

VERWALTUNGSRAT – Marco Gadola hat eine lange Karriere als Manager hinter sich und ist heute Verwaltungsrat diverser namhafter Unternehmen. Wir haben mit ihm über gelernte Lektionen, das Verhältnis der Schweiz zu Europa und Unternehmenskultur gesprochen. Am kommenden 31. Mai ist er mit Giovanni Adornetto von Grass & Partner Gast am Arbeitgeber-Zmorge.

«Die Sinnfrage zu stellen ist positiv»

Standpunkt: Herr Gadola, die Medien beschreiben Sie als Profi-Verwaltungsrat und Multi-Verwaltungsrat. Wie erklären Sie Ihre Tätigkeit jemandem, der Sie nicht kennt?

Marco Gadola: Meine beiden Söhne fragen mich das auch regelmässig: Vater, was machst du eigentlich? Als Verwaltungsratspräsident von zwei börsenkotierten und einem grösseren privat gehaltenen Unternehmen stehe ich in der Verantwortung allen Aktionärinnen und Aktionären gegenüber, dass das jeweilige Unternehmen die richtige Strategie verfolgt, die richtige Mannschaft an Bord hat, die bestehenden gesetzlichen Auflagen einhält und auch, dass die Besitzerinnen und Besitzer «Freude an ihren Aktien» haben.

«DER ERFOLG EINES JEDEN UNTERNEHMENS HÄNGT VON DEN MITARBEITENDEN AB – SIE SIND DAS WICHTIGSTE KAPITAL UND SOLLTEN AUCH SO BEHANDELT WERDEN.»

Welches sind die Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit Sie ein Amt annehmen?

Der Unternehmenszweck – auf neudeutsch «Purpose» – muss mich ansprechen und die Chemie mit den bestehenden Verwaltungsräten und der Geschäftsführung, insbesondere mit dem CEO, muss stimmen.

... welches sind die No-go-Kriterien?

Wenn ich das Gefühl hätte, nur eine Marionette spielen zu müssen und nicht nachhaltig an der Zukunft eines Unternehmens mitgestalten zu dürfen.

Sie sind ein erfahrener Manager, waren in vielen unterschiedlichen Branchen und im Ausland tätig. Was sind die wichtigsten Management-Lektionen, die Sie gelernt haben?

Ohne Fleiss kein Preis – Erfolg fällt nicht vom Himmel, sondern ist jeweils das Resultat von harter Arbeit und grossem zeitlichem und auch emotionalem Einsatz. Dazu braucht es eine gewisse Dosis an Mut: harte Entscheidungen und solche unter Unsicherheit nimmt ihnen niemand ab – und die wichtigste: der Erfolg eines jeden Unternehmens hängt von den Mitarbeitenden ab. Sie sind das wichtigste Kapital und sollten auch so behandelt werden.

Was waren die grössten Herausforderungen, die Sie als Führungskraft bewältigen mussten?

Das waren Turn-Around-Situationen wie zum Beispiels anfangs 2013 bei Straumann – auf der einen Seite Arbeitsplätze zu reduzieren und Menschen mitzuteilen, dass sie sich eine andere Stelle suchen müssen, und auf der anderen Seite die noch verbleibenden Kolleginnen und Kollegen für die Weiterreise zu motivieren, ist anspruchsvoll.

Wie sieht Ihre Führungsphilosophie aus?



«Erfolg fällt nicht vom Himmel», sagt Marco Gadola.

Bild: zvg

Umgebe dich mit den bestmöglichen Kolleginnen und Kollegen – definiere mit ihnen gemeinsam die Marschrichtung und unterstütze sie so gut wie möglich, ihre Ziele zu erreichen und sich als Führungspersönlichkeiten weiterzuentwickeln.

Hat sich diese im Laufe der Jahre verändert und wenn ja, was waren die Gründe?

Ja, sehr sogar. Ich komme ja ursprünglich aus den Finanzen und war deshalb als Führungskraft auch lange Zeit sehr rational – vor allem die linke Gehirnhälfte nutzend – unterwegs. Das funktioniert auch für eine gewisse Zeit ganz gut. Menschen über den Intellekt und mit analytischem Denken zu begeistern und zu motivieren, ist nicht möglich – um Motivation, Begeisterung, Kreativität und innovatives Denken zu fördern, braucht es mehr als intellektuelle Brillanz. Deshalb ist meine Führungsphilosophie die oben erwähnte.

Die Gesellschaft und die Wirtschaft stehen vor grossen Veränderungen. Digitalisierung sowie demografische Entwicklung sind die Stichworte. Wie diskutiert man diese beiden Themen in den Vorständen? Fangen wir mit der Digitalisierung an ...

Digitalisierung ist ein grosses Wort – es geht zuerst einmal darum, klar zu definieren, was genau unter Digitalisierung verstanden wird und welche Schwerpunkte für das jeweilige Unternehmen zu definieren sind. Beim einen geht es vielleicht primär darum, administrative Abläufe zu digitalisieren, um effizienter und effektiver zu werden, zum Beispiel bei Serviceunternehmen, bei einem Ver-

waltungsrat steht die Digitalisierung der Marketing- und Verkaufsprozesse im Vordergrund, um auf die Bedürfnisse der Generation Y und Z zu reagieren. Wenn das gemacht ist, liegt es an der Geschäftsführung, die Umsetzung der entsprechenden Massnahmen voranzutreiben.

... und wie verlaufen die Diskussionen über den Fachkräftemangel?

Ein grosses Thema, welches fast alle Unternehmen beschäftigt – interessanterweise gibt es aber auch Ausnahmen: Unternehmen, welche für jede offene Stelle aus mehreren passenden Bewerbungen aussuchen können. Meine Erfahrung: das sind Unternehmen, welche einen hochmotivierenden Unternehmenszweck haben und eine Unternehmenskultur, die es den Mitarbeitenden erlaubt, sich weiterzuentwickeln, kreativ und innovativ zu sein und sich als Teil des Unternehmenserfolges zu sehen. Deshalb sollten die Themen «Purpose» und «Kultur» ganz oben auf der Prioritätenliste von Verwaltungsräten stehen.

«JE BESSER ES EINEM UNTERNEHMEN GELINGT, DEN ANSPRÜCHEN ALLER SICH IN DER ARBEITSWELT BEFINDENDEN GENERATIONEN GERECHT ZU WERDEN, DESTO ERFOLGREICHER WIRD ES AM ARBEITSMARKT AGIEREN.»

Zurzeit wird in diesem Zusammenhang viel über Teilzeitarbeit und Ansprüche der jüngeren Generationen an die Arbeit diskutiert. Welche Haltung nehmen Sie dazu ein?

Je besser es einem Unternehmen gelingt, den Ansprüchen aller sich in der Arbeitswelt befindenden Generationen gerecht zu werden, desto

ZUR PERSON

Marco Gadola begann seine Karriere im Bankwesen und arbeitete später bei Sandoz International Ltd. in Basel als Auditmanager. Ab 1992 war er neun Jahre lang bei der Hilti-Gruppe in leitenden Positionen in den Bereichen Vertrieb und Finanzen in Liechtenstein, den Vereinigten Staaten, Spanien und Deutschland tätig. Nach fünf Jahren als CFO

bei der Hero-Gruppe wechselte er als CFO und VP Operations zur Straumann Group in Basel. Im Jahr 2008 wurde er zum CFO der Panalpina-Gruppe in Basel ernannt. Von 2013 bis 2019 war er CEO der Straumann Group, einem börsenkotierten Schweizer Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 2 Milliarden Franken.

Marco Gadola ist heute Verwaltungsratspräsident von DKSH, WS Audiology und Medartis, Vizepräsident des Verwaltungsrats der MCH Group sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Straumann Group und der Bühler Group. Er hat einen Master in Business Administration und Wirtschaftswissenschaften der Universität Basel. *ph*

ZU GAST IM HDW

Am kommenden 31. Mai beim Arbeitgeber Zmorge unter dem Motto «Kultur isst Strategie zum Zmorge» zeigen **Marco Gadola**, Verwaltungsrat diverser führender Schweizer Unternehmen (u.a. Straumann Group AG), sowie **Giovanni Adornetto**, Geschäftsführer und Partner von Grass & Partner, anhand von Fallbeispielen, wie wichtig eine positive Unternehmenskultur ist und wie sie im Führungsalltag gelebt wird.

In Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel gewinnt die Unternehmenskultur immer mehr an Bedeutung. Sie ist ein grundlegender Faktor für Erfolg und eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Weitere Informationen unter:



www.hdw.ch/besucher/events

erfolgreicher wird es am Arbeitsmarkt agieren. Es ist schon so, dass die jüngeren Generationen andere Anforderungen an den Arbeitsalltag haben als das noch zu meiner Zeit der Fall war. Wir verbringen einen bedeutenden Teil unseres Lebens am Arbeitsplatz – sich da zum Beispiel des Öfteren die Sinnfrage zu stellen, finde ich eine sehr positive Entwicklung.

Welche wesentlichen Entwicklungen sehen Sie auf die Schweizer Wirtschaft, speziell die KMU, zukommen?

Der Schweizer Franken wird gegenüber anderen Währungen weiter an Wert zunehmen. Das heisst, dass wir weiter an der Effizienz unserer Unternehmen arbeiten müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ich beobachte zudem mit Besorgnis, dass wir immer noch kein neues Rahmenabkommen mit der EU unterzeichnet haben – ich sehe das für KMUs als viel kritischer an als für grössere internationale Unternehmen mit Standorten weltweit.

Und wie ist die Schweiz für diese Entwicklungen aufgestellt?

Was die Effizienzverbesserungen betrifft, ist uns das ja nun schon seit Jahrzehnten äusserst gut gelungen. Wir haben die entsprechenden Muskeln gebildet und machen sie nur noch kräftiger. Was das EU-Rahmenabkommen betrifft, hoffe ich sehr, dass sich die politischen Parteien zu einem EU-kompatiblen Kompromiss zusammenraufen werden. *Interview: Patrick Herr*