

Der Verwaltungsrat

Sechs Bekenntnisse und ein Appell

I. Die eigene Haut zu Markte tragen

Ehrlich gesagt: Als ich Ende der 1990er Jahre in den Verwaltungsrat der Bau-firma *Zschokke Holding* gewählt wurde, trieb mich eine Frage um, auf die ich keine Antwort hatte. Was bedeuten Funktion und Rolle in einem Verwaltungsrat für den neu gewählten Amtsträger?

Unwillkürlich kam mir der schriftstellernde Ex-Werber Martin Suter in den Sinn, der damals in der *Weltwoche* seine legendäre Kolumne *Business Class* veröffentlichte, in der er das Treiben in den Teppichetagen von Schweizer Unternehmen mit dem Florett auseinandernahm. Für Martin Suter war der Verwaltungsrat eine Spezies Mensch, die «mehr Zeitung liest als Bilanzen» – schliesslich geht es immer um den eigenen unbefleckten Ruf in der Öffentlichkeit. Es sind Leute, die militärgestahlte Männerfreundschaften mit anderen Verwaltungsräten pflegen und überfordert sind, wenn sie im Supermarkt einmal Alltägliches einkaufen müssen, weil die Gattin für einmal unpässlich ist – hat zumindest dieser Martin Suter beobachtet.

Dann gab es noch diese zweite Frage, die mich umtrieb: Warum ich? Aufgrund von Lorbeer, den ich als junger Banker möglicherweise erworben hatte? Oder irgendjemand wirklich geglaubt hat, ich verstünde etwas vom Baugeschäft? Da stand ich nun, frei nach Goethe, ich armer Tor und ein Mann namens Georg Krneta besass immerhin die Freundlichkeit, mich auf ein einschlägiges *Handbuch für Verwaltungsräte* hinzuweisen – das 500 Seiten Werk *Praxiskommentar Verwaltungsrat*, hatte der Berner Fürsprecher und damaliger Verwaltungsrat bei *Zschokke* eigenhändig zu Papier gebracht. Das Buch beginnt für ein Verwaltungsrats-Greenhorn wie mich richtig aufbauend:

«Seit ältesten Zeiten haben die Erbauer von Booten und Schiffen den Bug ihrer Fahrzeuge verziert. Mit der Zeit hat man diese Verzierungen immer etwas luxuriöser und kostbarer ausgestaltet. So entstanden die Galionsfiguren als nutzlose, aber umso kostbarere Verzierungen am Bug der Schiffe, insbesondere der Kriegsschiffe.

Schliesslich wurde jedoch den Behörden klar, dass sie ein Vermögen für unproduktive Schnitzarbeiten ausgaben, die letztlich den feindlichen

