hätte bewältigen können. Darauf erhielt ich eine weitere Anfrage und habe mich entschieden, mich hauptberuflich auf die Tätigkeit als Verwaltungsrat zu konzentrieren.

Ein drittes Mandat wäre neben einer CEO-Tätigkeit zu viel gewesen?

Ja, denn das Commitment muss vorhanden sein. Insbesondere in Familienunternehmen braucht es eine starke Vertrauensbasis. Es wird vom VR erwartet, dass er sich für mehrere Jahre an das Unternehmen bin-

det und sich dem Unternehmen verpflichtet fühlt. Ich bin heute sehr zufrieden mit meiner Entscheidung. Das Jobprofil des VR ist äusserst spannend und mein Businessmodell funktioniert sehr gut.

Sehen Sie Vorteile darin, dass Sie sich vollständig auf Ihre Verwaltungsratsstätigkeit konzentrieren können?

Der Vorteil ist vor allem die Zeit. Weil ich meine Mandate professionell wahrnehme, kann ich mir Zeit für die Anliegen von Eigentümer und Geschäftsleitung nehmen. Neben einer CEO-Tätigkeit ist das kaum möglich. Ich habe Zeit, mich in die Unternehmen und die Branche einzuarbeiten und bin praktisch jederzeit für den CEO und den Inhaber ansprechbar und verfügbar. Einen weiteren Vorteil für mich sehe ich darin, dass ich mich auf die Themen und Aufgaben fokussieren kann, die ich beherrsche. Als CEO muss man alle Themen beherrschen.

Auf welche Aufgaben konzentrieren Sie sich?

Das ist unterschiedlich. Es ist klar, dass ich kein Experte für juristische Fragen bin, schliesslich habe ich an der ETH studiert. Da ich meine Mandate als Auftrag verstehe, habe ich mich eingehend mit dem Berufsbild auseinandergesetzt und mich weitergebildet. Ich profitiere natürlich davon, dass ich in diverse Unternehmen Einblick habe. Davon profitieren auch die Unternehmen.

Ist es notwendig, dass man CEO gewesen sein muss, bevor man den Schritt in den VR macht?

In dem Umfeld, in dem ich tätig bin, geht man davon aus, dass jemand erstens CEO gewesen sein muss und zweitens Ingenieur ist. Ich persönlich halte es nicht für zwingend notwendig, dass jemand die Erfahrung als CEO mitbringt. Man muss auch nicht zwingend Ingenieur sein. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats diskutieren wir häufig in den Gremien. In meinem Umfeld braucht es natürlich Erfahrung in der Industrie, doch eine diverse Zusammensetzung von Personen mit verschiedenen Hintergründen und Sichtweisen ist für ein Unternehmen nur von Vorteil. Wenn sich alle Verwaltungsräte im Gremium einig sind, weil sie die gleiche Erfahrung teilen, hat der Besitzer nichts davon. Das wäre Geldverschwendung. Und letztlich kommt es auch auf die Persönlichkeit an.

Regelmässig werden Verletzungen der Compliance-Richtlinien publik. Wie sensibilisiert ist man auf diese Themen bei KMU?

Bei börsenkotierten Unternehmen spielt die Governance bei vielen Themen eine Rolle. Bei den privaten sind diese Themen teil-

weise weniger relevant. Bei einer konzentrierten Eigentümerschaft sind bereits viele Fragen vom Tisch, aber gesetzliche Fragen betreffen die Privatunternehmen selbstverständlich auch. Schwierig wird es häufig dann, wenn der Eigentümer Firmenanteile verkauft hat und sich nicht bewusst ist, dass die Firma nicht mehr allein ihm gehört.

Bei der Governance geht es aber auch um Reporting und Organisationsstrukturen.

Das sind äusserst wichtige Themen. Nicht umsonst gibt es immer mehr externe Verwaltungsräte in Familiengesellschaften und nicht nur Familienfreunde und Verwandte. Die Unternehmen können es sich einfach nicht mehr leisten, unprofessionell unterwegs zu sein. Das Marktumfeld ist hart, das Management ist gefordert. Die Geschäftsleitung hat den berechtigten Anspruch, dass sie vom VR professionell betreut werden.

DER VORTEIL IST VOR ALLEM DIE ZEIT. WEIL ICH MEINE MANDATE PROFESSIONELL WAHRNEHME, KANN ICH MIR ZEIT FÜR DIE ANLIEGEN VON EIGENTÜMER UND GESCHÄFTSLEITUNG NEHMEN.

Was war denn früher anders?

Die Anforderungen an die Geschäftsleitung sind über die letzten Jahre enorm gestiegen. Es kommen ständig neue Themen dazu – Digitalisierung, Industrie 4.0, Währungskrisen, Internationalisierung, Märkte verschieben sich. Das Business ist sehr kurzlebig und es ist tough. Wenn der VR darüber diskutiert, welcher Wein zum Mittagessen passt, dann...

Ist das vorbei?

Das ist langsam aber sicher vorbei. Die Unternehmen müssen mit dem Speed mithalten. Eigentümer, die über Generationen investieren, sind an einem nachhaltigen Geschäftserfolg interessiert. Darum wollen sie auch einen VR, der das Management professionell steuert. Denn von allein verdient man selten Geld.

Ist das Bewusstsein dazu vorhanden?

Die Nachfrage nach professionellen Verwaltungsräten übertrifft nach meiner Beur-

teilung das Angebot. Es gibt leider zu wenig kompetente Leute, die Zeit für ein Mandat haben. Leute, die gerne Verwaltungsrat wären, gibt es natürlich genug.

Wie gross ist der Aufwand bei einem typischen Mandat?

Der Aufwand ist nicht abhängig von der Grösse der Firma. Bei einem normalen Mandat beträgt er rund 20 Tage im Jahr. Vier reguläre Sitzungen und etwa zwölf Tage für Strategiesitzungen, Workshops, personelle Fragen, Nachfolge, Akquisitionen. Wenn ich ein VR-Mandat annehme verlange ich in der Regel zehn Prozent des CEO-Lohns, das entspricht etwa dem Aufwand. Wenn der Inhaber oder das Management explizit wünscht, dass ich bei einem bestimmten Thema mitarbeite, wird das separat entschädigt.

Das ist dann ein Beratungsmandat.

Ja. Es gibt verschiedene Modelle. Bei der grosszügigeren Lösung verrechne ich keine einzelnen Tage, manchmal sind es 18 Tage, manchmal 22 im Jahr. Bei der All-Inclusive-Lösung gehe ich auch mal für den Kunden für eine Woche nach China, das ist dann inbegriffen.

Sind Sie bei der All-Inclusive-Variante auch operativ unterwegs?

Die Aufgaben vermischen sich hier stark. Ich nehme eine Beratungsfunktion wahr und bin Sparringpartner des CEOs. Häufig will der CEO mit mir ein bestimmtes Thema besprechen oder die VR-Sitzung vorbereiten. Natürlich sind die Aufgaben bei diesem Modell nicht mehr in jedem Fall klar voneinander zu trennen, doch ich sehe vor allem Vorteile darin.

Kann das nicht zu Konflikten zwischen der strategischen und der operativen Ebene führen?

Ja, es braucht Fingerspitzengefühl. Ein CEO wollte, dass ich eine neue Marktregion betreue, da habe ich abgelehnt. Wenn die Geschäftsleitung will, dass ich sie in einer Fragestellung unterstütze, spreche ich das mit dem Verwaltungsrat und mit dem Eigentümer ab. Umgekehrt spreche ich mit dem CEO ab, wenn der Verwaltungsrat will, dass ich ein operatives Thema bearbeite. Wenn er es keine gute Idee findet, mache ich es nicht.

Was ist die Herausforderung eines Verwaltungsrats in einem neuen Gremium?

Als VR ist man Teil eines heterogenen Gremiums, man kann sich seine Kollegen nicht aussuchen. Ein CEO kann sein Team selbst zusammenstellen. Wenn der Inhaber im VR sitzt, kann ich das nicht einmal unbedingt als VR-Präsident. Darum muss man sich das

Unternehmen sehr sorgfältig auswählen. Die VR-Mitglieder sehen sich selten und an den Sitzungen müssen sie performen. Das ist nicht einfach für ein heterogenes Team. Wichtig ist zudem, dass man sich bewusst in den Dienst des Unternehmens stellt und die eigenen Interessen zurückstellt. Es ist mir ist sehr wichtig, dass meine Kollegen das auch so handhaben. Es hilft der Geschäftsleitung nichts, wenn einer sich profilieren will.

Wie ist es denn, wenn der Inhaber der Präsident ist?

Ich erlebe das äusserst positiv, aber ich wähle mir die Leute auch sorgfältig aus. Wenn einer lediglich will, dass ich den Stuhl wärme und abnicke, sage ich ihm klar und deutlich: Das ist Geldverschwendung, nimm lieber einen für die Hälfte meines Honorars.

Haben Sie das schon mal erlebt?

Ich war auch schon der einzige externe Verwaltungsrat in einem Familienunternehmen. Das kann funktionieren. Wenn der Sohn des Inhabers CEO ist, will ich ihn aber sehr genau kennenlernen. Bei einem externen CEO mache ich mir weniger Gedanken, es ist schliesslich keine Familienkatastro-

phe, wenn man einen externen CEO auswechseln muss. Die Inhaberfamilie kann ich nicht auswechseln.

Wie ist es, wenn der CEO der zweiten Generation auch VRP ist und nur Familienmitglieder im VR sitzen?

Das beste Modell in diesen Fällen ist, wenn der CEO aus der Familie nicht gleichzeitig im VR sitzt. Das Zweitbeste ist, wenn er nicht Präsident ist. Denn der CEO weiss alles, er hat das Informationsmonopol. Niemand weiss mehr als der CEO. Wenn er gleichzeitig Präsident ist, ist dies nicht optimal.

Das heisst: Obwohl der VR weniger weiss, muss er den CEO steuern.

Ja, das ist die Challenge. In einigen Fällen, in denen der Vater der Präsident und der Sohn der CEO war, funktionierte das sehr gut. Es gibt viele Konstellationen, die funktionieren.

Wenn der CEO über einen Informationsüberschuss verfügt: Wie kann der VR den CEO unterstützen?

Es kommt darauf an, wie gut man sich kennt

und auch, welches Bedürfnis der CEO hat. Ich will mich schliesslich nicht aufdrängen. Wir hatten neulich in einem Werk in den USA ein Gewerkschaftsproblem. Da ich drei Jahre in den USA gelebt und bereits Erfahrungen mit den Gewerkschaften hatte, konnte ich dem CEO in dieser Angelegenheit zuarbeiten. Das war eindeutig ein operatives Thema, das ich jedoch bilateral mit ihm besprechen konnte. Ansonsten nimmt der Verwaltungsrat vor allem die Funktion des Sparringpartner wahr. Denn der CEO hat ja sonst niemanden.

Letzte Frage: Was wünschen Sie sich für die Schweiz?

Dies ist eine schwierige Frage. Jedes Mal, wenn ich aus dem Ausland zurückkomme, muss ich feststellen: Wir leben in einem wirklich tollen Land. Niemand zahlt gerne Steuern, aber nirgends bekommt man so viel für sein Geld. Beruflich wünsche ich mir, dass die Elektromobilität noch viel vehementer gepusht wird. Privat hoffe ich als Autofan natürlich, dass es auch in Zukunft noch Autos mit Handschaltung und grossen V8-Verbrennungsmotoren geben wird. Das ist wohl der Ingenieur in mir. ■