

Netzwerke

Junge an die Macht

Rotary Club, Militär und Golfplatz haben ausgedient: Die neue Generation der Top-Verwaltungsräte rekrutiert sich selber – in Netzwerken oder mit Hilfe von Headhuntern.

Es war ein unspektakuläres Prozedere, mit dem **Jörg Wolle** für den Verwaltungsrat der grössten Schweizer Bank bestimmt wurde: Als Erstes wollte sich UBS-Präsident **Marcel Ospel** selbst ein Bild machen vom 48-jährigen Chef des Handelshauses Diethelm Keller Siber Hegner (DKSH). Wolle kennt die rasch wachsenden Märkte im asiatisch-pazifischen Raum wie kein Zweiter – und verfügt damit über wertvolles Know-how. Ospel vereinbarte mit Wolle einen Kennenlerntermin und besuchte diesen in dessen Büro im Zürcher Seefeld. Das Treffen fiel zur beiderseitigen Zufriedenheit aus, und so folgten Interviews mit den drei Mitgliedern des Nomination Committee, BMW-Chef **Helmut Panke**, Serono-Lenker **Ernesto Bertarelli** sowie Aktienrechtler und Multiverwaltungsrat **Peter Böckli**. Sie alle gaben grünes Licht für Wolles Wahl in den UBS-Verwaltungsrat. Die gleiche Prozedur hat auch die Genfer Rechtsprofessorin **Gabrielle Kaufmann-Kohler** hinter sich; sie soll die erste Frau im UBS-Verwaltungsrat werden. Ihr wie Wolle fehlt nun nur noch die Wahl durch die

Aktionäre. Sie ist für die Generalversammlung vom 19. April traktandiert – und reine Formsache.

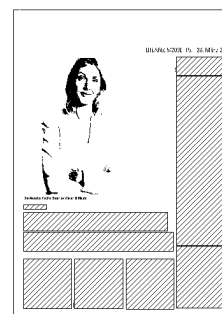
Die Namen Jörg Wolle und Gabrielle Kaufmann-Kohler stammen nicht aus der Kartei eines Headhunters, sondern aus dem Beziehungsnetz der Konzernlenker selbst. Daran haben alle Skandale und Pleiten in der Schweiz AG nichts geändert.

Wolle und Kaufmann-Kohler haben aber noch etwas anderes gemeinsam: Ihre Namen sind neu in der Schweizer Verwaltungsratszene. Das gilt auch für **Beatrice Weder di Mauro**, die eben im Gremium des Basler Pharmakonzerns Roche Platz genommen hat, und für **Catherine Mühlemann**, die demnächst im VR der Swisscom Einsitz nehmen wird. Auch **Carolina Müller-Möhl** kannte kaum jemand ausserhalb ihres Umfelds, bevor sie Nestlé-Verwaltungsrätin geworden ist. Ähnliches gilt für **Adrian Keller**, Präsident von DKSH. Zusammen mit Carolina Müller-Möhl und mit **Peter Spuhler** ist er in den Verwaltungsrat der Kühne Holding berufen worden. Auch mit **Fred Kindle**, der Verwaltungsratsmitglied der Zurich

Financial Services wird, erhält das Who is who in der hiesigen Verwaltungsratslandschaft einen neuen Namen und ein neues Gesicht.

Kindle und Co. sind erst der Anfang: Das klassische Reservoir an Verwaltungsräten ist am Austrocknen. Einmal, weil sich die Old Boys einer nach dem andern altershalber aus dem Geschäft verabschieden. Jahrzehntlang haben sie in der Schweizer Unternehmenswelt bestimmt, wer wo was zu sagen bekommt und wer nicht. Andere einst gefeierte Männer sind zwar noch nicht wirklich alt, haben aber so viel falsch gemacht, dass sie ein VR-Mandat für immer vergessen

Die Schlagwörter für künftige Verwaltungsräte lauten: unabhäng-



gig, operativ aktiv, aktuelles Know-how, zwischen 45 und 55.

können – **Lukas Mühlemann** etwa oder **Dirk Lohmann**. Drittens werden die CEO börsenkotierter Firmen immer jünger und prägen das Anforderungsprofil der Mitglieder ihres Aufsichtsgremiums neu.

Die Schlagwörter für künftige Verwaltungsräte lauten: unabhängig, versiert, operativ aktiv, aktuelles Know-how, zwischen 45 und 55. Gebraucht werden solche Leute dutzendauf: «2007 und 2008 werden sehr viele VR-Mandate neu zu vergeben sein», sagt **Sandro V. Gianella** von der Zürcher Executive-Search-Firma Knight Gianella. Er und seine Konkurrenten freuen sich auf den bevorstehenden Sesseltanz und arbeiten emsig an Listen mit Namen potenzieller neuer Köpfe vom Zuschnitt eines Jörg Wolle oder Peter Spuhler. Einer von ihnen ist der abgetretene Swisscom-Chef **Jens Alder**. Er gilt trotz seinem teilweise fragwürdigen Leistungsausweis als wie gemacht zum Verwaltungsrat. Auch der Name von Adecco-Mann **Ekkehard Kuppel** taucht im Zusammenhang mit VR-Tauglichkeit immer wieder auf. Gute Chancen auf ein lukratives Nebenamt werden auch Marcel Ospels Partnerin, der Zürcher Unternehmerin **Adriana Bodmer**, nachgesagt. Für die Headhunter bereits wieder uninteressant ist Peter Spuhler. Seit bekannt geworden ist, dass er dieses Jahr auch noch ein Mandat bei der Kühne Holding übernimmt, gilt der SVP-Nationalrat, Eisenbahnunternehmer und UBS-Ver-

waltungsrat als ausgelastet und damit nicht mehr vermittelbar.

Die zeitliche Verfügbarkeit ist denn auch eine der Maximen für die Headhunter. «Das ist nicht so relevant, wie gut zu sein», hält **Peter Forstmoser**, Zürcher Anwalt und Präsident des Rückversicherers Swiss Re, entgegen. Er selber beobachtet das Gehen und Kommen in Schweizer Gremien sowie den Aufstieg und Fall einzelner Verwaltungsräte mit grossem und durchaus eigenem Interesse. Forstmoser präsidiert mit der Swiss Re ein Unternehmen, das bald einige VR-Posten zu vergeben haben wird: Sieben der elf Gremiumsmitglieder der Swiss Re sind inzwischen über 60 Jahre alt, Forstmoser inklusive.

Sehr wahrscheinlich ist, dass Forstmoser den Auftrag zur Erneuerung des Swiss-Re-Verwaltungsrates extern vergibt. «Immer öfter erhalten wir Suchaufträge, weil die Unabhängigkeit von Verwaltungsräten gross geschrieben wird», sagt Gianella. Unabhängigkeit? Davon ist im Geschäftsalltag wenig zu spüren. Wie eh und je hängt die Karriere wesentlich vom persönlichen Beziehungsnetz ab. Anders aber als die Elite von einst, die Seilschaften aus Militär- und Studienzeiten pflegte, verbinden sich die Newcomer in Netzwerken wie dem Entrepreneurs' Roundtable. Diesem streng informell gehaltenen Managerclub gehören gegen 80 Führungskräfte um die vierzig an. Sie treffen sich regelmässig zum Diner, ab und zu verbringen sie sogar ganze Wochenenden zusammen; zum Beispiel zum Tontauben-

schieszen in England oder zum Lachsfischen in Schweden. Dem elitären Zirkel gehören Männer an wie ABB-Chef Fred Kindle, Swiss-Life-CEO **Rolf Dörig**, Phonak-Lenker **Valentin Chapero**, UBS-Vizechef **Marcel Rohner** und auch der designierte UBS-Verwaltungsrat

Die Mitglieder des elitären Zirkels treffen sich gar an Wochen- enden: etwa zum Ton- taubenschieszen oder zum Lachsfischen.

Jörg Wolle. Bei so viel gemeinsam verlebter Zeit schaut auch einmal das eine oder andere VR-Mandat heraus.

Auch **Bruno Gehrig**, Präsident von Swiss Life, hört und schaut sich erst einmal in seinem eigenen Umfeld um, wenn er einen Verwaltungsrats-sitz zu vergeben hat. So ist er auch auf **Franziska Tschudi**, Chefin von Wicor in Rapperswil, gekommen. Den Tipp hat ihm ein guter alter Bekannter gegeben, der Zürcher Anwalt **Peter Nobel**. In dessen Kanzlei, Abteilung Medienrecht, hatte Tschudi vor Jahren gearbeitet. «Als Peter Nobel sagte, die wäre für das Mandat noch geeignet, war für mich der Fall schon klar», gibt Gehrig zu. Als Ersatz für den abtretenden **Georges Muller** hat er jüngst **Henry Peter** engagiert. Ihn kennt Gehrig aus dem Verwaltungsrat der Banca del Gottardo, einer Swiss-Life-Tochter.

Mit seiner Eigeninitiative spart Gehrig den Aktionären bares Geld. Für eine erfolgreich abgeschlossene Suche

nach einem Verwaltungsratsmitglied verschicken Headhunter Rechnungen von bis zu 100 000 Franken, ein Präsident kann auch das Doppelte kosten. Klar aber ist: Wenn in den nächsten beiden Jahren die grosse Erneuerungswelle in den Schweizer Verwaltungs-

räten anläuft, wird der Bedarf nicht mehr nur mit persönlichen Bekanntschaften gedeckt werden können. Dann werden wie in den angelsächsischen Ländern die Gremien hauptsächlich mit Hilfe von professionellen Vermittlern bestückt, welche die geeigneten Kandi-

daten nicht nach persönlicher Sympathie, sondern streng nach Leistungskriterien auswählen. Die letzten Tage des Schweizer Wirtschaftsfilzes sind angebrochen, am neuen Beziehungsgeflecht wird emsig gestrickt. **IKS**