

# Auf Achtung, fertig, los

**FRANK BOLLER** In seiner langen Karriere hat er schon Vieles erfahren: den strukturierten Charakter eines Grosskonzerns, die rasende Liberalisierung der Telekommunikationsbranche, die Eigenheiten einer Genossenschaft und den Hürdenlauf eines Startups. Hinzu kommt der Aufbau seiner Selbständigkeit im eigenen Beratungsunternehmen.

**INTERVIEW** ANOUK ARBENZ UND CHRISTOPH HILBER

**M**it uns sprach Frank Boller über Unterschiede in der Rolle als VR in Gross- und Kleinfirmen, seine Erfahrungen als CEO und den Schritt in die Eigenständigkeit.

**Bis 2009 waren Sie in Geschäftsleitungen und CEO von internationalen und nationalen Grossfirmen. Danach haben Sie Ihr eigenes Beratungsunternehmen gegründet und engagieren sich als VR. Was war dabei die grösste Herausforderung?**

**FRANK BOLLER** Der Wechsel von einer Anstellung in die Eigenständigkeit ist ein grosser Schritt und es braucht Anlauf, bis er wirklich gelingt. Das erfordert im Idealfall eine sorgfältige Planung. Der Entschluss zur Eigenständigkeit kommt jedoch meistens ungeplant. Wenn der richtige Zeitpunkt da ist, ergreift man die Chance. Die grösste Herausforderung am Anfang ist der Aufbau eines Portfolios und die möglichst breite Abstützung. So habe ich beispielsweise darauf geachtet, dass ich neben meinen VR-Mandaten auch Beratungs- und Interimsmandate übernehmen kann. Eine Umstellung ist auch das eigenständige Akquirieren und die Pflege des Netzwerks, das für eine langfristige Geschäftsentwicklung unersetzlich ist. In der Eigenständigkeit ist man selbst der Treiber. Wenn man nicht selbst etwas einbringt, steht auch nichts in der Agenda (lacht).

**Was nehmen Sie aus Ihrer Corporate-Zeit mit, das Sie auch jetzt als VR umsetzen können?**

Sehr viel. Mit HP (Hewlett-Packard) war ich 16 Jahre lang in einem globalen Grosskonzern, der nur mit Strukturen und professionellen Abläufen funktioniert. Man lernt sozusagen das Handwerk der Geschäftsführung wie es im Lehrbuch steht. HP war zu dieser Zeit ein Unternehmen mit einer

enormen Reputation und mehr als 100000 Mitarbeitern. Für mich war sie ein Vorzeigebispiel, wie ein Unternehmen organisiert und geführt werden muss, um zu funktionieren. Von diesem strukturierten Vorgehen habe ich enorm profitieren können. Auch in Bezug auf den Aufbau und die Pflege einer Unternehmenskultur habe ich von meiner Zeit bei HP viel mitnehmen können. Welche Wirkung gelebte Werte, der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern und die direkte Kommunikation haben, wurde mir täglich vor Augen geführt.

**Gab es auf der anderen Seite auch Beispiele, wie man es nicht machen sollte?**

Man sieht natürlich auch viele Fehler, Sachen, die man im Nachhinein anders hätte machen sollen. Diese sind häufig getrieben von kurzfristigen Zielsetzungen. Sei es der Aktionär oder das Management, der/das sich an kurzfristigen Zielen orientiert und damit zum Teil auch Stärken des Unternehmens opfert.

**Sie waren CEO von DiAx Telecommunications, wahrscheinlich einem der steilsten Startups der letzten Jahrzehnte in der Schweiz. Wie haben Sie das Auf und Ab in dieser hektischen, sprunghaften Telekommunikationsbranche erlebt?**

Das war eine absolute Sondersituation, und im Nachhinein muss ich auch sagen, dass ich nicht wirklich gewusst habe, auf was ich mich da einliess (lacht). Das wird es in dieser Form wahrscheinlich auch nicht mehr so schnell wieder geben; ein Markt, in dem die Mitbewerber auf Achtung, fertig, los alle gleichzeitig an den Start gehen. Da steckte viel Geld dahinter und die Geschwindigkeit hatte eine enorme Bedeutung. Wenn neue Plätze im Markt vergeben wurden, musste man versuchen, diese möglichst schnell für sich zu besetzen. Im Nachhinein war's na-

türlich der Wahnsinn, hochspannend, aber auch hochriskant und ganz bestimmt ungesund (lacht).

**Sie sind Vizepräsident bei der SwissICT, dem Fachverband der Informatik, und VRP bei der Yousty AG, einer Online-Lehrstellenplattform, sowie der Mobility Genossenschaft. Eine spannende Diversität. Was haben diese Funktionen gemeinsam?**

Wenn man versucht, den gemeinsamen Nenner dieser Mandate zu suchen, liegt dieser darin, dass in allen drei Fällen die Technologie ein zentrales Element des Geschäftsmodells darstellt. Die Yousty AG ist zwar in der Medienwelt angesiedelt und das Geschäftsmodell hat Ähnlichkeit mit einem Stelleninserat, doch es geht um einen virtuellen Lehrstellentreffpunkt – eine Form der Inseratenvermittlung, die es bis anhin in der elektronischen Welt nicht gab. Mobility ist in diesem Bezug noch extremer: Das carsha-

## ZUR PERSON

Frank Boller ist im aargauischen Baden aufgewachsen. Nach der Wirtschaftsmatura studierte er in Amerika an der Boston University. Zurück in der Schweiz, bewarb sich Boller bei HP, wo er über 16 Jahre verschiedene Positionen im Verkauf und der Geschäftsleitung einnahm. Im Jahr 2000 verliess er den sicheren Hafen und wagte sich mit DiAx Telecom in eine neue Branche. Nach der Übernahme von DiAx durch TDC wurde Frank Boller 2001 CEO des Basler Softwareherstellers Obtree. 2005 stiess er zur Cablecom, wo er bis 2009 das Privatkundengeschäft leitete. Nebst seinem eigenen Beratungsunternehmen ist Frank Boller VRP der Yousty AG, einer Lehrstellenplattform, und der Mobility Genossenschaft. Ausserdem ist er Vizepräsident bei der SwissICT, dem Fachverband der Informatik.

ring-Modell wurde erst dann skalierbar, als die Technologie zur Verfügung stand, um die Fahrzeuge zentral zu steuern und die Abrechnung zu automatisieren. Noch extremer ist unser Pilotprojekt «Catch a Car» – das stationsungebundene Carsharing – in Basel von der Technologie abhängig. Via einer App auf dem Smartphone kann man das gewünschte Auto, welches der vorhergehende Nutzer im Stadtgebiet auf einem öffentlichen Parkplatz abgestellt hat, auswählen und für 15 Minuten für sich blockieren. Öffnet man das Fahrzeug nicht innerhalb dieser Zeit, ist es automatisch für nächste Reservationen verfügbar. Ohne die entsprechende Technologie funktioniert dieses Modell nicht.

**Wie gross ist die Einflussnahme bei kleineren Firmen?**

Das ist ein interessanter Aspekt, denn bei Mobility und Yousty sind das zwei völlig verschiedene Ausgangslagen. Mobility ist eine Genossenschaft, in Prinzip als Selbsthilfeorganisation gestartet, mit Kopf- statt Kapitalstimmrecht. Es gibt keine Hauptaktionäre oder sogar Stimmenmehrheiten – hier sind alle gleichgestellt und haben eine einzige Stimme. Entsprechend demokratisch laufen die Delegiertenversammlungen ab. Wir stimmen jedes Jahr über Anträge der Delegierten ab. Kommunikation hat eine grosse Bedeutung. Man muss die Genossenschaftler und deren Vertreter, die Delegierten, regelmässig informieren und wo möglich in die Themen einbinden. Wir machen das mit Delegiertenforen, auf denen regelmässig Ideen ausgetauscht werden. Auf der anderen

Seite ist es transparenter, da man immer weiss, woran man ist. Es gibt weniger Möglichkeiten, Einzelinteressen durchzusetzen. In einem Startup wie Yousty hingegen besteht der VR nur aus Aktionären, die Dynamik ist somit eine ganz andere. Als VRP und Mitinvestor trägt man zwei Hüte. Da Besitzer und VRs gleichzeitig am Tisch sitzen, werden keine Entscheide gefällt, die nicht von allen mitgetragen werden. Entscheidungsprozesse werden dadurch sehr schnell. Und so enttäuscht man auch keine Aktionäre, denn sie entscheiden ja mit.

**Wie wird man eigentlich VR?**

Es gibt Leute, die das wirklich strukturiert angehen und sich diese Mandate organisieren. Ich habe das nie so explizit gemacht. Teilweise bin ich einfach da reingerutscht. Sehr häufig lief es über das eigene Netzwerk, über Beziehungen, jemand der jemanden

kennt, der Erfahrungen hat und sich in der Materie auskennt usw.

**Welche Rolle übernehmen Sie in Ihren Mandaten?**

In meiner Rolle als VR ist es wichtig, das Umfeld im Auge zu behalten und zeitachsig zu führen. Im Militär sagten wir dem: in die nächste Geländekammer hineinschauen (lacht). Man muss sich immer darüber im Klaren sein, wo die Reise hingehen soll und was das Unternehmen dort erwartet. Meine Hauptaufgabe liegt in den meisten Fällen in ebendieser Zukunftsgestaltung, was ich sehr spannend finde. Oftmals ist die Rolle der Strategieentwicklung auch mit meiner Präsidiumstätigkeit verknüpft. Andere Aufgaben betreffen insbesondere bei kleineren Organisationen alle personalbezogenen Aufgaben, also die Er- und Besetzung von VR und der Geschäftsleitung zum Beispiel.

**Kann man solche Mandate auch noch machen, wenn man CEO oder in einer GL-Position ist?**

Dies ist von der Situation des Unternehmens abhängig. In jedem Fall braucht es Zeit und man muss sich diese Zeit auch nehmen können – und zwar dann, wenn sie gebraucht wird. Klar ist es in einem gewissen Rahmen planbar, in Krisensituationen muss man aber Prioritäten setzen können. Präsidien, nebst einem vollen, operativen Job, würde ich als eher schwierig betrachten. Zudem ist es in grösseren Unternehmen mit einer gut funktionierenden Governance planbarer als in kleineren Unternehmen, wo man öfters als Sparring Partner mit der operativen Führung zusammenarbeitet.

**Welche Gefahren lauern als VR?**

Wichtig ist, dass man darauf achtet, nicht ins Tagesgeschäft einzugreifen. Als umsetzungserfahrener Manager ist diese Gefahr gross. Speziell bei kleineren Unternehmen verweicht die Grenze zwischen operativem und strategischem Management schnell einmal.

**Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie einführen oder abschaffen?**

Ich ärgere mich über die übertriebenen geschlechterneutralen Formulierungen. Man kann heute keine interne Mitteilung mehr verschicken, ohne akribisch auf die Erwähnung der männlichen und weiblichen Ausprägung zu achten. Um die endlosen Wiederholungen zu vermeiden, werden dann noch unpersönlichere Begriffe wie «Mitarbeitende» statt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verwendet. Wir haben das Mass verloren und sollten hier wieder toleranter werden. ■

www.frankboller.ch