

Family-Clan ade!

Zwei Familien-Unternehmer erläutern, wie sie ihren Verwaltungsrat nach professionellen Kriterien besetzt haben – und welche Vorteile sich daraus ergeben.

René Camenzind plant die nächsten fünf bis sechs Jahre. Das Für und Wider seiner Strategievorschläge will der Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident der Mythen-Center AG mit seinen Verwaltungsratskollegen diskutieren: «Ich brauche die Meinung meiner Kollegen, um für meine Idee Trittsicherheit zu haben. Erst dann gehe ich damit an die Öffentlichkeit.» Im Eröffnungsjahr 1972 erzielten die im Schwyzer Mythen-Center eingemieteten Geschäfte in rund neun Monaten einen Umsatz von 36,5 Millionen Franken. Nach zwei Ausbaustufen betrug der Umsatz im letzten Jahr 209 Millionen Franken, erwirtschaftet von 56 eingemieteten Geschäften mit insgesamt 700 Angestellten. Acht Personen arbeiten in den Bereichen Hausverwaltung, Administration und Marketing direkt für die Mythen-Center AG.

Es sind bewegte Zeiten. In unmittelbarer Nähe eröffnete Coop im Oktober den Seewen-Park und blies damit zum Angriff auf das Mythen-Center, wo die Konkurrentin Migros einquartiert ist. Zudem drängen deutsche, spanische und portugiesische Ladenketten zwecks Expansion ins restliche Europa, auch auf den Marktplatz Schweiz.

Drei starke Persönlichkeiten

Camenzind, dessen Vater die Mythen-Center AG gründete, ist Mehrheitsaktionär. Seine Schwester, Lydia Meister-Camenzind, ist Mitbesitzerin. Sie sitzt auch im VR der Holding, nicht aber in jenem der Betreibergesellschaft des Mythen-Centers. Um das Risiko von Pattsituationen zu vermeiden, waren René Camenzind eindeutige Besitzverhältnisse wichtig. Obwohl er gemäss diesen klar das Sagen hat, holte er drei starke Persönlichkeiten in den Verwaltungsrat der AG. Sie sind Juristen, jeder ein Spezialist in einem Bereich, und arbeiten als externe Berater seit langem für die Einkaufszentrum-Betreibergesellschaft, die Mythen-Center AG. Dass sie diese Aufträge erhielten, ergab sich gemäss René Camenzind aus dem Beziehungsnetz in der Region. Nur einer von ihnen gehört zur Familie, Cousin Alois Camenzind. «Ein Zufall», sagt Hauptaktionär René zu den Familienbanden. Vetter Alois Camenzind ist Spezialist für Steuerfragen und Finanzen. Bis 1988 stand er der Kantonalen Steuerverwaltung Schwyz vor. Wenig später begann er für die Mythen-Center AG zu arbeiten. Seit 1996 ist er Partner der Anwaltskanzlei Reichlin & Hess, zu der Kurt Reichlin gehört. Reichlin wiederum sitzt seit Jahrzehnten selbst im Verwaltungsrat. Er ersetzte dort nach dessen Tod seinen Bruder, der seinerseits von Anfang an als Jurist und VR dabei gewesen war. Da Alois Camenzind das Mythen-Center in- und auswendig kennt, lag es nahe, dass der heute 56-Jährige in das Leitungsgremium nachrückte. Im Vierer-VR sitzt auch Sergio Giacominini, dessen Fachbereich das Wirtschaftsrecht ist. Er, 45 Jahre alt, rückte ebenfalls im Rahmen eines Generationenwechsels nach. Das Mandat wurde schon zuvor von seiner Kanzlei Kessler, Wassmer & Giacominini wahrgenommen. Vor 14 Jahren begann Giacomininis Tätigkeit für das Mythen-Center damit, dass er es in den langwierigen Bewilligungsverfahren der letzten Bauphase beriet. «Ich war früher bereits einer der Sparringspartner in strategischen Fragen. Durch das VR-Mandat wurde das institutionalisiert», sagt er. Sitzungsgeld gibt's für die Verwaltungsräte der Mythen-Center AG nicht, dennoch bestehen wirtschaftliche Anreize: «Als Verwaltungsrat hat man die Gewissheit, auch als Rechtsberater geschätzt zu sein», sagt Giacominini.

Nachfolge in fünf Jahren

Bei grossen, börsengehandelten Unternehmen werden die Aufgaben des VR auf verschiedene Ausschüsse aufgeteilt. Die Mythen-Center AG kennt keine derartige Verästelung der Aufsicht. Ihre VR arbeiten vornehmlich an der Strategie. Alle Themen werden gemeinsam diskutiert. Einen anderen wichtigen Punkt diskutiert René Camenzind vor allem mit seinem 25-jährigen Sohn: die Nachfolge. In fünf Jahren soll klar sein, ob der junge Jurist das Steuer übernehmen möchte.

Erwünschte Korrekturen

Auch bei der Optimatik AG existiert innerhalb des dreiköpfigen VR keine Aufteilung der Aufgaben, wenn man davon absieht, dass beim Geschäftsführer und Hauptaktionär Roland Dähler der grosse Teil der Arbeit anfällt. Seiner Meinung nach muss sich der Fokus der zwei VR-Kollegen darauf ausrichten, mit ihm die besten Entscheidungen zu treffen und ihn nötigenfalls zu korrigieren. «Einmal entschieden sich die damals noch drei VR-Kollegen geschlossen gegen meine Vorlage. Ich akzeptierte das Urteil zähneknirschend.» Obwohl VR-Präsident Dähler 84 Prozent an der Optimatik AG hält, hört er auf kritische Meinungen, statt sich Kraft der Besitzverhältnisse durchzusetzen. Durchgesetzt hat er sich dafür auf dem Markt: 1990 kaufte er die Optimatik, ein Unternehmen mit damals anderthalb Arbeitsplätzen. Die Firma steckte mitten in einer existenziellen Krise. Heute beschäftigt sie im appenzellischen Gais zehn Personen, gehört in jeder ihrer drei Sparten zu den schweizweit führenden Unternehmen und verfügt über ein gesundes finanzielles Polster. Ursprünglich fertigte die Optimatik elektronische Steuerungen für Lüftungen in Landwirtschaftsbetrieben. Später stieg sie in den Bereich der Energieoptimierung für Industriebetriebe, Hotels, Spitäler und Altersheime ein. Als sich im Strommarkt die Liberalisierung ankündigte, war Dähler klar, dass der sparsame Umgang mit Energie an Bedeutung einbüßen würde. Er baute ein drittes Standbein auf: das Management und das automatische Auslesen von Energiedaten. Der Geschäftsbereich liefert Elektrizitätswerken Systeme, die als Schnittstelle zwischen Zähler und Abrechnungssystem dienen. Diese Sparte ist heute mit einem Umsatzanteil von 60 Prozent die wichtigste. Roland Dähler hat stets neue Ideen. Oft müsse ihn der VR bremsen. «Das Gremium ist nebst den Markterfahrungen mein einziger Massstab, um Entscheidungen zu prüfen», sagt der Hobby-Marathonläufer. Alexander Lüchinger, einer der beiden VR, formuliert es drastischer: «Wir reduzieren die Einsamkeit des Chefs.»

1000 Franken Tantiemen

Pro Sitzung erhalten die VR-Mitglieder 1000 Franken. Kein Beratungsmandat versüsst die Arbeit. Wo liegt da der Reiz? Alexander Lüchingers Factor AG ist im Bereich der nachhaltigen Energienutzung tätig. Lüchinger freut sich, sein Fachwissen als Energie-Ingenieur einbringen zu können. Roland Dähler nennt als Beispiel dafür die umfassenden energietechnischen Kenntnisse Lüchingers, die für die Optimatik von strategischer Bedeutung sind. Christof Stürm ist seit dem Anfang dabei, als Roland Dähler – erst 29-jährig – die Firma kaufte. Die beiden kannten sich von der gemeinsamen Tätigkeit bei Siemens-Nixdorf. Christof Stürm, CEO der Steinemann Technology AG, kaufte elf Prozent des Unternehmens und ermöglichte damit die Finanzierung der Firmenübernahme. «Ich wollte Roland zeigen, dass ich an ihn glaube», sagt Stürm. «Ich wollte ihn unbedingt dabei haben», sagt Dähler. In bald 14 gemeinsamen Jahren im VR hatten die beiden nur ein Mal derart verschiedene Ansichten, dass Stürm erzog, sich auszahlen zu lassen. Dähler erarbeitete einen neuen Vorschlag, mit dem beide leben konnten.

Bisher verzichtete Christof Stürm auf eine Dividende. Geld werde erst ein Thema, wenn sich die Situation richtig komfortabel präsentiere, sagt er. Als positiv empfindet er, dass das Optimatik-Mandat sein betriebswirtschaftliches Denken fördere. «Letztlich bin ich aber vor allem dabei, weil ich die Geschäftsideen von Roland Dähler gut finde.» Es ist nicht lange her, dass der VR der Optimatik umgebaut wurde. Aufgrund der Verlagerung der Tätigkeitsgebiete verliessen zwei Personen das Gremium. Stürm und Dähler suchten als Ersatz nur noch eine Person. Ein Energiefachmann musste es sein. Eine Bekannte von Christof Stürm brachte Alexander Lüchinger ins Spiel, man traf und fand sich. Noch keine Gedanken macht sich der erst 43-jährige Roland Dähler zur Nachfolge. Vier Kinder hat er. Die zwei älteren Söhne sind 20 und 18. Einer arbeitet in der Elektrobranche. Stärker als die Nachfolge beschäftigt ihn im Moment aber die Absicht, die Zusammenarbeit mit den beiden externen Verwaltungsräten zu intensivieren. 2005 wollen sie mit einem externen Coach und einigen Mitarbeitern die Strategie neu definieren. Stürm und Lüchinger nahmen sich kürzlich auch Zeit für Mitarbeitergespräche. So und ähnlich unterstützen die beiden VR den Unternehmer. Für Dähler sind sie schlicht «mein Rückgrat».

Check-Liste

Sechs Punkte zu Ihrer Corporate Governance:

1. Für die Definition der Unternehmensstrategie und die Oberleitung ist der VR verantwortlich – das Management setzt die Vorgaben um.
2. Der VR stellt die Ressourcen bereit und überprüft die Strategie periodisch.
3. Er organisiert die Firmenspitze auf sinnvolle Art und Weise und delegiert die operative Leitung an einen Geschäftsführer.
4. Finanzplanung und -kontrolle sind nicht delegierbare Aufgaben des VR.
5. Immer öfter prüfen Lieferanten und Kunden deren Effizienz, die ihnen Gewähr für eine langfristige Beziehung bieten soll. Die CG beeinflusst auch die Kreditwürdigkeit.
6. Nutzen Sie die Form des Beirates. Damit lässt sich die Haftungsproblematik von unabhängigen VR-Mitgliedern entschärfen. Ein Beirat ist ein Expertengremium, das in regelmässig stattfindenden Sitzungen nicht nur sein Fachwissen, sondern auch seine Erfahrung in die Entscheidungsprozesse einbringt, jedoch nicht der Organhaftung unterliegt wie der Verwaltungsrat.

Weitere Informationen

Der Ratgeber ‹Handbuch für den Verwaltungsrat› von Roland Müller und Professor Rudolf Volkart bietet praxisnahe Unterstützung für Verwaltungsräte. Er gibt einen umfassenden Überblick über die Anforderungen, Aufgaben und Pflichten und behandelt Themen wie Unternehmensstrategie, Controlling, Führungsaufgaben und Krisenmanagement. UBS-Kunden erhalten das Buch zum Vorzugspreis von 39 Franken plus Versandkosten. Bestellung unter www.ubs.com/kmumagazin.

Die UBS Outlook Thesen ‹Verwaltungsrat› bespricht sieben Thesen zu wertorientierter Unternehmensführung im Verwaltungsrat. Bestellung unter www.ubs.com/outlook.