



Verwaltungsräte in der Pflicht

Von Gilbert Probst und Thomas Straub

Ein Plädoyer für eine partnerschaftliche Führung von Präsident und CEO.

Warum sich Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ständig weiterbilden sollten – und wie sie die strategische Zukunft des Unternehmens aktiv gestalten können.

Die Anforderungen an Verwaltungsräte steigen kontinuierlich und fordern akut nach Entwicklung und Erhöhung der Kompetenzen. Gründe hierfür sind steigende Erwartungen an Compliance, Konformität mit den wachsenden und sich ändernden Gesetzen und Regulierungen, Kontrollfunktionen, engere Zusammenarbeit mit internem Audit und strategischem Controlling, die langfristige Leistungsentwicklung, Schaffung von Werten und Garantie der Viabilität des Unternehmens.

Verwaltungsrat und Präsident müssen fähig sein, eng und konstruktiv mit dem CEO und der Geschäftsleitung zu arbeiten. Verwaltungsräte finden für ihre Entwicklung kaum Plattformen und Coaching. Ihre Fähigkeiten beruhen in der Regel auf ihrer Erfahrung, welche ohne Zweifel von grösster Bedeutung ist. Ein Verwaltungsrat muss mit den verschiedensten Eigenschaften, Kenntnissen und Kompetenzen ausgestattet sein, um der Komplexität einer «Good Governance» gerecht zu werden. Die unterschiedlichen Profile von Expertise und Kenntnissen entbinden nicht von einer Weiterbildung und -entwicklung der Verwaltungsräte. Sie müssen in ihrer Entwicklung unterstützt und gefördert werden, am besten durch den Austausch mit erfahrenen Praktikern («peer to peer learning»). Dies offeriert beispielsweise in der Romandie das Swiss Board Institute mit dem «Journée de Conseil d'administration» und das Entwicklungsprogramm mit verschiedenen Modulen (www.swissboardinstitute.ch) oder aber die Jahrestagung des «Swiss Institute of

Directors» in der Deutschschweiz. Hier ist jeder Lehrer und Schüler zugleich. Universitäten (zum Beispiel St Gallen, Genf und Luzern) arbeiten partnerschaftlich gestaltend und lenkend mit.

Dabei geht es nicht nur um Entwicklungen in Compliance, Audit, Regulierung, Organisation usw., sondern auch um die Erfassung von Trends, welche für eine strategische Hinterfragung und Entwicklung bedeutend sind.

Zukunft aktiv gestalten

Der Verwaltungsrat ist nicht nur reines Kontrollorgan, sondern auch übergeordnetes, überwachendes, strategisch reflektierendes Organ. Er ist in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung aktiv als Partner in die Zukunftsplanung und die Strategiegestaltung eines Unternehmens eingebunden. In diesem Kontext besitzt der Verwaltungsrat eine Radar-Funktion und soll Trends aus dem breiten, dynamischen Umfeld erkennen. Er soll die Bedeutung erfassen und mögliche Konsequenzen gemeinsam mit der Geschäftsleitung formulieren. Dank des nötigen Abstandes zum operativen Geschäft und seiner in der Regel multidisziplinären Zusammensetzung besitzt er eine zusätzliche wertvolle Perspektive und stellt somit einen Mehrwert für das Wohl des Unternehmens dar.

Die Zusammensetzung von Verwaltungsräten sollte daher einer Kompetenzlogik folgen, bei welcher jedes Mitglied eine oder mehrere Kompetenzen verkörpert.

Häufig neigen Personen dazu, sich auf Bewährtes und Vertrautes zu konzentrieren. Dies stellt typischerweise auch bei Verwaltungsräten eine Gefahr dar. So bevorzugt man tendenziell, über bestehende Märkte, den kommenden Jahresabschluss, die bevorstehende Generalversammlung, Finanz-, Personal- oder juristische Themen zu debattieren, und läuft Gefahr, die wesentlichen strategischen

Herausforderungen von morgen zu vernachlässigen.

Verwaltungsräte sollten die wesentlichen Trends nicht aus den Augen verlieren und mehr als je zuvor proaktiv versuchen, diese zu erörtern und in grundsätzliche strategische Überlegungen miteinzubeziehen. In vielen Fällen handelt es sich hierbei um fundamentale Quantensprünge, welche Unternehmungen bevorstehen.

Die vom WEF seit Jahren aufgezeigte vierte industrielle Revolution zeigt, dass bahnbrechende neue, sogenannte disruptive Technologien einen umwälzenden Einfluss haben und Herausforderungen für die Wirtschaft, die unternehmerische Zukunft und unser Leben darstellen werden. Gefahren und Chancen sind in allen Bereichen auszumachen und vom Verwaltungsrat wahrzunehmen. Strategische Überlegungen, der Wandel in Arbeit, Leben, Interaktion sind für das Unternehmen zu hinterfragen und zu beurteilen. Robotik, künstliche Intelligenz, virtuelle Realitäten, autonome Systeme, Internet der Dinge, Blockchain, Nanotechnologie, Big Data, Biotechnologie, neue Energien und mehr führen zu Innovationen, die in allen, häufig ungeahnten Institutionen zu Veränderungen führen. Verwaltungsräte müssen Trends in ihre strategischen Szenarien einbringen und verhindern, dass

sie in traditionellen, langjährigen erfolgreichen Denkmustern hängen bleiben. Es geht nicht um Wandel um jeden Preis, aber um die Erkenntnis der heutigen Vernetzung, der Geschwindigkeiten, Möglichkeiten und um Einflüsse, die über nationale, gesellschaftliche, industrielle Grenzen hinausgehen.

Verwaltungsräte werden zu häufig noch als Kontrollorgan gesehen, welches das Management überwacht, kontrolliert, vergangene Daten prüft. In diesem Sinne

nimmt der Verwaltungsrat die Funktion der Review der Strategie, der Risiken und



Gibt die Richtung vor und erkennt strategische Trends: ein guter Verwaltungsratspräsident. Shutterstock

Opportunitäten wahr, um zu wissen, was läuft, was getan wird, was geplant ist und wofür die Geschäftsleitung als verantwortlich gehalten wird. Das ist zwar richtig, denn es sind der CEO und die Geschäftsleitung, welche das Unternehmen

führen. Aber der Verwaltungsrat kann und soll weit mehr sein. Zusammenfassend plädieren wir daher für eine Partnerschaft des Verwaltungsrats in der Führung mit dem Topmanagement. Insbesondere Präsident und CEO, aber auch das Topmanagement sollten ein gemeinsames Führen miteinander erfahren und nutzen können.

Zentrale Rolle

Hierbei kann der Verwaltungsrat, in Abhängigkeit von seiner Maturität, als Partner Konzepte und Strategieansätze und – Orientierungen mitbeeinflussen und führungs-mässig ein wahrer Vertrauter sein. Dies gilt besonders in der Wahrnehmung und Abschätzung der aufgezeigten Trends und der frühzeitigen Thematisierung, Prüfung, Generierung von Möglichkeiten und Unterstützung in potenziell neuen Business-Modellen.

Es wäre fatal für die Schweiz, so lange zu warten, bis andere schneller und gegebenenfalls erfolgreicher sind im Umgang mit diesen neuen Herausforderungen und Möglichkeiten. Der Verwaltungsrat spielt hierbei eine zentrale Rolle.

Prof. Gilbert Probst ist Vizepräsident des Swiss Board Institute und Verwaltungsratspräsident der Banque Cantonale de Genève. Prof. Thomas Straub ist Vizedekan und Leiter Weiterbildung an der Geneva School of Economics and Management (GSEM) der Universität Genf.