

MANAGEMENT DOSSIER

August 2012 – Nr. 38

VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.



Corporate Governance 2.0

Von der Pflicht zur Kür

Impressum

MANAGEMENT DOSSIER – August 2012 – Nr. 38

VERWALTUNGSRAT

Layout/Satz: Tonio Schelker/Dimitri Gabriel
Korrektur: Norbert Hauser
Druck: Rankwoog-Print GmbH, Zofingen
Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG
Verlag: WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77, 8048 Zürich
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, info@weka.ch, www.weka.ch
Aktuelle Ausgabe: August 2012
Erstausgabe: Juni 2006
Erscheinungsweise: Zweimonatlich
VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	2
Governance-Studie	3
Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters	
VR-relevante (Mega-)Trends & 2.0-Themen	7
Priorität auf die Zukunft (<i>aus W.I.R.E./Mind the Future</i>)	
Corporate Governance 2.0	12
Von der Pflicht zur Kür	
Das neue Berufsbild Verwaltungsrat	17
Excellence und Governance-2.0-Anforderungen	
Fazit	18

Vorwort

Der Begriff Corporate Governance erlangte nach einigen sehr unseligen und visiblen Verfehlungen des Corporate Managements, vor allem in den USA, breite Berühmtheit. Die Folge waren eine aufwendige und wenig wertschaffende Regulierungsdichte sowie die Konzentration auf eine möglichst grosse Transparenz. Es ist zu befürchten, dass sich dieser Trend leider noch akzentuieren wird. Die Zusammensetzung der Verwaltungsratsgremien, vor allem in an der Börse kotierten Unternehmen, zeigte daraufhin die Verschiebung von einer auf persönlichem Vertrauen fussenden, auf Marktzugang und teilweise auch auf Prestige ausgelegten Besetzung hin zu einer überaus risikoaversen, auf Compliance und Transparenz fokussierten Oberleitung. Dies kann nur ein Zwischenschritt sein und repräsentiert primär die Pflicht eines Verwaltungsratsmandates. Die Zukunft gehört Unternehmen, welche intrinsisch nachhaltig funktionieren, sich durch Geschäftsmodellinnovation aktiv differenzieren und bei welchen Innovationsmanagement und -controlling institutionalisiert sind und einen prominenten Platz in der VR-Agenda einnehmen. In diesen Unternehmen nutzen der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung sowie das operative Management mittels eines respekt- und vertrauensvollen iterativen Strategiedialogs das kollektive Wissen der Gesellschaft. Eine breit getragene, Bottom-up entwickelte Stossrichtung mobilisiert und schafft Identität.

Autor dieser Ausgabe



Roman Huber

Partner bei der internationalen Executive Search Boutique Roy C. Hitchman AG
www.roy-hitchman.ch

Governance-Studie

Ende 2010 wurde im Rahmen des «Hitchman Executive Panel» eine Befragung zu spezifischen Governance-Themen durchgeführt. Knapp 600 Teilnehmende, eine repräsentative Gruppe von Präsidenten und Mitgliedern von Verwaltungsräten, Geschäftsleitungsmitgliedern sowie von Mitgliedern des operativen Managements, haben Auskunft gegeben. Deutlich tritt in der Auswertung die Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild zutage.

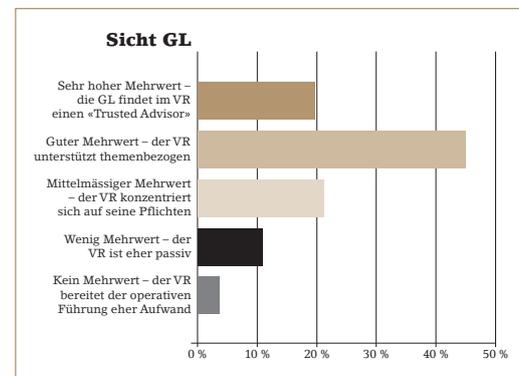
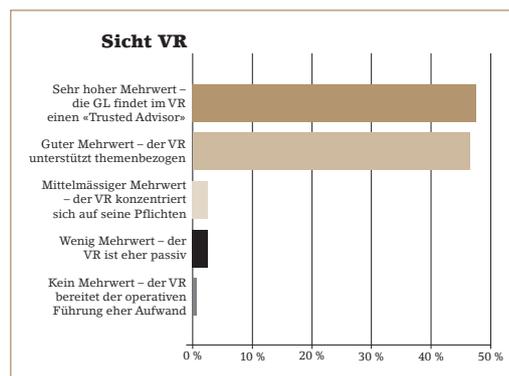
Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters

Wir haben uns bei unserer Befragung zur Corporate Governance primär auf die Themen Mehrwert, Vertrauen, Strategieprozess, Führung, «Neue Themen» und Kultur konzentriert. Es ist augenfällig, dass die Fragen mit sinkender Hierarchie teilweise signifikant kritischer beantwortet wurden.

Mehrwert des Verwaltungsrates

Forschungsfrage:

Wie beurteilen Sie den Mehrwert, den der Verwaltungsrat für die Geschäftsleitung generiert?



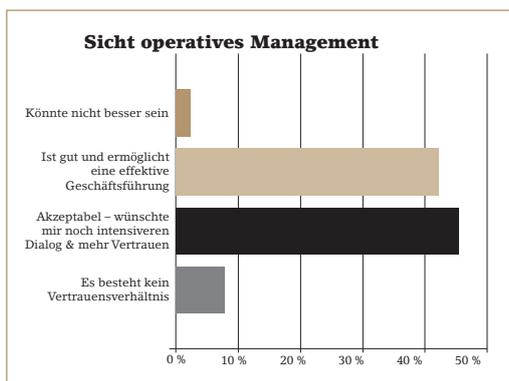
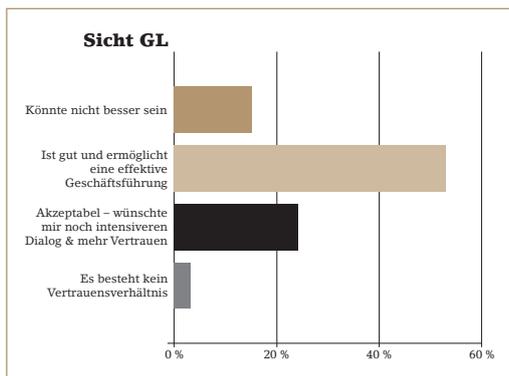
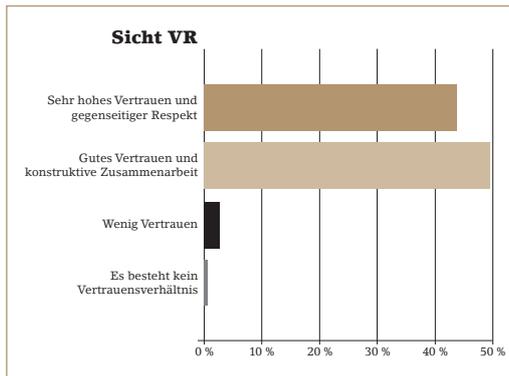
Mehr als 94% der befragten VR beurteilen ihren Mehrwert gegenüber der GL als hoch bis sehr hoch. Interessanterweise erkennen nur ca. 65% der GL-Mitglieder diesen Mehrwert analog. Die Frage nach dem Mehrwert des Verwaltungsrates wird je nach Blickwinkel unterschiedlich beurteilt. Die Grösse des Unternehmens, die Aktienstruktur und vor allem die Präsenz an der Börse machen einen grossen Unterschied, wie das Gremium zusammengestellt ist, welche Qualität und Intensität die Interaktion mit dem Management hat und was die Erwartungshaltung der GL an den VR betrifft. Eine synchrone Erwartungshaltung ist für eine effektive Governance zentral. Vor allem die Zusammenarbeit VRP/CEO muss für alle Stakeholder erkennbar gut funktionieren. Es empfiehlt sich, anlässlich eines sehr offenen Gesprächs, die Erwartungshaltungen und Spielregeln zu klären und wenn nötig zu synchronisieren. VR-Mehrwert wird vom CEO und von der GL vor allem in den Bereichen Markt-/Industrie-Know-how, Geschäftsmodell- und Strategiekompetenz sowie in der zeitnahen Bereitstellung kompetenter Res-

sources für geschäftskritische Transaktionen attestiert.

Vertrauensverhältnis

Forschungsfrage:

Wie beurteilen Sie das Vertrauensverhältnis VR/GL und GL/operatives Management?



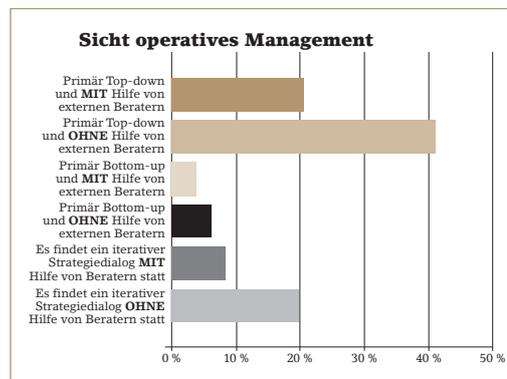
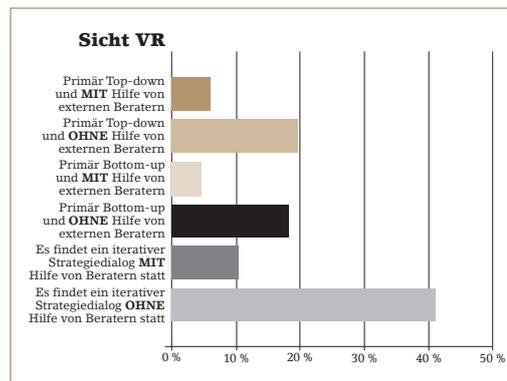
Dass knapp ein Viertel der GL das Vertrauensverhältnis mit dem VR lediglich als akzeptabel beurteilt und dieser Wert beim operativen Management in Bezug auf die GL sogar auf 45% steigt, macht Sorge. Organisationen mit geringer Vertrauenskultur schneiden unter Stress meistens schlech-

ter ab. Vertrauen ermöglicht Synergien, da wertvolle Management-Zeit vorwärtsgerichtet genutzt werden kann. Ein kompetenter VR, welcher die GL in einem vertrauensvollen Verhältnis coacht und unterstützt, ergänzt (verdoppelt) die Managementkapazität des Unternehmens.

Strategiefindungsprozess

Forschungsfrage:

Wie gestaltet sich der Strategiefindungsprozess?

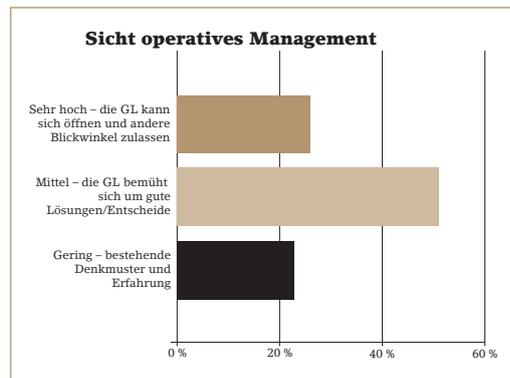
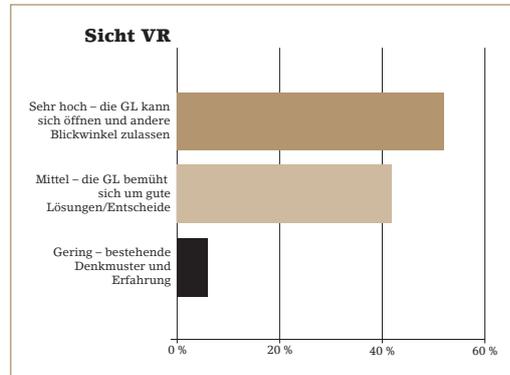


Dass nur 26% der befragten Geschäftsleitungen einen intensiven iterativen Strategiedialog erleben, zeigt, dass noch Potenzial in der Nutzung der kollektiven Intelligenz der Unternehmungen vorhanden ist. Ein einbindender Strategieprozess erleichtert die Umsetzung. Es ist bekannt, dass die beste Strategie bei mangelhafter Umsetzung nicht die erwünschten Resultate erzielt. Ein iterativer Geschäftsmodell- und Strategiefindungsprozess, welcher auch Kunden und Lieferanten mit einbezieht, erfordert vom VR Zeit, Reflexionskompetenz und Vertrauen.

Reflexionskompetenz

Forschungsfrage:

Wie beurteilen Sie die Reflexionskompetenz der Geschäftsleitung?

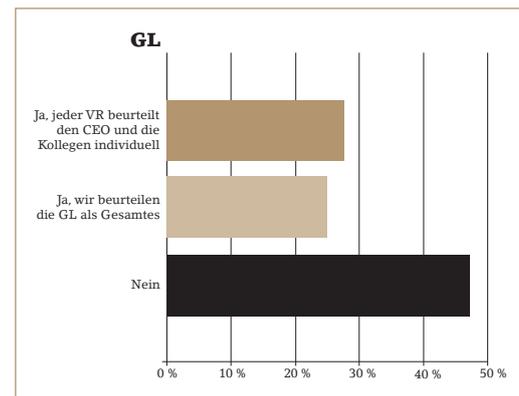
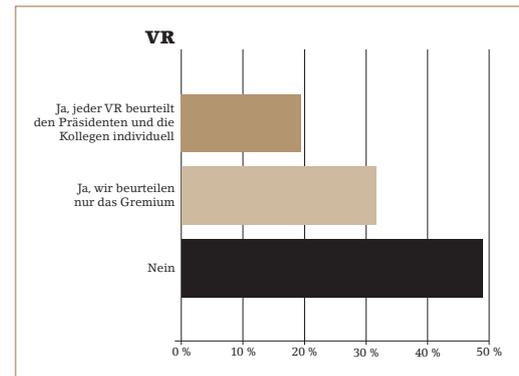


Die im modernen Management wichtige Reflexionskompetenz wird vor allem vom operativen Management bei der GL vermisst. Reflexion ist für das Ringen um beste Lösungen essenziell. In Veränderungsprozessen hilft die Reflexion, wertneutral andere Blickwinkel zuzulassen, wo nötig die Fragezeichen tiefer zu setzen und auch fremden Meinungen mehr Platz einzuräumen. Nicht recht haben müssen ist eine besondere Kompetenz. Die menschliche «Annahmestruktur» vergleicht permanent mit sozialisierter Erfahrung und hindert uns latent daran, wirklich offen und wertneutral zu bleiben. Die Verschiebung hin zu einer Wissensgesellschaft und reiferen Mitarbeitern erfordert einen Führungsstil, welcher mehr Coaching denn Direktive enthält. Reflexion ist für ein erfolgreiches Coaching essenziell.

(Selbst-)Beurteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Forschungsfrage:

Führen Sie eine jährliche VR/GL-Beurteilung durch?



Dass fast die Hälfte der VR und über 47% der Geschäftsleitungen keine jährliche Selbstbeurteilung vornehmen, erstaunt. Dass lediglich bei knapp 20% der VR-Gremien auch der Präsident individuell beurteilt wird, zeigt die Machtstruktur und den offensichtlich noch ungewohnten Umgang mit Bottom-up-Feedback. Die Basis für eine ehrliche und damit wirksame Beurteilung sind Vertrauen und gegenseitiger Respekt. Wenn in einem Unternehmen/Gremium keine offene Beurteilung stattfindet, sollte das Fundament geprüft werden. Die Unabhängigkeit spielt bei der Beurteilung eine zentrale Rolle. Es ist darauf zu achten, dass VR und GL so unabhängig wie möglich sind und bleiben. Die wertvollsten Einsichten gewinnt man nicht durch Rückmeldung von Freunden, sondern von kritischen Geistern.

Weitere Fakten aus der Studie

Wer zu spät kommt...

Fast die Hälfte der teilnehmenden VR geben an, dass das Gremium wohl für die heutigen, nicht aber für künftige Herausforderungen richtig besetzt sei. Keine Überraschung ergab die Frage nach den Prioritäten für die kommenden drei Jahre. Die Umsetzung der bestehenden Strategie, der verstärkte Fokus auf die Kunden sowie die Erhöhung der Agilität der Unternehmen haben Vorrang. 42 % der VR sind sich aber bewusst, dass die «Planung für das Unplanbare» neue Ansätze und Strategieprozesse bedingt. Neue Themen und Begriffe wie Cloud Computing, Enterprise 2.0 oder Generation Y sind noch erstaunlich wenig bekannt. Dass in 35 % der Verwaltungsräte die Nachfolge entweder ad hoc oder gar nicht vorbereitet wird, stimmt nachdenklich. Es bereitet offensichtlich Mühe, den Abschied zu planen. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass fast 65 % der Verwaltungsräte die Aufhebung eines stringenten Planungsprozesses zugunsten einer rollenden Planung als erstrebenswert und realistisch betrachten. Es bleibt abzuwarten, ob der Mut für eine so einschneidende Massnahme in Zukunft auch aufgebracht wird.

VR – TOOLS

Auf der Online-Plattform Verwaltungsrat-Praxis unter www.verwaltungsratpraxis.ch finden Sie zu den vorstehend erwähnten Themen u.a. folgende hilfreiche Unterlagen:

- Best Board Practice Zertifizierungs-Tool
- Mustervorlagen für Organisationsreglemente
- Funktionsbeschreibung VR-Präsident
- Musterbeispiele zu Businessplan und Strategie
- Tool zur VR-Selbstevaluation.

VR-relevante (Mega-)Trends & 2.0-Themen

Den Megatrends als langfristigen Transformationsprozessen mit übergreifender Wirkung wird in vielen Boards zu wenig Beachtung geschenkt. Dabei tangieren oder bestimmen diese wirkungsmächtigen Einflussgrössen die Märkte von morgen massgeblich, erfordern das Überdenken der heutigen Innovationsfelder und gehören damit in die strategische Diskussion.

Sich mit der Zukunft befassen bedeutet, Unschärfe und Halbwissen zuzulassen, und das liegt dem Management per se nicht besonders. Für die Konfiguration eines robusten Geschäftsmodells sowie einer gewinnenden Strategie ist es aber unabdingbar, sich im VR mit den für das Unternehmen relevanten Trends und potenziellen disruptiven Tendenzen, vor allem aber auch mit den sich neu bietenden Chancen intensiver auseinanderzusetzen.

In der Folge werden Texte aus «Mind the Future – Kompendium für Gegenwartstrends»¹ des Think Tanks W.I.R.E. (Web for Interdisciplinary Research & Expertise) zitiert, welche ich als Basis für Denkanstösse für den VR verwende. Die ausgewählten Trends haben für die Gesellschaft generell und für die meisten Unternehmen und Branchen Relevanz.

Technologie – Internet, Mikroelektronik, Robotik

«Das Internet vernetzt seit Mitte der 90er-Jahre Menschen und Institutionen rund um den Globus. Mit der Verbreitung von Smartphones wird es zunehmend mobil. Die nächste Generation des Internets verändert nicht nur die Art und Weise, wie wir online Informationen suchen, sondern auch, wie wir uns in der realen Welt zurechtfinden. Digitale Landkarten und Erweiterte-Realitäts-Anwendungen eröffnen neue Orientierungsmöglichkeiten und agieren als Browser zur Welt. Semantische Technologien, die nicht nur Buchstabenfolgen, sondern auch die inhaltliche Bedeutung von Webinhalten interpretieren können, tragen künftig dazu

bei, die verschiedenen Teilsysteme des Internets miteinander zu verbinden und dadurch, statt einer wilden Datenflut, wirklich hilfreiche Entscheidungsgrundlagen zu generieren.

Die wachsende Leistungsfähigkeit von Computern und ihre dadurch zunehmende Miniaturisierung ermöglichen die Schaffung einer intelligenten Umwelt. Selbständig denkende Haushaltsgeräte, intelligente Kleider und autonom kommunizierende Fahrzeuge bilden ein «Internet der Dinge». Die denkende Umwelt verschiebt die Grenzen der Privatheit. Persönlichkeitsschutz muss neu definiert werden.

Roboter gehören zu den alten Visionen der Menschheit. Künstliche Intelligenz und Sensortechnik erlauben heute den Einsatz von Robotik

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Muss unser Leistungsangebot in Zukunft internetfähig(er) werden und kennen und nutzen wir die Chancen der Mikroelektronik?
- Wie präsentieren wir uns im Netz unseren (künftigen) Kunden und Geschäftspartnern und wie binden wir unsere Stakeholder adäquat ein?
- Wie verändert sich unser Go-to-Market und wie messen wir die Effektivität unserer (Internet-)Kampagnen?
- Welche allfälligen Chancen und Gefahren birgt die Robotik für die Produktion sowie für die Endleistungserbringung?

¹ «Mind the Future – Kompendium für Gegenwartstrends». 2. Auflage. Stephan Sigrist, Burkhard Varnholt, Simone Achermann, Michèle Wannaz, Gerd Folkers. Hg. von W.I.R.E. (Web for Interdisciplinary Research & Expertise) dem Think Tank der Bank Sarasin und des Collegium Helveticum der ETH und Universität Zürich. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung 2011.

in immer mehr Bereichen, von der Medizin über den Haushalt bis hin zum öffentlichen Sektor. In Südkorea verrichten Roboter bereits in fast jedem Haushalt ihre Dienste. Die nächste Entwicklung bringt neben Intelligenz nun auch noch Empathie.»²

Demografie – Lebenserwartung, Mobilität, neue Mittelklasse, Frauenpower

«In den nächsten 30 Jahren wird sich der Anteil der über 50-Jährigen verdoppeln. Die Industrieländer sind am stärksten von der Alterung der Gesellschaft betroffen. Die «stille soziale Revolution» bringt radikale gesellschaftliche Veränderungen mit sich in puncto Lebensgestaltung, Werten, Sozialsystemen oder auch Wirtschaftsleben.

Die Mobilität von Menschen, Kapital und Gütern gilt als einer der bedeutendsten Treiber der Wirtschaft. Pendlerverkehr, Massentourismus und der wachsende globale Handel verdeutlichen: Die Mobilität von Mensch und Gütern ist in der modernen Welt zur Selbstverständlichkeit geworden. Der Tourismus gehört heute zu den grössten Branchen. Die Mobilität dürfte durch die Verstädterung und den höheren Wohlstand der Schwellenländer weiter zunehmen.

Mit dem wirtschaftlichen Aufstieg von Indien, China und Brasilien entsteht eine neue globale Mittelschicht, die schon in wenigen Jahren 19% der Weltbevölkerung ausmachen wird. Die steigende Kaufkraft der Mittelschicht in den Schwellenländern birgt Chancen für die Konsumgüterindustrie, den Gesundheitsmarkt sowie für Infrastruktur und Bildung. Mit dem wachsenden Wohlstand der neuen Mittelklasse kommt es aber auch zu weiteren Engpässen in der Nahrungs- und Energieproduktion sowie zu einer zunehmenden Umweltbelastung.

Heute werden bereits 70% der globalen Konsumausgaben von Frauen getätigt. Diese bilden dadurch den grössten und wichtigsten Wachstumsmarkt. Waren in der Schweiz in den 60er-Jahren weniger als 35% der Frauen arbeitstätig, lag die

Zahl im Jahr 2009 bei 62%. In China oder Vietnam sind 70% der Frauen erwerbstätig, weltweit sind es 40%.»³

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Sind wir auf eine alternde Belegschaft vorbereitet und wie gestalten wir den Mix von Jung und Alt bezüglich Umgang, Wertesystem und Leistungserwartung?
- Nutzen wir den liquiden, internationalen Talent- und Expertenmarkt und wie gut sind wir auf die Integration von Fremden vorbereitet?
- Tragen unser Exportleistungsangebot sowie die Planung unserer Produktionsstätten der neuen Realität «BRIC» Rechnung?
- Tragen wir der steigenden Nachfrage nach frauenspezifischen Produkten, Dienstleistungen und Convenience-Angeboten Rechnung und sprechen wir Frauen als Entscheidungsträgerinnen für Konsum- und Investitionsgüter adäquat an?

Ökologie – Wasser, Abfall, Energie

«Süsswasser gilt als Öl des 21. Jahrhunderts. Die Hälfte der Weltbevölkerung ist heute schlechter mit Wasser versorgt als die Bewohner des antiken Roms. Der Zugang zu sauberem Wasser ist für die Gesundheit elementar. Gemäss WHO werden 88% aller Krankheiten durch unsauberes Trinkwasser und mangelnde Hygiene infolge schlechter Abwassersysteme verursacht. Mehr als 2 Mrd. Menschen in über 40 Ländern sind heute von Wassermangel bedroht. Ursachen sind das Wachstum der Weltbevölkerung, steigende Temperaturen, schlechte Infrastruktur und die Urbanisierung. Süsswasser ist nach Rohöl und Elektrizität mit einem Volumen von 500 Mrd. USD pro Jahr der drittgrösste Wirtschaftssektor und könnte sich bald schon zum weltweit wertvollsten Gut entwickeln.

Abfall ist das Endprodukt des ökonomischen Stoffwechsels. Analog zur globalen Wirtschaft wachsen auch die Müllberge weiter. Die Kosten für die Abfallentsorgung betragen weltweit rund 130 Mrd. USD pro Jahr. Als Folge kommt dem Recycling eine immer wichtigere Rolle zu. Während die

2, 3 «Mind the Future – Kompendium für Gegenwartstrends», W.I.R.E., Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2012.

Rücklaufquote in den entwickelten Ländern bereits sehr hoch ist – in den USA werden 31 % des Abfalls wiederverwertet, in der Schweiz 51 %, bei Glas sogar 95 % – besteht in den Schwellenländern diesbezüglich noch viel Potenzial.

Energie ist der grösste Wirtschaftssektor der Welt. Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum treiben den globalen Energieverbrauch jährlich um 1,5 % in die Höhe. In den letzten 40 Jahren hat er sich verdoppelt und wird nach wie vor zu rund 80 % durch fossile Brennstoffe gedeckt. Die weltweite Energieproduktion fliesst zu 37 % in die Industrie, zu 20 % in die Mobilität, zu 11 % in die privaten Haushalte, zu 5 % in öffentliche Gebäude und zu 27 % in die Stromerzeugung. Mit dem Wissen um die Risiken von fossilen Brennstoffen und Atomenergie für Klima und Zivilisation sinkt die Akzeptanz dieser Treibstofflieferanten. Trotz des Potenzials alternativer Energiequellen fehlen aber konkrete Strategien für eine nachhaltige, regenerative Energieversorgung auf globaler Ebene.»⁴

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Kennen wir die Treiber für unseren Wasserverbrauch in der Leistungserbringung und können und wollen wir proaktiv einen Beitrag zur Reduktion leisten?
- Nutzen wir die Chance einer möglichst hohen Wiederverwertung und sind die Kosten für die Rezyklierung an die Endkunden abtretbar?
- Kennen wir unseren Energie-Mix und wird dieser im Rahmen eines Reduktions- oder Effizienzprogramms zugunsten von erneuerbarer Energie entwickelt?
- Sind wir für radikale gesellschaftliche und gesetzliche Veränderungen bezüglich Wasser- und Energieverbrauch sowie Recycling-Auflagen gewappnet?

Gesellschaft – Wissen, Transparenz, Individualisierung, Soziale Netze

«Wissen ist das Kapital der modernen Gesellschaft. Das globale Wissen verdoppelt sich alle fünf Jahre. Doch die wachsende Datenmenge und ihre breite

Zugänglichkeit im Internet machen Entscheidungsfindungen nicht einfacher, sondern komplexer. Die Entwicklung neuer Formen der Wissensvermittlung und Programme zur Förderung der Lernfähigkeit werden Grundvoraussetzung für Wohlstand, wirtschaftliches Wachstum und soziale Stabilität.

Mit dem Internet ist die Transparenz zur Selbstverständlichkeit geworden. Konsumenten können Produktpreise global innert Sekunden vergleichen, Freizeitaktivitäten von Politikern sind öffentliches Gut und Unternehmen berichten in immer kürzeren Abständen über jedes Detail ihrer Aktivitäten. Gleichzeitig werden aber auch Unwahrheiten im kollektiven Gedächtnis des Internets gespeichert und wirken sich auf die Reputation von Unternehmen und Politikern aus. Für Unternehmen wird ehrliche, transparente Kommunikation, die das eigene Verhalten kritisch reflektiert, elementar.

Mit steigendem Wohlstand und höherer Kaufkraft des Einzelnen verstärkte sich ab dem 20. Jahrhundert die gesellschaftliche Fokussierung auf das Individuum. Als Folge von weniger Eheschliessungen, mehr Scheidungen und der höheren Lebenserwartung wächst zudem die Zahl der Einzelhaushalte. Die Konsumbranche setzt auf die Differenzierung des Angebots und die Entstehung neuer Nischenmärkte. Während die Stärkung des Einzelmenschen in weniger freiheitlichen Ländern und Systemen als Grundlage der Demokratie an Bedeutung gewinnt, erhöht die Hyperindividualisierung im Westen das Risiko einer sinkenden gesellschaftlichen Solidarität.

Im vorangeschrittenen Stadium der Individualisierung erfährt der Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit neuen Aufschwung. Die Schwächung der traditionellen Institutionen wie Kirche und Familie verläuft parallel zum rasanten Wachstum virtueller Gemeinschaften, die Menschen aufgrund ihrer Interessen bilden – jenseits von geografischem, religiösem oder familiärem Hintergrund. In der Gesellschaft schürt die Hoffnung auf eine bessere Vernetzung und somit rasche Steigerung des sozialen Status den Trend, in der Wirtschaft jene auf potenzielle Milliardenenerträge durch die kommer-

⁴ «Mind the Future – Kompendium für Gegenwartstrends», W.I.R.E., Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2012.

zielle Nutzung der virtuellen Profile. Gleichzeitig reduziert die Option, Beziehungen per Mausklick aufzuheben, die Verbindlichkeit zwischenmenschlicher Kontakte. Die Auseinandersetzung mit komplexen Fragestellungen wird auf das Anklicken der «Like»-Funktion reduziert.»⁵

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Bewirtschaften (sammeln, teilen und mehr) wir das kollektive Wissen und sind wir als Unternehmung für Top-Talente und für die Wissensgesellschaft attraktiv?
- Verhalten wir uns im VR und in der GL so, dass das Meiste öffentlich gemacht werden könnte? Ist die Transparenz Teil unseres Wertesystems und sind wir uns bezüglich der Vergleichsmöglichkeit unseres Leistungsangebots im Klaren?
- Tragen wir der Individualisierung bezüglich Produktangebot (n=1) sowie des Arbeitsstils der Generation Y entsprechend Rechnung?
- Wie sieht unsere Social-Media-Strategie für die diversen Anspruchsgruppen aus? Gibt es konkrete Ziele und messen wir diese?

Politik – Umweltschutz, erstarkter Staat, Urheberrecht

«Als Folge der zunehmenden Knappheit von Rohstoffen, des Klimawandels sowie der Sensibilisierung für die Risiken der Atomkraft ist der Schutz der Umwelt in der globalen Politagenda weit nach oben gerückt. In der Bevölkerung hat sich in den letzten Jahren ein Bewusstseinswandel hin zu einem schicken grünen Lebensstil vollzogen. Auf globaler Ebene leidet die Durchsetzung von ökologischen Zielen jedoch seit Langem unter den Partikularinteressen von Staaten und der hohen Komplexität einzelner Handlungsfelder, die stark mit demografischen und wirtschaftlichen Entwicklungen verknüpft sind. Die Stigmatisierung von Staaten und Unternehmen, welche die globalen Umweltgesetze missachten, nimmt künftig zu und die Toleranz von «Umweltschützern» gegenüber «Umweltsündern» nimmt ab.

War die Wirtschaft nach Ende des Kalten Krieges der mächtigste Faktor im gesellschaftlichen Gefüge, so gilt dies im 21. Jahrhundert vielleicht wieder für den Staat. In der Finanzkrise 2008 ist das ordnungspolitisch zuvor Undenkbare zur Routine geworden: die staatliche Rettung von systemrelevanten Unternehmen, deren Bankrott katastrophale Folgen gehabt hätte. Mit der Bedrohung der öffentlichen Sicherheit durch Terrorismus hat der Einfluss des Staates auf die Rechte der Bevölkerung in der westlichen Welt massiv zugenommen. Die Attraktivität eines starken Staates wird durch die Erfolge Chinas, das auch in der Rezession von 2009 ein robustes Wachstum aufwies, weiter erhöht. Das Modell des Staatskapitalismus wird zu einer ernstzunehmenden Alternative zur freien Marktwirtschaft.

Waren früher Land und Gold die Quellen des Wohlstandes, so sind es heute Ideen. Innovation generiert in der entwickelten Welt rund die Hälfte des wirtschaftlichen Wachstums, Wissen gilt als wertvollster Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Doch mit der Verfügbarkeit spezifischer Produktinformationen im Internet sowie dem kostengünstigen Zugang zu Technologien, die das Kopieren und Verbreiten von geistigem Eigentum erleichtern, blüht die Wissens- und Produktpiraterie. Die OECD schätzt den Gesamtschaden durch Patent- und Urheberrechtsverletzungen im Jahr 2010 auf über 650 Mrd. USD. Der Schutz von geistigem Eigentum ist zum elementaren Wettbewerbsfaktor geworden. Die Forderung nach offenen Innovationsmodellen sowie der freien Nutzung von Musik und Film wird lauter. Filesharing ist gesellschaftlich zunehmend akzeptiert, Piratenparteien gewinnen in nationalen Wahlen. Die Politik steht vor der Herausforderung, angemessene und zugleich durchsetzbare Schutzmassnahmen zu bestimmen.»⁶

Wirtschaft – Geldsystem, Weltordnung, Welthandel

«Nie zuvor gab es auf der Welt so viel Geld wie heute, nie zuvor mehr Schulden und mehr Zweifel am heutigen Geldsystem. Die globalen Vermögensverhältnisse haben sich in den vergangenen Jahrzehnten drastisch verschoben. Spaltete sich die

5, 6 «Mind the Future – Compendium für Gegenwartstrends», W.I.R.E., Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2012.

Welt einst im Kalten Krieg in Kapitalismus und Kommunismus, so teilt sie sich heute in Defizitländer und Überschussländer. Die grösste Herausforderung der verschuldeten Staaten ist die Reduktion der Staatsdefizite bei gleichzeitiger Förderung des Wirtschaftswachstums. Die USA, einst reichstes Land der Welt, sind zum grössten Schuldner gekommen. Schwellenländer, die über kostbare Rohstoffe verfügen, haben grosse Kapitalreserven erwirtschaftet und verfügen über mehr als 70% der globalen Ersparnisse. Die Schuldenkrise hat auch zu einem Verlust des Vertrauens in den US-Dollar als Leitwährung und einer Flucht in vermeintlich sichere Werte wie Gold oder Immobilien geführt.»⁷

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Fühlen wir uns aufrichtig der Umwelt verpflichtet und resultieren sichtbare und breit getragene Programme zu deren Schonung?
- Kennen wir die relevanten Umweltrisiken und Haupttreiber für eine Reduktion unseres «Fussabdrucks»?
- Sind wir auf «mehr Staat» vorbereitet und kennen wir die Implikationen bezüglich verstärkter Regulation, prohibitiver Massnahmen und potenzieller Sanktionen?
- Welches Wissen und geistige Eigentum ist schützenswert und mit welcher Konsequenz schützen wir es?

«Die Neugestaltung der wirtschaftlichen Weltordnung schreitet unaufhaltsam voran. Das Wirtschaftswachstum der Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC) übertrifft das der entwickelten Welt seit Jahren um ein Vielfaches. Es entsteht eine multipolare Weltordnung, in der die ehemaligen Schwellenländer zum Rückgrat der Weltwirtschaft werden. Allerdings können die aufstrebenden Nationen langfristig nur dann eine führende Rolle einnehmen, wenn sie auch attraktive Wirtschaftsstandorte werden. Dies erfordert nicht nur bessere Lebensqualität durch Wohlstand, sondern auch Denk- und Meinungsfreiheit.

Seit 1950 hat sich das Welthandelsvolumen um den Faktor 250 erhöht. Das hat rund um den Glo-

bus zu steigendem Wohlstand geführt. Durch den hohen Vernetzungsgrad reagiert das Handelssystem sensibel auf Krisen. Seit der Finanzkrise 2008 ist der Protektionismus auf dem Vormarsch: die USA, Russland, die Europäer sowie China lancieren Massnahmen zur Diskriminierung ehemaliger Handelspartner.»⁸

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Haben wir eine Währungsstrategie sowie Export-Szenarien für die exponierten Abnehmermärkte?
- Gibt es einen Krisenplan (Umsatz/2)?
- Sind wir im pazifischen Raum adäquat aufgestellt, sind unsere Lösungen/Produkte den neuen Endkundenbedürfnissen entsprechend, und nutzen wir die ökonomischen Chancen bezüglich Einkauf und Produktion sowie des lokalen Abnehmermarktes?
- Kennen wir die Abhängigkeiten in unseren Haupt- oder Zielmärkten, und wie verwundbar sind wir bezüglich Handels- oder Zolleinschränkungen sowie Sanktionen und Blockaden?

Sämtliche hier zitierten Trends stammen aus «Mind the Future – Kompendium für Gegenwartstrends».⁹

W.I.R.E. ist ein unabhängiger Schweizer Think Tank, der sich mit globalen Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und den Life Sciences beschäftigt. Ziele sind die kritische Auseinandersetzung mit etablierten Sichtweisen, das Schaffen von Transparenz über aktuelle Trends sowie die Erarbeitung neuer Konzepte und Ideen für die Zukunft. Auf Basis eines interdisziplinären Forschungsverständnisses funktioniert W.I.R.E. als Labor für den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis sowie als Plattform für Netzwerke zwischen Akteuren und Denkern aus verschiedenen Handlungs- und Wissensgebieten. Nebst seiner Trägerschaft durch die Bank Sarasin und das Collegium Helveticum der ETH und der Universität Zürich verfügt W.I.R.E. über ein internationales Board aus Experten, Vordenkern und Entscheidungsträgern.
www.thewire.ch

7, 8, 9 «Mind the Future – Kompendium für Gegenwartstrends», W.I.R.E., Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2012.

Corporate Governance 2.0 – Von der Pflicht zur Kür

Die heutige Corporate Governance (1.0) funktioniert aus formaljuristischer, kontrolltechnischer und aktionärsschützender Optik in der Schweiz grossmehrheitlich gut.

Die Schweizer Wirtschaft wird aber die künftigen Herausforderungen der Globalisierung nicht primär mit weiteren Effizienzprogrammen und Regularien, sondern vor allem mit «Excellence» in den Bereichen Strategiekompetenz, Wissensmehrung und Innovationsmanagement meistern müssen. In einer durch Diskontinuität und sich schnell und teilweise radikal ändernden Rahmenbedingungen geprägten Wirtschaftswelt wird die Prüfung neuer Managementansätze auf der Basis von Kybernetik und Heuristik, um mit Halb- und Nichtwissen auch komplexe Organisationen und Systeme besser führen zu können, immer wichtiger.

Corporate Governance 2.0 beschreibt eine Oberleitung, welche über diese Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt und komplementär zusammengestellt ist. Die Persönlichkeiten dieser VR-Gremien sind am Unternehmen und den relevan-

ten Märkten aufrichtig interessiert. Sie haben und nehmen sich die nötige Zeit, verfügen über ein kontrolliertes Ego, vertrauen den Menschen, streben intrinsisch eine nachhaltige Unternehmensentwicklung an und haben den Mut, sich hauptsächlich mit der Zukunft zu befassen.

In diesem Kontext bedeutet «von der Pflicht zur Kür»: Nicht primär Schaden abwenden, sondern Mehrwert schaffen; nicht hauptsächlich kontrollieren und überwachen, sondern Vertrauen schenken, inspirieren und Freiräume schaffen; nicht nur Risikominimierung, sondern Nutzung der Chancen und ausgewogenes Risikomanagement; «Best Practices» weichen «Next Practices»; stringente Verfahren und Verordnungen werden zugunsten von Empowerment und Wissensmanagement entkrampft.

Pflicht	Kür
Schaden abwenden	Mehrwert schaffen
Kontrollieren, überwachen	Vertrauen, inspirieren, Freiräume schaffen
2-tägiger Strategieworkshop	Iterativer Geschäftsmodell- und Strategiedialog
Risikominimierung	Risikomanagement
OR, «Best Practices»	«Next Practices»
Verfahren und Verordnungen	Wissensmanagement
Korrektes, angepasstes Verhalten	«Excellence»
Nachhaltigkeitsbericht	Nachhaltige Gesinnung
Remunerations-Strategie	Nachvollziehbare Saläre, «investierte» GL
Jährliche Generalversammlung	On-Line GV, Aktionärsmanagement
Starrer Sitzungsrhythmus	On-Line Boardroom, Video Conferencing, situativ
Fokus > 50 % auf die Vergangenheit	Fokus > 50 % auf die Zukunft

Die Mitglieder in Governance-2.0-Gremien fallen nicht durch Konformität und Anpasstheit auf, sondern durch Neugierde und Initiative. Der Nachhaltigkeitsbericht weicht einer nachhaltigen Gesinnung, und anstelle einer komplexen, schwer zu durchschauenden Remunerations-Strategie kommen ein nachvollziehbares Kompensationssystem und eine in die Unternehmung «investierte» Geschäftsleitung zum Tragen.

Vier Thesen für die Governance von morgen

Um den Wandel einer primär auf die Pflicht fokussierten Governance hin zur Kür zu vollziehen, braucht es in vielen Boards und Management-Teams einen Sinneswandel.

These 1: Ohne Vertrauen wenig Synergien

Die latente Informationsasymmetrie zwischen VR und operativer Führung lässt sich nicht durch Kontrolle verringern. Verwaltungsräte müssen sich von der Vorstellung verabschieden, das Management «kontrollieren» zu müssen. Selbstverständlich hat die Oberleitung eine angemessene Kontrolle sicherzustellen. Synergien und Mehrwert entstehen aber vor allem in einer Vertrauenskultur.

Auslaufmodell «traditionelles Management»

Der moderne Mensch ist nicht angepasst, und auch in der Führung erwartet er Vertrauen und Individualität. Egalisierende Prozesse und eine indifferente Führung zielen im besten Fall auf Mittelmaß. Vertrauen ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in sich rasant ändernden Märkten oder in Krisen. Es sind nicht nur provokative Schriftsteller wie Niels Pfläging (Beyond Budgeting), welche dem traditionellen Management ein falsches Menschenbild zugrunde legen und jenes daher zur Abschaffung empfehlen. Ich bin der festen Meinung und habe gelernt, darauf zu vertrauen, dass Menschen intrinsisch, also von innen heraus, motiviert sind und herausfordernde Aufgaben lösen möchten. Man muss ihnen nur vertrauen und sie lassen. Vielleicht eine etwas gewagte Analogie, aber schauen wir uns das Verhalten und die Leistungsbereitschaft von

Tieren im Zoo im Vergleich zu solchen in freier Wildbahn an. Überkomplexe und -regulierte Unternehmen züchten Unverbindlichkeit, unerwünschte Komfortzonen und Unselbstständigkeit. Die Einsicht wächst, dass in der heutigen Zeit vor allem kleinere, autonome und sich möglichst selbststeuernde Einheiten, eingebunden in einer Vertrauenskultur, am effektivsten funktionieren.

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Vertrauen ist eine Bringschuld – wer vertraut, dem wird vertraut.
- Die Firmenkultur bestimmt, ob und in welchem Mass vertraut wird.
- Innovation und Höchstleistung kommen vor allem in angstfreien Räumen vor.
- Vertrauen erhalten bedeutet Verantwortung übernehmen und messbar werden.

These 2: Gremien schaffen Mehrwert durch Geschäftsmodell- und Strategiekompetenz

Unternehmungen, bei welchen die Geschäftsleitung die Mitglieder des Verwaltungsrates permanent aus- und weiterbilden und mit grossem Detaillierungsgrad die Vergangenheit erklären müssen, verlieren wertvolle Zeit und Ressourcen. Frustration über den fehlenden kompetenten Input «von oben» führen oft zu Abkopplungstendenzen.

Geschäftsmodell-Innovation – aktive Differenzierung

Es ist unbestritten, dass Komplexität und Volatilität auch künftig weiter zunehmen werden und dass sich Wertvorstellungen häufiger und radikaler verändern als gewohnt. Der technologische Fortschritt ereignet sich zusehends jenseits bekannter Entwicklungslinien und Trendbrüche, und sich schnell ändernde Kundenwahrnehmungen werden zur Norm. Von daher wird es für den Verwaltungsrat und das operative Management immer wichtiger, frühzeitig die Entwicklungen ihres relevanten Umfeldes zu erkennen und zu bewerten, um Schluss-

folgerungen zu ziehen und für eine aktive Differenzierung entsprechende Strategien zu entwickeln.

Das Geschäftsmodell gibt Auskunft darüber, wie ein Unternehmen Mehrwert für seine Kunden schafft und damit, zumindest mittelfristig, abschirmbare Wettbewerbsvorteile erreicht. Zentrale Aspekte dabei sind, welche Produkte und Dienstleistungen an welche Kundengruppen gerichtet werden, wie diese Produkte und Dienstleistungen effizient und mit welchen Kompetenzen hergestellt und verteilt werden, und vor allem, welche Erlösarten generiert werden können. Frühwarnsysteme wie 360-Grad-Stakeholder-Feedback oder ein dedizierter Spezialisten-Beirat helfen, aktuelle Geschäftsmodelle systematisch zu überprüfen und zu bewerten.

Strategiedialog

Die Begriffe «Strategie» oder »strategisch« werden inflationär gebraucht, und es bestehen, selbst in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, leider sehr oft divergierende Meinungen darüber, was eine Strategie oder ein strategischer Plan bedeutet und beinhaltet. Wenn man die entsprechende Literatur prüft, findet man unzählige Schulen und Meinungsführer, welche das Thema ebenfalls mit einer sehr grossen Bandbreite beschreiben. Wichtig ist daher, dass sich der VR und die GL über die Begriffe einigen und ein gemeinsames Verständnis entwickeln, was strategisch und was operativ zu behandeln ist.

Entscheidend für eine breit getragene und mit Motivation umgesetzte Strategie ist der Prozess des iterativen Strategiedialoges, welcher zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung einerseits sowie zwischen der Geschäftsleitung und dem operativen Management andererseits stattfinden sollte. Man wird nie abschliessend erfahren, ob die beste Strategieoption gewählt wurde, aber man wird sehr schnell Umsetzungsprobleme feststellen, wenn die Strategie Top-down diktiert wurde.

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Ein iterativer Geschäftsmodell- und Strategiefindungsprozess über mehrere Hierarchiestufen ist aufwendiger, bindet aber ein und vereinfacht die Umsetzung.
- «Testen» wir unsere Strategie?
- Der zweitägige Strategieworkshop ist in der heutigen Zeit zu hinterfragen.
- Wie stark werden die Kunden und Geschäftspartner in die Entwicklung des Ertragsmodells und in die Strategiefindung eingebunden?

These 3:

Nachhaltigkeit ist nur intrinsisch nachhaltig

Viele Schweizer Unternehmen weisen bereits heute eine grosse Palette von Programmen und spezifischen Projekten für ein nachhaltiges Wirken aus. Vor allem kotierte Unternehmen publizieren gerne in Nachhaltigkeitsberichten ihre diesbezüglichen Anstrengungen und Erfolge. Die Partizipation und die Gesinnung der Mitarbeitenden ausserhalb der Core-Projektteams sowie beim Management bleiben aber in den meisten Fällen bescheiden. Ich habe nur sehr wenige Unternehmen kennengelernt, welche über eine «Nachhaltigkeits-DNA» verfügen und bei welchen eine spürbare nachhaltige Gesinnung vorherrscht.

Leitgedanke «Übergabe an die kommende Generation»

Was in der nationalen politischen Diskussion schmerzlich vermisst wird, ist der Leitgedanke des Tun und Handelns im Kontext: Wie übergeben wir das Land der kommenden Generation? Dieser sozusagen überparteiliche Masterplan wäre geeignet als Orientierungshilfe, beim Setzen der Prioritäten und beim Alignment von Interessen.

Ein analoger Leitgedanke kann auch in der Governance und der Geschäftsführung einer Unternehmung gelten, beinhaltet er doch die Nachhaltigkeit intrinsisch und fördert massvolles und auf Langfristigkeit ausgelegtes Handeln. Die Übergabe an die nächste Generation nimmt bei den

meisten Familienunternehmen eine zentrale Rolle ein und determiniert den Risikoappetit und die Strategie massgeblich. Ich kann mir auch managergeführte Unternehmen vorstellen, welche unter der Prämisse einer Übergabe an eine nächste Generation Ziele setzen und entsprechende Vergütungen ausrichten.

Investierte GL

Die soziale und ökologische Nachhaltigkeit steht seit Längerem im Fokus, und ich bin überzeugt, dass sich die Schweizer Wirtschaft kontinuierlich den neuen Standards anpassen und internationalen Benchmarks standhalten wird. Grosses Goodwill-Potenzial in der breiten Bevölkerung wird aber zusehends die ökonomische Nachhaltigkeit und vor allem die Kompensationsseite haben. Längst ärgert sich nicht nur der Stammtisch, sondern auch die Elite aus Lehre und Politik über unverständliche Remunerations-Systeme, welche zwar teilweise eine Mittelfristkomponente beinhalten, aber je nach Börsenkursentwicklung oder Geschäftsgang einen exorbitanten und schwer vermittelbaren Hebel aufweisen.

Die Beratungsbranche hat den Weg bereits aufgezeigt. Top-Talente oder Manager bindet man ans Unternehmen und aligniert sie, indem man sie beteiligt. Beteiligt heisst nicht geschenkte Aktien und Optionen zu einem bereits schon komfortablem Salär. Das Management ist vielmehr angehalten, einen der Position adäquaten, aber signifikanten Anteil des Kapitals zu erwerben und in der Folge Teile der variablen Vergütung in Aktien zu beziehen. Eine «investierte» Geschäftsleitung funktioniert nachweislich nachhaltiger und mit reduziertem Risikoappetit. Eine in die Unternehmung investierte Geschäftsleitung wird, analog zum Unternehmer und Patron, bei sehr guten Resultaten und entsprechend hohen Bezügen von der Öffentlichkeit um einiges wohlwollender beurteilt.

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Schafft unser Kompensationsmodell Identität und hat es eine längerfristig bindende Wirkung?
- Ist unser Vergütungssystem öffentlichkeitsstauglich?
- Wer für Geld kommt, geht für Geld – wählen wir unser Management und unsere Hauptpositionsträger sorgfältig aus und kennen wir deren Wertegerüst und Hauptmotivatoren?
- Haben wir eine breit getragene Vision (Leitgedanke), und determiniert diese unser Handeln?

These 4:

Wissensmanagement und Kreativität mit neuer Priorität

Innovation ist für rund die Hälfte des wirtschaftlichen Wachstums in der entwickelten Welt verantwortlich und wird künftig in Hochpreisländern über Marktführerschaft und profitables Wachstum mitentscheiden.

Produktionsfaktor Wissen

Bedingt durch die neue Generation der Wissensarbeiter, der Generation Y und Digital Natives mit einem bescheideneren Loyalitätsverständnis, wird die Fluktuation vor allem in Grossunternehmen steigen. Eine Anpassung der Rekrutierungs-, der Talentmanagement- und vor allem der Wissensmanagementprozesse drängt sich auf. Eigenes und fremdes Wissen wird heute dank moderner Technologie einfach handhabbar und teilbar. Umso mehr erstaunt, dass der Produktionsfaktor Wissen in den wenigsten Unternehmen strategische Beachtung findet. Vorreiter sind die Unternehmensberatungen, welche bedingt durch ihr Geschäftsmodell die Notwendigkeit früh erkannten und teilweise mehr als 10% ihrer Erträge ins Wissensmanagement investieren. Ich bin der Meinung, dass es in einer Wissensgesellschaft mit steigender Fluktuation und angespanntem Talentmarkt essenziell ist, Wissen in einem integrierten Ansatz und strukturiert zu sammeln, aufzubereiten und abrufbar zu halten.

Wann haben Sie das letzte Mal experimentiert?

Experimente sind ein mächtiges Mittel, um Neues zu entdecken. Sie unterscheiden sich vom klassischen Projektdenken fundamental, sind ergebnisoffen und vor allem nicht dogmatisch vorstrukturiert. Was in der Forschung Konzept ist, hat im Management leider noch keinen Einzug gefunden. Die Fehlertoleranz ist und bleibt bescheiden. Unschärfe und Vielfalt werden nicht akzeptiert und schon gar nicht gezielt gefördert.

Es lohnt sich, über diese Prämissen nachzudenken. Führungskräfte profilieren sich primär durch Fragen, nicht durch Antworten. Führung erlangt erst dann eine neue Zukunfts- und Handlungsfähigkeit, wenn sie konsequent an den Rahmenbedingungen arbeitet – statt Suboptimales noch perfekter tun zu wollen. Immer neue und präzisere Instrumente helfen nicht weiter, gefordert sind Experimente mit dem Nicht-Hinterfragen. Gesucht wird der Gegenentwurf zur Logik des «mehr vom Gleichen».

Es erfordert den Mut des Managements, sich auf einen Prozess mit unbekanntem Ende bewusst einzulassen und aus diesem zu lernen. Ein gutes Beispiel ist der Cellist Julian Fifer. Er gründete 1972 mit einigen befreundeten Musikern das Orpheus Chamber Orchestra. Das Experiment lautete: «Verzicht auf den Dirigenten.» Es ging um die Frage, ob ein Orchester eine Beethoven-Symphonie auch ohne eine zentrale Führungsfigur einstudieren und professionell aufführen kann. Das Experiment wurde zum Geschäftsmodell und das Orpheus Chamber Orchestra zur Stammbesetzung der Carnegie Hall. 2001 erhielt es den Grammy, spielte mittlerweile in 400 Konzertsälen weltweit und kann mit den wohl zufriedensten Musikern in der Orchesterszene aufwarten.

DENKANSTÖSSE FÜR DEN VR

- Könnten wir unser Wissen bilanzieren und haben wir Prozesse für die Mehrung und die Teilung installiert?
- Wie fehlertolerant ist unsere Unternehmenskultur, und haben wir ein Innovations-Controlling?
- Fördern wir Kreativität, und existieren Schnittstellen zu externen Kreativitätsquellen?
- Korreliert der Forschungs- und Entwicklungsaufwand mit der Innovationsrate?

Das neue Berufsbild Verwaltungsrat

Versuchte man bis heute, im Verwaltungsrat die Kompetenzen der Geschäftsleitung möglichst exakt zu spiegeln, so wird man morgen dazu übergehen, ein Gremium von Spezialisten zu etablieren, welches die Erfahrung und die Fähigkeiten der Geschäftsleitung ergänzt und für die künftigen Herausforderungen einen Management-Multiplikator bildet.

Excellence ist gefragt

Die Zusammensetzung in vielen Boards ist suboptimal, und vor allem bei börsenkotierten Unternehmen ist die Prominenz übergewichtig vertreten. Komplementär zusammengesetzte Gremien mit auch jüngeren, kreativen Köpfen sind anzustreben. Die Individuen dieser Gremien agieren uneigennützig, unabhängig, mit Weitsicht und Augenmass und sind der nachhaltigen Entwicklung der Unternehmung im Einklang mit den Interessen der Eigner verpflichtet. Die Haltung von Excellence fusst auf einer integren Persönlichkeit mit einem erkennbaren und gelebten Wertegerüst. Menschen, welche Excellence ausstrahlen, haben Vertrauen, sind positiv, grosszügig, professionell, hilfsbereit, aufmerksam, ruhig, bewahren Haltung und sind klar in allem, was sie tun.

Governance-2.0- Anforderungen an das Verwaltungsratsgremium

Die Hauptanforderung an jeden Verwaltungsrat ist das aufrichtige Interesse an der Unternehmung (nicht an den VR-Kollegen) und an der entsprechenden Industrie. Die benötigte Zeit für ein 2.0-Mandat ist doppelt so hoch wie für die reine Pflicht, die Vorbereitung sowie die permanente Aktualisierung des relevanten Wissens nicht eingerechnet.

Nebst den traditionellen VR-Themen sind folgende Kompetenzen und Erfahrungen für ein Governance-2.0-Board essenziell:

- Die Fähigkeit der «Planung für das Unplanbare» unter Zulassung von Halb- und Nichtwissen und durch Einbezug der Kybernetik und der Heuristik.
- Ausgeprägte Strategiekompetenz, um einen iterativen, einbindenden Strategiedialog führen zu können.
- Plausibilisierungskompetenz, welche ermöglicht, Diskussionen, Ideen und Anträge innert kurzer Zeit zu bewerten.
- Eine gesunde Reflexionsfähigkeit, welche offen und wertneutral die eigene Annahmestruktur «überlistet» und damit hilft, neue Aspekte und Einsichten zuzulassen.
- Ausgeprägte Abstraktionsfähigkeit, um genug Zeit für das Wesentliche zu haben.
- «Human Capital Management»-Expertise, um das wichtigste Gut einer Unternehmung analog zu den finanziellen Assets zu behandeln und zu entwickeln.
- «IT Governance»-Fachwissen, um in einer allseits vernetzten Welt den Anschluss nicht zu verlieren und um Technologien als Geschäftsmodellunterstützung zu nutzen.
- Wissensmanagement-Expertise, um den neuen Produktionsfaktor einer Wissensgesellschaft adäquat zu berücksichtigen.
- Innovationsmanagement, um die Treiber für künftiges profitables Wachstum proaktiv zu nutzen.
- Sehr gutes Verständnis von Social Media, um die sich bietenden Chancen in den Bereichen Marketing, Branding, Mitarbeiter/Kultur und Collaboration nicht zu verpassen.

Fazit

Man wird nicht in einen Verwaltungsrat gewählt, um sich um eine möglichst gute Corporate Governance zu bemühen.

Corporate Governance 2.0 und «Board Excellence» beschreiben die interne und externe Wahrnehmung eines Gremiums, welches sich durch überdurchschnittliche und nachhaltige Resultate über eine längere Zeit positiv vom Wettbewerb abhebt.

Dies geschieht vornehmlich durch die Konzentration auf die Kundenbedürfnisse, die Innovation und die Strategie sowie durch die Steigerung der Produktivität der Arbeit, der Geldmittel, der Zeit und des Wissens.

In einer Zeit, wo die «Planung für das Unplanbare» gefragt ist, helfen «Best Practices» und traditionelle Standardprozesse zur Differenzierung nicht mehr weiter.

Mitglieder von Governance 2.0-Boards lassen sich beurteilen, bilden sich im Rahmen ihrer Mandate konstant weiter und nehmen Coaching nicht als Problem, sondern als individuellste Form der persönlichen Weiterentwicklung wahr.

Relevante (Mega-)Trends gehören prominent auf die VR-Agenda. Die Vergangenheit hat eindrücklich gezeigt, dass demografische Entwicklungen, Veränderungen im Konsumverhalten sowie neue

oder disruptive Technologien Geschäfts- und vor allem Ertragsmodelle schneller erodieren lassen, als Unternehmen in der Lage sind, die nötigen Massnahmen einzuleiten.

Mehrwert und Synergien entstehen durch Kompetenz und Vertrauen. Der Verwaltungsrat hat es in der Hand, inwieweit er die Kultur des Unternehmens diesbezüglich prägen will. Reflexionskompetenz gehört in das Persönlichkeitsprofil eines jeden Verwaltungsrates.

Je nach Grösse, Struktur und Eigner-Situation der Unternehmung kann die Oberleitung unter dem Patronat der Pflicht, vor allem mit einer sehr guten Geschäftsleitung, nach wie vor gut funktionieren. Ich bin aber überzeugt, dass mittelfristig Unternehmen mit einem 2.0-Ansatz für alle Anspruchsgruppen attraktiver positioniert sind und dadurch Wettbewerbsvorteile erlangen.

Wenn man sich von der Vorstellung löst, dass ein Verwaltungsrat CEO oder Ex-CEO sein muss, und dazu übergeht, für die künftigen Herausforderungen gezielt nach Wissensträgern zu suchen, wird man auf ein sehr grosses Reservoir von fähigen, interessierten und mehrwertbietenden Persönlichkeiten stossen.

Nächste Ausgabe Oktober 2012

zum Thema

Employer Branding

Autorin: Manuela Ottiger

Seminar-Tipp



SEMINAR-TIPP

Beste Verwaltungsrats-Praxis

10. Exklusives zweitägiges VR-Seminar mit Topreferenten

16. & 17. Oktober 2012, Hotel Astoria, Luzern

Infos unter www.vrmanagement.ch

* **WICHTIG:** Bitte bei Anmeldung Kundennummer angeben.

**WEKA-
Abonnenten
sparen
CHF 100.-!***

Bereits zum zehnten Mal führen wir unser schweizweit bestens etabliertes Verwaltungsrats-Seminar in Luzern durch. Sie gewinnen in den zwei Seminartagen einen umfassenden Überblick über ein professionelles Verwaltungsrats-Management. Sie lernen einen ganzheitlichen und methodischen Systemansatz kennen, der zur Wahrnehmung der VR-Tätigkeit und -Organisation nach besten Praxisstandards befähigt.

Der ideale Mix von Erfahrung und Kompetenz der Referenten als Verwaltungsräte oder Coaches von VR-Gremien ist ein Garant für einen hohen Praxisbezug und Aktualität des VR-Seminars. Viel Zeit wird auch dem Erfahrungsaustausch und dem Networking unter den Teilnehmenden eingeräumt.

Der Teilnehmerkreis setzt sich seit Jahren aus erfahrenen wie auch angehenden Präsidenten, Delegierten und Mitgliedern von Verwaltungsräten und Stiftungsräten zusammen.

Referenten

- **Silvan Felder**, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG
- **Dr. Ulf Berg**, VR-Präsident EMS-Chemie
- **Prof. Dr. Roman Boutellier**, Professor für Technologie und Innovation ETH ZH
- **Ueli Dietiker**, CFO Swisscom AG
- **Dr. Rolf Dobelli**, Unternehmer und Schriftsteller

- **Dr. Bernhard Heusler**, Präsident FC Basel
- **Dr. h.c. Beat Kappeler**, Publizist und Journalist
- **Simon Kopp**, Informationsbeauftragter Staatsanwaltschaft Kanton Luzern
- **Ines Pöschel**, Partnerin bei Kellerhals Anwälte

Themen

- **Ganzheitliche und systematische VR-Tätigkeit – Best Board Practice**
- **Normativ** – Der VR im gesetzlichen Rahmen
- **Strategisch** – Der VR als Gestaltungs- und Chancenrat
- **Klares Denken** – auch ein Thema für Verwaltungsräte?
- **Risikomanagement** – Der VR im Umgang mit Risiken und Krisen
- **Personell** – Auswahl, Zusammensetzung und Organisation des VR
- **Finanzwirtschaftlich** – Der VR in der Finanzverantwortung
- **Krisenmanagement** – Medienarbeit in der Krise als Chance
- **Führungsverantwortung im Profisport** – Wo das Unternehmensergebnis von einem Spiel abhängt
- **Trends und Umwelt** – Gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Herausforderungen für Verwaltungsräte und Unternehmer

Willkommen beim sigv

Das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte sigv ist die Plattform für amtierende und künftige Verwaltungsräte und VR-Themen. Es vernetzt branchen- und regionenübergreifend Verwaltungsräte, vermittelt ihnen Fachkompetenz, ermöglicht den direkten Erfahrungsaustausch, informiert und unterstützt.

Das sigv wurde im Sommer 2007 von erfahrenen Verwaltungsräten gegründet und richtet sich in erster Linie an praktizierende oder zukünftige Verwaltungsräte, die sich mit Fragen der strategischen Unternehmensführung auseinandersetzen. Rund 350 Mitglieder haben sich bereits eingeschrieben.

Vorteile für Mitglieder

- Aus- und Weiterbildung von VR
- Aktuelle Informationen zu VR-Themen
- Erfahrungs- und Gedankenaustausch
- VR-Zirkel
- Themenspezifische Veranstaltungen
- VR-Plattform und -Netzwerk
- Vorzugskonditionen bei Angeboten ausgewählter Partner

Die sigv-Anlässe, Veranstaltungen und Informationen sind für Mitglieder in der Regel kostenlos.

Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft steht allen natürlichen Personen offen, die aktuell oder zukünftig eine Verwaltungsratsfunktion ausüben. Wünschen Sie sich noch weiter zu informieren oder sind Sie interessiert an einer Mitgliedschaft? Erfahren Sie mehr über das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte unter www.sigv.ch. Nebst weiterführenden Informationen finden Sie dort auch die Möglichkeit, sich für eine Mitgliedschaft¹ zu registrieren.

Vorstand sigv

- Peter Kofmel, Präsident
- Dominique Freymond, Vizepräsident
- Daniel Burki
- Silvan Felder
- Dr. Stephan Hostettler
- Prof. Dr. Peter V. Kunz
- Vincenza Trivigno

Beirat sigv

- Denis Gonseth
- Konrad Graber
- Robert E. Gubler
- Josef Inhold
- Max Kaufmann
- Arthur Loepfe
- Christophe Reymond
- Wolfgang Schmidt-Soelch
- Thomas Studhalter
- Peter Weigelt



The logo for SIVG (Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte) features the word 'SIVG' in a large, bold, serif font. Below the 'V' is a small black circle. To the right of the circle is a larger, solid black circle.

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte

¹ Der Mitgliederbeitrag beträgt CHF 500.– pro Kalenderjahr.

Unser Service für Verwaltungsräte

MANAGEMENT DOSSIER

VERWALTUNGSRAT

■ **Halbjahresabonnement**

3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 238.–

■ **Jahresabonnement**

6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 398.–

■ **Kundenservice**

Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig. Für Auskünfte oder Anregungen steht Ihnen unser Kundenservice-Team gerne wochentags von 8–12 h und von 13–17 h zur Verfügung.
044 434 88 34 oder info@weka.ch

■ **Besuchen Sie uns online**

Unter www.weka.ch finden Sie viele weitere wertvolle Informationen und Arbeitshilfen zu sämtlichen Fachbereichen.



WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch