

# Im Gespräch mit ...



## Zur Person:

Roland Ledergerber war von 2008 bis zu seinem Rücktritt 2021 Präsident der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank. 2021 wurde er in den Verwaltungsrat gewählt. An der Generalversammlung vom 4. Mai wird er als Präsident des Verwaltungsrates zur Wahl vorgeschlagen.

## Interview: Daniel Bargetze

### Herr Ledergerber, wo muss Liechtenstein noch aufholen?

*Roland Ledergerber:* Es liegt mir fern, als Schweizer dem Fürstentum Liechtenstein Tipps zu geben. Falls es einen Punkt gibt, in dem ich eine Herausforderung sehe: Die Überlastung der Verkehrsinfrastruktur. Hier wären Fortschritte wünschenswert, sowohl beim Individualverkehr als auch beim öffentlichen Verkehr.

### Wie nehmen Sie die wirtschaftliche Entwicklung Liechtensteins wahr?

Ich nehme Liechtenstein als eines der reichsten Länder der Welt wahr. Das Land hat eine unglaubliche Entwicklung in den letzten 100 Jahren durchgemacht. Bemerkenswert ist die breit diversifizierte Wirtschaft, die sehr stark exportorientiert ist. Gleich mehrere Industriebetriebe wie Hilti, Oerlikon oder Ivoclar, um nur einige zu nennen, sind weltweit führend. Eine Gemeinsamkeit mit der Schweiz ist der kleine Binnenmarkt, entsprechend muss man einfach besser sein als die anderen und in Forschung und Entwicklung investieren. Liechtenstein nehme ich daher sehr innovativ und als starkes «F&E-Land» wahr.

### Sind Sie als Präsident der IHK St. Gallen-Appenzell in Themen der nachbarschaftlichen Zusammenarbeit involviert?

Die Strategie der IHK ist in der Zukunftsagenda festgelegt. Es gibt zwei Themen, die auch Liechtenstein betreffen: Die Stärkung der Innovationskraft der Region und, hier sind wir wieder beim Eingangsthema, die Verkehrsinfrastruktur.

### Wie sind Ihre persönlichen Beziehungen zu Liechtenstein?

Ich habe einige persönliche Freunde in Liechtenstein. Zum einen durch mein Präsidium beim Innovationspark OST, bei dem das Land und Unternehmen aus Liechtenstein engagiert sind. Zum anderen war ich in meiner vormaligen Rolle als CEO der St. Galler Kantonalbank regelmässig im Austausch mit den liechtensteinischen Banken.

### Metropolitanraum Bodensee, Internationale Bodensee Konferenz, Agglomerationen, Wirtschafts-, Industrie- und Handelskammern, Standortorganisationen – die Zahl an Initiativen in der Bodenseeregion nimmt zu. Es wird langsam unübersichtlich.

Ja, es ist etwas unübersichtlich, und dadurch gibt es ein gewisses Risiko der Verzettlung und von Doppelspurigkeiten. Jedoch sind die vielen Aktivitäten auch Ausdruck von einem Willen, etwas besser zu machen und die Region weiterzubringen. So gesehen, gibt es lieber zu viele Initiativen als zu wenige. Wichtig ist, dass die Politik den regulatorischen Rahmen vorgibt, wie die Zusammenarbeit bestmöglich funktionieren und die Wirtschaft als Motor der Gesellschaft wirken kann. Es gilt, die Ziele und Kräfte zu bündeln.

### Sie waren knapp 13 Jahre CEO, ehe Sie in den Verwaltungsrat wechselten. Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Wechsel von der operativen zur strategischen Ebene?

Man hat als Verwaltungsrat kein Team mehr um sich. Als CEO hatte ich immer die engsten Mitarbeiter um mich herum. Nun sitze ich alleine in einem Büro. Zweiter Unterschied: Die Tage sind unstrukturierter und selbstbestimmter. Die Meetings finden nicht



Multi-VR-Karriere  
richtig aufgeleitet:  
Roland Ledergerber.

# Er managt den Terminkalender wieder selbst

Roland Ledergerber ist Präsident der IHK St. Gallen-Appenzell, des Innovationsparks OST und ab Mai der St. Galler Kantonalbank. Ein Gespräch über VR-Mandate und Nachbarschaftsthemen.

mehr bei mir statt, sondern ich muss zu den Meetings reisen.

## Wer führt Ihren Kalender?

Ich habe mich bewusst dafür entschieden, meinen Kalender wieder selbst zu managen.

## Warum sind Sie nicht CEO geblieben?

Der Auslöser für den Wechsel in den Verwaltungsrat war meine persönliche Lebensplanung. Ich will bis ungefähr 70 arbeiten und beruflich aktiv bleiben, doch das geht als CEO nicht. Daher war mein Wunsch, auf die strategische Ebene zu wechseln.

## Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen CEO und Verwaltungsratspräsident?

Eine Führungskraft hat immer fünf Rollen: Sinnstifter, Herausforderer, Coach, Vorbild, Umsetzer. Der CEO hat alle fünf Rollen inne, beim Verwaltungsratspräsidenten sind die beiden Rollen Herausforderer und Coach entscheidend. Der VRP soll als Herausforderer Resultate und Lösungen immer wieder hinterfragen und den CEO als Coach teilhaben lassen an eigenen Erfahrungen, als Gesprächspartner auf Augenhöhe.

## Früher waren die Verwaltungsräte bessere Netzwerkveranstaltungen. Wurde die Arbeit der Gremien operativer?

Es mag in den 1980er- und 1990er-Jahren so gewesen sein. Dass man Unterlagen erst kurze Zeit vor der Sitzung bekommt, geht nicht mehr. Man muss die Themen kennen, sich damit auseinandersetzen, die richtigen Fragen stellen. Damit auf VR-Ebene die richtigen Entscheide gefällt werden können, muss man sich substantiell mit dem operativen Business beschäftigen.

«Als CEO wurde ich auch schon vom Verwaltungsrat überstimmt.»

**Roland Ledergerber**  
Präsident IHK St. Gallen-Appenzell

## Sollten VR-Beschlüsse immer einstimmig gefällt werden?

Die VR-Mitglieder sollen ihre Erfahrungen und Ansichten einbringen, insofern sind Diskussionen richtig und wichtig, damit ein Entscheid von allen mitgetragen werden kann. Für mich ist wichtig: Wenn ein Entscheid gefällt wurde, dann ist es ein Entscheid des Gremiums, und alle müssen sich hinter den Entscheid stellen.

## Wurden Sie als CEO vom Verwaltungsrat überstimmt?

Das gab es sicher, obschon ich mich nicht an eine Einzelsituation erinnern kann. Der Verwaltungsrat hat die abschliessende Verantwortung gegenüber den Aktionären, daher kann es nicht sein, dass er nur abnickt, was die Geschäftsleitung vorschlägt. Aber deswegen muss der CEO oder die Geschäftsleitung nicht gleich zurücktreten.

## Warum gibt es keinen Stellenmarkt für Verwaltungsräte?

Personalvermittler nehmen eine gewisse Marktfunktion wahr. Und wenn ich ins «St. Galler Tagblatt» schaue, dann werden VR-Positionen immer häufiger öffentlich ausgeschrieben.

## Nachgefragt

### «Selbstverständlich existiert ein Stellenmarkt für Verwaltungsräte»

Roland Ledergerber ist Referent am Anlass «vrus – Ostschweizer Verwaltungsrats-Tagung» am 20. Mai 2022 in Steinach SG und spricht zum Thema «Wechsel von der operativen in die strategische Ebene – Hürden und Fallen». Marcel Würmli, Organisator der erstmals durchgeführten Veranstaltung, gibt Auskunft über den Event und lädt drei Leser des «Wirtschaft regional» ein, teilzunehmen. Interessierte melden sich formlos unter [redaktion@wirtschaftregional.li](mailto:redaktion@wirtschaftregional.li).

### Welche Lücke in der Konferenzlandschaft schliesst die Ostschweizer Verwaltungsrats-Tagung?

**Marcel Würmli:** Die vrus – Ostschweizer Verwaltungsrats-Tagung passt sich nicht an, Lücken zu schliessen. Allerdings bestand bisher – soweit für uns ersichtlich war – keine Veranstaltung in der Ostschweiz, die VR, GL, Bei- und Stiftungsräte sowie Mitglieder aus Gemeindepräsidien als Zielpublikum hatte. Das VR-Symposium in Zürich – wir kooperieren miteinander – bot und bietet etwas in ähnlicher Art an, aber wir wollten etwas in der Ostschweiz auf die Beine stellen: Unkompliziert, verständlich, aber doch professionell.

### Mit welchem Publikum rechnen Sie?

Wir sind positiv überrascht vom Interesse, was grossmehrfach sicherlich mit den spannenden Referentinnen und Referenten zusammenhängt. Bei der ersten Durchführung bereits ca. 300 Teilnehmende zu gewinnen, freut uns sehr und bekräftigt uns, dass wir ein ansprechendes Konzept erstellt und umgesetzt haben: Das eingangs erwähnte Zielpublikum hat sich angemeldet.

### Warum gibt es keinen Stellenmarkt für Verwaltungsräte?

Selbstverständlich existiert ein Stellenmarkt für Verwaltungsräte. Nur ist das Angebot viel kleiner als die Nachfrage und die Rekrutierung erfolgt oft via Selbstkonzipierung, sprich Nomination aus Vorschlägen der bestehenden Gremiumsmitglieder oder via Headhunter. Modern ist auch das «Tinder für VR», also eine elektronische Vermittlungsplattform wie bspw. [vrmandat.com](http://vrmandat.com).

### Sie machen diesen Anlass doch nur, um neue Profile für die Mandatssuche zu gewinnen.

Nein, nicht nur: Es sind auch äusserst leckere Catering-Stände vor Ort, und ich esse sehr gerne. Im Ernst: VR-Profilen sind ausreichend vorhanden und die Vakanzen in Verwaltungsräten sehr spärlich gesät. Die vrus-Bewegung veranstaltet neben den Abendgesprächen (20 bis 30 Leute) auch jährlich ein Forum zu einem bestimmten Thema (ca. 150 Leute, letztes Jahr Thema Wandel, dieses Jahr Widerstand, u. a. mit Christoph Blocher) und eben die besagte VR-Tagung. Aber ich gebe Ihnen recht – ich lerne gerne spannende Persönlichkeiten kennen und komme auf diese zurück, wenn ich pässliche VR-Mandate vertrete. Ziel der VR-Tagung ist praxisnahes Wissen und Inputs zu vermitteln, dabei unterschiedliche Leute zu vernetzen – dabei wird der Fokus auf die Ostschweiz und das Fürstentum Liechtenstein gelegt. Für die VR-Tagung 2023 ist es uns soeben dieser Tage gelungen, einen prominenten Liechtensteiner als Redner resp. Podiumsteilnehmer zu gewinnen.

### Wer?

Die Offenlegung seines Namens erfolgt an der diesjährigen Tagung.



**Marcel Würmli**, Organisator des Events  
«vrus – Ostschweizer Verwaltungsrats-Tagung»