

Von Krisen und Narzissten

Freundlich einladend begrüsst Dr. Gottlieb A. Keller, Präsident der Statistisch-Volkswirtschaftlichen Gesellschaft Basel, die zahlreich erschienenen Gäste und eröffnet somit die diesjährige Vortragssaison. In einer kurzen Einführung zum bevorstehenden Referat von Dr. Beat Hess, Präsident des Verwaltungsrates der LafargeHolcim AG, gewährt Dr. Gottlieb A. Keller dem Publikum einen differenzierten Einblick in die beeindruckende Vita des Gastredners. Neben seiner Tätigkeit bei der LafargeHolcim AG ist Dr. Beat Hess bei der Nestlé S.A. Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Chairman's und Corporate Governance Committee und Vorsitzender des Compensation Committee, und bei der Sonova Holding AG Vizepräsident des Verwaltungsrates und Mitglied des Nomination & Compensation Committee. Begleitet von grossem Applaus betritt Dr. Beat Hess die Bühne und bedankt sich für die Einladung zum Referat.

Zu Beginn seiner Erläuterungen zum Vortragsthema «Von Krisen und Narzissten» verweist Dr. Beat Hess auf die Gliederung des Referates in drei Abschnitte hin, womit er folgende dem Referat zugrunde liegenden Fragestellungen beantworten möchte: 1. Was ist unter der Begrifflichkeit «Krise» zu verstehen; 2. Wie muss ein Verwaltungsrat ausgestaltet sein, um eine Krise überstehen zu können; 3. Was sind Dos and Don'ts im Verwaltungsrat im Falle einer Krise.

Bezugnehmend auf die erste Fragestellung geht Dr. Beat Hess zunächst auf den Begriff «Krise» ein, dessen Ursprung im Griechischen liegt. Durch Aufzählung zahlreicher Synonyme (u.a. Entscheidung, Wendepunkt, Dilemma, Aussichtslosigkeit) zeigt der Referent die enorme Weite der Begrifflichkeit auf und betont dabei, dass die erwähnten Synonyme auch persönliche Lebenserfahrungen im Zusammenhang mit Krisen, die er in seiner bisherigen beruflichen Laufbahn erlebt hatte, widerspiegeln würden. So habe er doch von allem etwas erlebt, sagt Dr. Beat Hess und schaut dabei mit Ehrfurcht und Bestimmtheit in die neugierigen Gesichter des Publikums. Diese persönlichen Erfahrungen bilden sodann auch zentralen Bestandteil des Referates. Unter detaillierter und realitätsgetreuer Schilderung beruflicher Erfahrungen im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit bei den Firmen ABB, Royal Dutch Shell und LafargeHolcim, gewährt Beat Hess dem Publikum einen exklusiven Einblick in den Krisenalltag weltbekannter Statusfirmen. Unter Schilderung negativer Aspekte des Firmenalltags und unter Aufzählung zahlreicher Beispiele im Umgang und der Meisterung von Krisen, möchte Dr. Beat Hess zum Nachdenken anregen und zugleich Antwort auf die elementare Frage – wie ein Verwaltungsrat ausgestaltet sein muss, um in Krisensituationen richtig agieren und Krisen überstehen zu können – geben. Dr. Beat Hess hat sich in seiner beruflichen Laufbahn ein umfangreiches Erfahrungsspektrum angeeignet und konnte viele Verwaltungsräte in Krisensituationen beobachten, wobei er für sich persönlich zur nachfolgenden Schlussfolgerung gelangt und somit zugleich Antwort auf die zweite Fragestellung erteilt.

Im Verwaltungsrat benötigt es fundierte Sachkenntnis und Erfahrung, wenn möglich stets auf Konzernleitungsebene (jedenfalls für Verwaltungsräte global tätiger Firmen). Dabei betont Beat Hess die Wichtigkeit, Mitglieder mit hoher Qualitäts- und Leistungsbereitschaft im Verwaltungsrat zu positionieren. Personen, deren Wesen sich dadurch kennzeichnet, dass sie die Bereitschaft aufzeigen, ihren Mitmenschen mit Respekt gegenüberzutreten zu können, unabhängig davon, ob sich diese aufgrund kultureller, meinungsbezogener Aspekte oder aufgrund deren Position innerhalb der Unternehmung von den Mitgliedern des Verwaltungsrates unterscheiden. Beat Hess rät auch, Leute im Verwaltungsrat zu positionieren, deren Kenntnisse diejenigen der anderen Verwaltungsratsmitglieder übersteigen. Leute mit gegenseitigem Vertrauen in ihr Gegenüber und einem Bewusstsein für die Folgen der Solidarhaftung, welche dazu führt, dass jedes einzelne Mitglied für die Fehler anderer Mitglieder des Verwaltungsrats zu gleichem Anteil – eben solidarisch – mit dem gesamten Vermögen einzustehen hat. Für Dr. Beat Hess ist dabei Folgendes klar: In einem Verwaltungsrat besteht kein Raum für Narzissten, Egomanen und Selbstdarsteller.

Abschliessend kommt Dr. Beat Hess noch auf die Dos and Don'ts im Verwaltungsrat zu sprechen und erwähnt dadurch mit Nachdruck, worauf es in einem Verwaltungsrat wirklich ankommt. Dabei rät er insbesondere kleinere Vorfälle ausreichenden zu berücksichtigen, da diese zumal Potential für das Entstehen grosser Krisen indizieren. So sei es von grosser Bedeutung, stets alles zu dokumentieren und sowohl intern als auch extern offen und ausreichend zu kommunizieren. Die Lösung liege dabei nicht in der Beorderung eines Krisenmanagers – geschweige denn in der Führung eines Krisenhandbuchs.

Verfasserin: Julia Jankovic, 20.09.2019, RealWWZ