

Rolf Soiron

## Abgang eines Unbequemen

Der 73-jährige Basler Rolf Soiron ist einer der wichtigsten Wirtschaftsführer der Schweiz. Als Verwaltungsratspräsident von Lonza und Holcim prägte er deren Entwicklung wesentlich. Jetzt tritt er ab. In «persönlich» zieht er Bilanz über den Zustand der Wirtschaft und deren Führungselite.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Diego Brito**

### **Herr Soiron, wenn Sie auf Ihre Wirtschaftskarriere zurückschauen, was hat Sie am meisten geärgert?**

Eigene Fehler. Gelegentlich fordern wir von unseren Managern nämlich zu wenig. Das darf man nicht den Medien oder der Börse überlassen.

### **Dann sind nach Ihrer Auffassung unsere Verwaltungsräte zu passiv oder zu schwach?**

Verwaltungsratssitze sind nicht dafür da, dass man sich darin wohlfühlt. Sondern um Mehrwert zu schaffen, wobei dieser gar nicht immer materiell sein muss. Darum dürften Verwaltungsräte durchaus proaktiver und konfliktfreudiger sein. Vor allem müssen sie sicherstellen, dass von ihnen genehmigte Strategien auch tatsächlich und konsequent in der Realität umgesetzt werden.

### **Ist das Schweizer System überhaupt zeitgemäss? In Deutschland gibt es den Aufsichtsrat.**

Gibt es ein «Schweizer System»? Bei uns kann – beziehungsweise: könnte! – jeder Verwaltungsrat seine Aufgabe so interpretieren, wie das der gegebenen Situation am besten entspricht. So gibt es ja auch bei uns Verwaltungsräte, die sich wie ein deutscher Aufsichtsrat de facto auf Aufsicht und Personalentscheidungen konzentrieren. Und am anderen Ende gibt es Verwaltungsräte, die nicht nur Kernentscheide treffen, sondern auch Details regeln. Das kann von der Branche abhängen, von den Eigentumsverhältnissen, vor allem aber auch von der konkre-

ten Situation. Es gibt Zeiten, in denen sich ein Verwaltungsrat zurückziehen darf, in anderen Zeiten muss er eingreifen – das ist sein Auftrag von den Aktionären. Diese Flexibilität, die eigene Aufgabe situativ zu interpretieren, ist typisch für unser Land und ein grosser Vorteil.

---

«Dank unserer Medienrealität wird Andersens Märchen vom nackten Kaiser wahr.»

---

### **Der Ruf der Manager hat in den letzten zwanzig Jahren massiv gelitten. Woran liegt das in Ihren Augen?**

Ich stelle eine Gegenfrage: Der Ruf welcher Führungsgruppen hat nicht gelitten?

### **Derjenige des Papstes vielleicht.**

Hören Sie sich doch um, was die Konservativen von Papst Franziskus halten. Im Ernst: Mir scheint, das Ansehen fast aller Führungsschichten habe abgenommen in den fünfzig Jahren, in denen ich das beobachten kann. So etwas wie «natürlichen Respekt» gibt es nicht mehr. Die Medienrealität hat dazu geführt, dass Andersens Märchen, in dem der Kaiser nackt war, es ihm aber niemand zu sagen wagte, zur Dauerüberzeugung geworden ist. Und was die Wirtschaftseliten angeht, so haben eben leider zu viele

Chefs nicht nur im Ausland, sondern auch bei uns das Publikum davon überzeugt, dass die Grossen viel «nackter» seien, als sie es gerne hätten. Das hat dem Respekt nicht geholfen.

### **Aber zurückkommend auf den Manager: Welchen Stellenwert hat er heute?**

Ich sage Ihnen, welchen Stellenwert er haben sollte: Im 21. Jahrhundert sind wirtschaftliche Chefpositionen etwas vom Entscheidendsten. Denn sie müssen Resultate bringen beziehungsweise Mehrwert schaffen, und zwar mit limitierten Ressourcen. Gleichzeitig müssen sie im Wettbewerb herausfinden, was funktioniert und was nicht, und dies erst noch in einem sich immer mehr beschleunigenden Umfeld.

### **Aber dies nimmt man heute gar nicht mehr so wahr.**

Genau. Aber wir müssen uns selber an der Nase nehmen. Wir haben diesen gesellschaftlichen Auftrag der Wirtschaftsführer kaum je betont und dafür zu oft Signale zugelassen, die von Eigennutz und wenig gesellschaftlichem Bewusstsein sprachen. Das hat einen ganzen Berufsstand in Misskredit gebracht. Dazu hat auch beigetragen, dass es sich lange quasi nicht gehörte, bezüglich «der Wirtschaft» eine andere Meinung zu vertreten als die Kollegen. Das habe ich noch bei Economiesuisse erlebt. Lange traute sich niemand, zum Beispiel in Sachen Kernenergie, eine kritischere Meinung zu vertreten oder auf den Sprengstoff hinzu-



Klare Worte: Rolf Soiron.



weisen, den die Gehälter von Marcel Ospel oder Daniel Vasella in sich trugen. Zivilcourage war nicht immer die stärkste Eigenschaft meiner Kaste.

**Sie haben Ospel und Vasella erwähnt, was sagen Sie zum aktuellen Fall Pierin Vincenz?**

Ich habe rechtlich keine Ahnung. Aber dies ist eben auch wieder so eine Geschichte, bei denen Menschen, die schon fast alles haben, noch mehr bekommen wollen. Dafür werden Risiken eingegangen und Reputationen aufs Spiel gesetzt. Dieser Hunger nach immer mehr ist mir ein Rätsel.

**Diesen Drang haben Sie selber nie verspürt?**

Ich darf Ihnen sagen, dass ich in jedem VR-Präsidium weniger verdient habe, als es mein Vorgänger getan hatte, und zwar weil ich das so wollte. Auch wenn wir den Privatsektor repräsentieren – unsere Funktionen sind gesellschaftlich relevante Positionen und so etwas wie öffentliche Ämter. Als solche bringen sie Vorbildverpflichtungen mit sich, ob wir das wollen oder nicht.

---

«Ich glaube nicht, dass die Gier nach Materiellem früher in den Führungsetagen so viel kleiner war.»

---

**Ist es heute als Manager schwieriger als noch vor zwanzig oder dreissig Jahren?**

Das weiss ich nicht. Überhaupt bin ich mit Vergleichen zu früher sehr vorsichtig. Ich glaube übrigens auch nicht, dass die Gier nach Materiellem früher so viel kleiner war.

**Worauf beruht diese Annahme?**

Einiges, was heute gesetzlich geahndet wird, galt damals als Kavaliersdelikt, war gang und gäbe. Beispielsweise im Bereich von Insider-Bestimmungen: Gerade dort, wo Entscheidungen getroffen wurden, haben es sich manche zunutze gemacht, als Erste selber davon zu profitieren.

Allerdings meine ich mich zu erinnern, dass es früher leichter war, als Wirtschaftsführer auch öffentlichen Respekt zu gewinnen, wenn man seine Sache richtig machte. Dennoch lebe und arbeite ich lieber heute.

Schon nur, weil uns unglaublich viel bessere Informationen, Instrumente und Ressourcen zur Verfügung stehen. Als ich 1972 bei Sandoz begann, gab es ein paar Telexapparate, noch nicht einmal ein Faxgerät; und was in New York passierte, wussten wir oft erst einen oder zwei Tage später. Unvorstellbar heute, in Zeiten des Internets. Vielleicht hält sich eben fast alles die Waage: Das meiste war anders, einiges war besser, anderes gar nicht.

**Würden Sie heute nochmals den gleichen Weg wählen?**

Mein Weg war kompliziert, vielleicht gelegentlich ein Umweg zu viel, aber unglaublich interessant. Ich glaube, ich würde heute zuerst das Ingenieurstudium absolvieren: Das erzieht zum Respekt vor Fakten. Und dann würde ich Betriebswirtschaft studieren, aber sehr seriös. Und dann würde ich mich wohl beim Internationalen Roten Kreuz bewerben. Wer als junger Mensch Delegierter in einem Krisengebiet wird, macht die beste Charakter- und Führungsschulung mit, die es gibt. Dort lernt man dann auch die Welt kennen, die vieles relativiert, was hier in der Schweiz passiert.

**Was war Ihr Karrierhöhepunkt?**

Keine Ahnung. Ich glaube, den hat es im Strudel von all dem Interessanten nie wirklich gegeben.

**Was war der härteste Moment für Sie?**

**Die Entlassung von 1800 Mitarbeitenden bei Sandoz?**

Dieses Mandat 1980 war eine enorme Arbeit, aber nicht wirklich «hart». Ich war überzeugt von der Notwendigkeit, die Firma proaktiv fit zu machen, und für den 35-jährigen Jungmanager war es eine enorme Ehre – im Kontext, verstehen Sie mich richtig! –, dieses Projekt zu leiten. Etwas ganz anderes war «hart»: Das war, als Marc Moret, zu der Zeit Chef von Sandoz und mein damaliger Übervater, mich 1993 auf die Strasse stellte. Ich war Chef der Pharmasparte, ein toller Job! Der Rausschmiss war für mich eine Riesenkatastrophe, auch emotional, denn ich glaubte, ich sei sein Vertrauter.

**Kam für Sie der Rausschmiss völlig überraschend?**

Ganz wohl nicht. Mein Unterbewusstsein hatte geahnt, dass etwas im Gange war. Ich

---

**Rolf Soiron**

---

Das (nebenstehende) «persönlich»-Gespräch mit Rolf Soiron (73) fand am Rande der Jurysitzung der globalen LafargeHolcim Awards in Zürich statt. Es war die letzte Amtshandlung des Gründungspräsidenten der LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction, die sich seit 2003 dafür einsetzt, das Bewusstsein für die wichtige Rolle von Architektur, Ingenieurskunst, Stadtplanung und Bauwesen im Hinblick auf eine nachhaltigere Zukunft zu steigern. Dazu werden unter anderem Wettbewerbe für Projekte und Ideen durchgeführt, die den «Zielvorgaben für das nachhaltige Bauen» der LafargeHolcim Foundation und ihrer Partneruniversitäten auf allen Kontinenten entsprechen. Die jeweils mit zwei Millionen US-Dollar dotierten LafargeHolcim Awards werden als bedeutendster internationaler Wettbewerb für nachhaltiges Bauen anerkannt.

Bereits 2014 ist Rolf Soiron aus dem Verwaltungsrat der unter seiner Führung mit Lafarge fusionierten Holcim zurückgetreten, dem er zwanzig Jahre lang angehört hatte, elf davon als Präsident. Von 2003 bis 2010 präsierte Soiron zudem den Verwaltungsrat von Nobel Biocare; von 2005 bis 2018 war er Verwaltungsratspräsident von Lonza. Rolf Soiron präsierte von 2009 bis 2014 Avenir Suisse und war Ausschussmitglied von Economie-suisse. Er präsierte zehn Jahre lang die Universität Basel und war bis 2017 acht Jahre lang Mitglied des IKRK und dessen Conseil. Rolf Soiron promovierte in Geschichte an der Universität Basel und schloss in Harvard in Management Development ab. Er lebt mit seiner Frau in Basel, hat zwei Kinder und sechs Enkel.

---

habe in den Monaten vor dem Eklat mindestens einen Pyjama durchgeschwitzt, und mein Blutdruck wurde immer höher... Im Nachhinein verstehe ich den Konflikt besser. Morets Führungsphilosophie war konservativ und patriarchalisch. Ich hingegen liebte Debatten, verfocht das Prinzip der partizipativen Führung und tat das gelegentlich baslerisch-spitz und mit einem losen Mundwerk. Das musste ihn provozieren. Was habe ich sonst noch als «hart» empfunden? Ja, vielleicht die Medienkritik vor ein paar Jahren, ich würde in meinen Mandaten mit «zu langer Leine» führen. Das hat mich getroffen, weil diese Kritik übersah, was mir wichtig war und blieb: Respekt und Vertrauen auch zwischen Verwaltungsrat und Management. Zumindest solange dies angezeigt ist.

**Haben Sie nicht gelegentlich zu lange gewartet?**

Im Falle von Nobel Biocare vielleicht. Wenn in einer medizinorientierten Firma Qualitätsdiskussionen aufkommen, muss man rascher und entschiedener handeln, als wir das taten. Auch wenn die Chefin so populär ist, wie Heliane Canepa das damals war.

**Was war rückblickend gesehen Ihr grösstes Erfolgserlebnis?**

Das waren immer wieder die gleichen Dinge: zu erleben, wie Gruppen, die ich führte, sich in wirkliche Teams verwandelten. Dazu gehört: entspannte Offenheit und die Bereitschaft, die wirklichen Themen anzugehen, und zwar konzentriert. Gremien zu Hochleistungsteams werden zu lassen: Das ist die grösste Herausforderung – und Belohnung – eines Präsidenten.

**Sie haben mehrere Fusionen erfolgreich durchgezogen. Was ist eigentlich das Erfolgsgeheimnis dafür, dass es schliesslich klappt?**

Fusionen sind wie Ehen. Die wirklichen Gemeinsamkeiten muss man oft erst finden. Und häufig kommt Negatives erst heraus, wenn man zusammen ist: siehe Lafarge Holcim. Man gehört zwar zusammen, aber das Zusammenwachsen dauert. Auch hier: siehe Lafarge Holcim. Und wie in einer Ehe sind beim Zusammenwachsen Opfer und auch Ungerechtigkeiten wohl unvermeidlich. Weiss man das im Voraus, kann man sich besser vorbereiten.

**Sie waren auch als Politiker tätig. Was waren die grössten Unterschiede zur Wirtschaft?**

Politik habe ich auf ganz verschiedenen Ebenen erlebt: Acht Jahre in der Exekutive einer de facto städtischen Gemeinde: Ich war sehr jung, und so viel wie dort habe ich selten gelernt. Dann vier Jahre in einem kantonalen Parlament: Das war nicht mein Ding. Und schliesslich zehn Jahre Präsident der Universität Basel: mitten in der Öffentlichkeit und mit enorm viel Gestaltungsraum. Die Unterschiede zwischen politischen Welten und Unternehmenswelten? Politische Mandate müssen oft noch komplexere Erwartungen bedienen als wirtschaftliche. Die Entscheidungswege sind oft noch viel schwieriger, denn mitreden können in der Politik alle.

Aber inzwischen reden ja auch alle in Unternehmensentscheiden mit, so etwa bei Lafarge Holcim, um noch einmal darauf zurückzukommen. Aber im Ernst: Politik und Wirtschaft bedienen eigentlich das Gleiche: die Erwartungen der Menschen auf ein gutes oder gar ein besseres Leben. Einfach von verschiedenen Seiten her. Deshalb bin ich froh, dass ich auf beiden Seiten mitarbeiten konnte. □

