

«Frühstücks-VR braucht niemand»

Axel Förster Der VRP, CEO und Inhaber der Rychiger AG absolvierte den CAS in General Management für VR.

INTERVIEW: KLAUS RIMNOV

Der Certificate of Advanced Studies (CAS) in General Management der Universität Rochester-Bern richtet sich spezifisch an Verwaltungs- und Stiftungsräte, läuft aber unter der Bezeichnung CAS in General Management. Wie spezifisch waren die Lerninhalte bezüglich eines Verwaltungsratsmandats?

Axel Förster: Für mich war es eine sehr gute Kombination der beiden Themenbereiche. Ich bezweifle, dass das Thema Verwaltungsrat alleine 13 Kurstage füllen würde. Es war ein ideales Update an Theorie, Konzepten und Trends – alles aus der Verwaltungsratsperspektive: Etwa was der Verwaltungsrat zu Strategiethematen wie HR wissen muss, wie der Verwaltungsrat selber zusammengesetzt sein sollte und so weiter. Klar, um Themen wie Strategie muss sich jeder kümmern, egal ob Verwaltungsrat oder CEO; aber die Themen Corporate Governance, Leadership und HR konnte ich dank der Weiterbildung viel klarer durch die Verwaltungsratsbrille sehen.

Was ist diese VR-Brille für Sie?

Wie man etwa den VR kombinieren muss, damit er komplett ist. Wie setze ich Teams zusammen, wie gehe ich Nachfolgeaufgaben im Management an oder auch Change- und Risikomanagement und dergleichen. All das wird tiefer beleuchtet. Im Rahmen des Studiums und aus der Distanz gelang es mir auch, mein Unternehmen anders zu sehen.

Inwiefern?

Die Prüfungsarbeiten zum Ende jedes Moduls des CAS schreibt man als Wissens-transferaufgabe über die eigene Firma. Dabei konnte ich auch über den eigenen Verwaltungsrat nachdenken – und gelangte zur Einsicht, dass wir als Sounding Board gar nicht so schlecht zusammengesetzt sind. Meine Firma produziert Maschinen für die Verpackung von Lebensmitteln, wir produzieren etwa die meisten Maschinen, die den Kaffee in die verschiedenen Kapseln eines bekannten Schweizer Unternehmens abfüllen. Zudem haben wir eine Produktionsgesellschaft in Polen und eine Vertriebs Tochter in den USA. In der Schweiz haben wir noch eine zweite Firma für Pharma- und Kosmetikabfüllung. Der Healthcare-Markt gewinnt zunehmend an Bedeutung für uns, denn die Kaffeekapselgeschichte war eine riesige Story, aber die Bäume wachsen dort nicht mehr so schnell in den Himmel wie auch schon. Wir sind deshalb mit einer M&A-Perspektive auf der Suche nach weiteren Firmen. Dazu braucht es einen VR, bestehend aus Frauen und Männern mit Tiefgang und einer seriösen Corporate Governance, und nicht nur aus Kollegen. Einen Frühstücksverwaltungsrat braucht niemand.

Und da hat das Studium diesbezüglich einen Unterschied gemacht?

Auch vorher hatten wir keinen Frühstücks-VR, der CAS hat aber einige Inputs gebracht. M&A-Themen beispielsweise hatten wir auch im VR-Studiengang, das hat mir einiges gebracht. Und abgesehen vom guten General-Management-Update bekam ich Einblick in die ganzen juristischen Themen, in die Corporate Governance und welches spezifische Verhalten vom VR gefordert ist. Das war für mich zum grossen Teil Neuland. Wenn man beispielsweise einen persönlichen Interessenkonflikt aufkommen sieht, muss man dies sofort aufzeigen und gegebenenfalls in Ausstand treten.

«Ich war aber auf der Suche nach einer Kombination von General Management und VR-Perspektive.»

Eine ungewohnte und knifflige Situation für mich als CEO, VRP und Eigentümer. Auch im Modul «Finanzielle Führung» habe ich viel gelernt. Die Bilanz meiner eigenen Firma konnte ich so aus Distanz auch wieder einmal mit anderen Augen betrachten.

Wie waren die Referenten?

Neben sehr guten Professoren kamen immer wieder Praxisreferenten zu Wort, die zu diversen Themen über ihre eigene Erfahrung berichteten und für Fragen zur Verfügung standen. Das war sehr bereichernd und hatte viel Praxisbezug. Es gab darunter auch VR/VRP, die nur noch VR- oder Präsidenten-Rollen innehatten bei eigenen, teilweise grossen Firmen, aber auch CEO und andere Experten.

Und die Mitschülerinnen und Mitschüler?

Die Diskussion innerhalb der Klasse war sehr angeregt. Eine ausgewogene Mischung von Leuten aus grossen Firmen, Banken, KMU bis hin zu Selbstständigen und professionellen VR. Das Gute war, dass es nicht nur Big Corporates darunter hatte. Kurzum: Eine spannende Durch-

mischung verschiedener Perspektiven, die sehr bereichernd war.

Apropos bereichernd: Fast 14 800 Franken für einen CAS ist ja nicht ganz billig. Wie beurteilen Sie Ihren Return on Education? Ja, das stimmt, aber es gibt teurere. Für mich war jeder Tag und Franken gut investiert. Bei vielen dieser Themen, zu denen gelehrt wurde, wie beispielsweise Change-Management, sind wir jetzt an der Umsetzung! Wie gesagt passt das im Moment auf unsere Firma, da sich grosse Wechsel abzeichnen, zum Beispiel Änderungen im VR, eine Reorganisation und Internationalisierung. Dinge, die ich vorher hemdsärmeliger angegangen wäre, mache ich jetzt deutlich professioneller.

Hätte es alternative Aus- beziehungsweise Weiterbildungen gegeben? Haben Sie das abgeklärt?

Nicht wirklich. Ich bekomme immer wieder Post, es gibt viele zwei- bis dreitägige VR-Seminare am Markt. Jetzt gäbe es diesen Kurs auch an der Hochschule St. Gallen. Ich war aber auf der Suche nach einer Kombination von Update im General Management und VR-Perspektive, denn ich bin mehrfacher Verwaltungsrat. Und Rochester-Bern war bei mir positiv belegt, da wir ein Jahr zuvor ein sehr gutes Strategieseminar mit ihnen gemacht hatten, als erster Preis des Prix SVC Mittelland, den wir 2015 gewinnen konnten.

Wieso haben Sie dazu keinen klassischen EMBA gemacht?

Das wäre auch möglich gewesen. Aber dann wäre ich mit vielen Schülern in der Klasse gewesen, die deutlich weniger Berufserfahrung haben. Und die Inhalte des VR-Programmes waren viel spezifischer auf meine Bedürfnisse ausgerichtet.

Wie ist die Reihenfolge der Lerninhalte?

Zuerst konzentrierten wir uns auf die VR-Aufgaben und -Pflichten, dessen Kompetenzen, die gesetzlichen Rahmenbedingungen, was die Verwaltungsrats-tätigkeit ausmacht und worauf man besonders achten muss. Wenn man nicht aufpasst, hat man als VR schnell ein juristisches Problem. Danach folgten Strategie, Finanzen, HR und Change- und Krisenmanagement.

Was sind die Feedbacks Ihrer Studienkollegen?

Durch die Bank positiv, wir treffen uns von Zeit zu Zeit und pflegen einen sehr lebhaften Austausch untereinander. Auch während des Kurses waren die Diskussionen sehr lebhaft, was es für alle spannend machte.

Wurden Ihre und deren Erwartungen erfüllt?

Zu 100 Prozent, ich würde den CAS sofort wieder machen. Für jemanden, der im Berufsleben steht, ist der zeitliche Aufwand auch passend. Es ist nicht zu viel, nicht zu wenig, dabei bestand ein grosser Praxis-



Die ganze Klaviatur: Ein breit gefächertes Bildungsangebot mit zahlreichen Anschlussmöglichkeiten.



Der VR-Profi

Name: Axel Förster
Funktion: CEO, VRP und Eigentümer, Rychiger AG, Steffisburg
Alter: 53
Wohnort: Kehrsatz BE
Familie: zwei Kinder
Ausbildung: Wirtschaftsingenieurwesen, Darmstadt und Berlin

bezug für mich selbst, den ich durch die Arbeiten am Ende jedes Moduls in die eigene Firma mitnehmen konnte. Das ist die Krux: Was nimmt man mit? Ich habe sehr viel mitgenommen.

Müsste man sonst noch eine Ausbildung machen, wollte man VR-Mandate professionell verfolgen?

Nicht zwingend, aber ein gutes Netzwerk ist sicher wichtig. Und da hilft ein Studium und auch das Alumni-Netzwerk danach. Generell muss man stetig dranbleiben, denn die juristische Perspektive ist ständig in Bewegung. Heute gilt lebenslanges Lernen. Wenn man als VR juristische Fehler macht, hat man schnell ein Problem.